

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO –
Vol. 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof^a Dr^a Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a. Dr^a. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof^a Dr^a. Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a. Dr^a. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

| Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG) |
|---|
|---|

| |
|---|
| G393 A gestão estratégica na administração: vol. 2 / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017. 294 p. : 2.154 kbytes – (Administração; v. 2) |
|---|

| |
|---|
| Formato: PDF ISBN: 978-85-93243-46-2 DOI: 10.22533/at.ed.462011117 Inclui bibliografia |
|---|

| |
|---|
| 1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série. |
|---|

| |
|-----------|
| CDD-658.4 |
|-----------|

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira “Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo” , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logística.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

| | |
|---|------------|
| Apresentação..... | 3 |
| CAPÍTULO I | |
| A ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO COMO DIFERENCIAL EM COMPORTAMENTOS E ATITUDES DE EXCELENCIA – UM ESTUDO DE CASO <i>Nádyá Regina Bilibio Antonello, Orlinda de Fátima César Silva, Bruna Moura Beck e Isabela Laíse Nogara</i> | 7 |
| CAPÍTULO II | |
| ANÁLISE ERGONÔMICA EM EMPRESAS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <i>Juliana Carvalho de Sousa, Francisco Roberto Pinto e Rafaela Gomes da Silva</i> | 22 |
| CAPÍTULO III | |
| CATALISADOR DA GESTÃO DE PESSOAS: CLIMA ORGANIZACIONAL PELO MODELO DE BURKE-LITWIN <i>Thaís Lopes de Sousa Alves.....</i> | 36 |
| CAPÍTULO IV | |
| PROPOSTA DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES NO PROCESSAMENTO DE UM PEDIDO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO <i>Lucas Gabriel Bezerra Lima e Erick Barros Nascimento</i> | 52 |
| CAPÍTULO V | |
| A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: CASO DE UMA EMPRESA NO DISTRITO FEDERAL <i>Raul Rotondano Astigarraga e Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.</i> | 65 |
| CAPÍTULO VI | |
| NORMOSE INFORMACIONAL – OS EFEITOS DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES EM DIRETORES DE LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO <i>Diego Frazatto Pedrosa, Osmar Aparecido Machado e Robson Sanches</i> | 85 |
| CAPÍTULO VII | |
| ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA <i>Marcio Luiz Fernandes, Renato Luis Carpenedo, Ana Paula Lindner, Alexsandro Pinto Rodrigues, Michelle Fernanda Faita Rodrigues e Nathana Roberta Dal Maso Milan...105</i> | 105 |

CAPÍTULO VIII

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Jussara Fernandes Leite , Luciano José Vieira Franco , Lídia de Paula Pessoa , Bruno Silva Alencar e Fagner Pereira119

CAPÍTULO IX

APLICAÇÃO E MÉTODOS DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Paulo Ricardo Cosme Bezerra.....134

CAPÍTULO X

APLICATIVOS DE GESTÃO INTEGRADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE GOIÁS

Irene Reis, Ezequiel Alves de Godoi Sodré, Tereza Cristina Pinheiro de Lima, Cárbio Almeida Waqued e Denise Lúcia Mateus Gomes Nepomuceno.....148

CAPÍTULO XI

EMPREENDEDORISMO EM ÉPOCAS DE CRISE - UM ESTUDO DE CASO EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

Osnei Francisco Alves, Amanda Rafaeli Vandoski, Erika Malinovski Pereira, Ingrid Ana de Melo Gabassi e Jussara de Fátima de Oliveira165

CAPÍTULO XII

FUNCIONALISMO PÚBLICO E CHOQUE DE GESTÃO: UM ESTUDO

Thiago Marques , Nicemara Cardoso Silva, Jacqueline de Andrade, Edvandra Augusta Machado Pereira e Lourival de Freitas.....177

CAPÍTULO XIII

GESTÃO DA ATEN O BÁSICA DE SAÚDE EM RECIFE SOB A  TICA DA GESTÃO E DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE RECIFE

Lilia Patrícia de Souza Melo, Alessandra Carla Ceolin e Alexandre de Melo Abicht193

CAPÍTULO XIV

GESTÃO PÚBLICA 2.0: UMA ANÁLISE DO GABINETE DIGITAL NO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE

Fernando César de Lima., Maria Ivania Almeida Gomes Porto, Hannah Miranda Moras e Amanda Priscila da Silva.....206

CAPÍTULO XV

GESTÃO PÚBLICA E TERRITORIALIDADES: O CASO DO CONSÓRCIO PÚBLICO REGIONAL DE SANEAMENTO BÁSICO DO ALTO OESTE POTIGUAR

Maria das Candeias Silveira de Moraes, Sidneia Maia de Oliveira Rego, Joseney Rodrigues de Queiroz Dantas (in memorian) e Larissa da Silva Ferreira Alves222

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO XVI | |
| PERFIL DOS EMPREENDEDORES QUE ATUAM NO RAMO DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE SOUSA - PB | |
| <i>Denilson Costa de Carvalho, Rhaul Jardel Duarte Cavalcante, José Alef dos Santos Pessoa, José Ricarte Feitosa Filho e Arthur Micael Abrantes Estrela</i> | <i>239</i> |
| CAPÍTULO XVII | |
| PLANEJAMENTO EM SAÚDE NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA | |
| <i>Selma Regina de Andrade, Bruna Carla Voltolini, Talita Piccoli e Andriela Backes Ruoff</i> | <i>254</i> |
| CAPÍTULO XVIII | |
| AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE SUPORTE DE TI EM UMA IFES: UMA ABORDAGEM VOLTADA À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO | |
| <i>Amarildo Maia Rolim e Maxweel Veras Rodrigues.....</i> | <i>284</i> |
| CAPÍTULO XIX | |
| PLANOS DE INFRAESTRUTURA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA ANÁLISE DOS PLANOS BRASILEIROS E DOS ESTADOS DO ESPÍRITO SANTO E RIO DE JANEIRO | |
| <i>Camila Avosani Zago e Helios Malebranche.....</i> | <i>284</i> |
| Sobre o organizador..... | 302 |
| Sobre os autores..... | 303 |

CAPÍTULO I

A ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO COMO DIFERENCIAL EM COMPORTAMENTOS E ATITUDES DE EXCELENCIA – UM ESTUDO DE CASO

**Nádyia Regina Bilibio Antonello
Orlinda de Fátima César Silva
Bruna Moura Beck
Isabela Laíse Nogara**

A ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO COMO DIFERENCIAL EM COMPORTAMENTOS E ATITUDES DE EXCELENCIA – UM ESTUDO DE CASO

Nádyá Regina Bilibio Antonello

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Santo Ângelo, RS

Orlinda de Fátima César Silva

Centro Universitário Franciscano
Santa Maria, RS

Bruna Moura Beck

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Santo Ângelo, RS

Isabela Laíse Nogara

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Santo Ângelo, RS

RESUMO: A gestão de pessoas tem sua função aumentada a partir de uma nova demanda: a espiritualidade no ambiente organizacional. Para tanto, há a necessidade de criar ambientes melhores para seus colaboradores, onde haja confiança, respeito, criatividade, inovação, entre outros fatores que promovam a satisfação, elevem desempenhos e diminuam os conflitos entre os membros de suas equipes. Enfim, pode-se dizer que se busca o verdadeiro sentido de humanidade. Sendo assim viu-se a necessidade de avaliar a real relevância e importância que os colaboradores de uma operadora da saúde da Região Central do Rio Grande do Sul dão à espiritualidade no ambiente de trabalho. Esta pesquisa se utilizou da taxionomia de Vergara (2010) sendo exploratória, descritiva, bibliográfica, de campo e estudo de caso. Aplicou-se um questionário no setor administrativo da área da saúde da operadora, com a participação de 92 colaboradores. Os resultados apontam que há o reconhecimento da importância da espiritualidade na organização, mas ainda há certa resistência nas aplicações, quanto aos benefícios e consequências.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão com pessoas, espiritualidade, ambiente organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas significa manter sob controle fatores que interferem no ambiente de trabalho e na vida dos colaboradores, como por exemplo, melhorias nas condições para cada atividade, competências a serem desenvolvidas, fatores motivacionais, entre outros (BUAIZ, 2002).

A abordagem do tema espiritualidade é apresentada como diferencial competitivo para o ambiente organizacional. É um conceito que vem sendo cada vez mais disseminado no ambiente empresarial, não só como diferencial, mas também

como fator de sobrevivência para empresas de todos os portes.

Hoje a espiritualidade adquire uma nova visão e dimensão estratégica, apresentando meios e técnicas de convivência dentro das empresas, buscando o equilíbrio e a produtividade. O foco é identificar a importância que as empresas estão dando ao desenvolvimento do “bem estar”, na melhoria individual, assim como seus benefícios e efeitos, harmonizando e incentivando o crescimento dos colaboradores. As ações da empresa e de seus funcionários permitem firmar um clima de cooperação e respeito, procedimentos estes que propiciam o desenvolvimento mútuo. Para isso, é necessário o entendimento que a empresa não é um sistema fechado e sofre influência de vários meios.

Segundo Lima (2007), a busca pela satisfação e realização pessoais são mecanismos que movem o sentido da vida. Compreender a espiritualidade significa questionar paradigmas usuais, ver uma realidade diferente daquela de costume, encontrar formas menos sofridas de convivência, entender a interdependência e necessidade de ajuda mútua das pessoas entre si.

Compreendendo a importância disto, percebe-se a necessidade de pesquisas voltadas à Gestão de Pessoas, mais propriamente buscando respostas sobre a espiritualidade no local de trabalho, visto que é um tema relativamente novo e pouco debatido e vivenciado principalmente neste País. Desta forma, a questão que se apresenta é: “de que forma é percebida a espiritualidade no ambiente organizacional de uma operadora da saúde da Região Central do Rio Grande do Sul?”.

1. REVISAO DA LITERATURA

1.1. CONCEITO DE ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL

Para Burkhard e Moggi (2004) a espiritualidade nas organizações pode ser entendida como a prática, por parte das empresas e seus líderes, do entendimento de que os colaboradores possuem uma vida interior e são seres integrais, que desempenham outros papéis em suas vidas. O trabalho, realizado com um sentido de comunidade, influencia e é influenciado pelo desenvolvimento dos aspectos da vida dos indivíduos.

A espiritualidade no local de trabalho pode também ser definida como “o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade” (ASHMOS & DUCHON, 2002, p.137).

Por isto, cada vez mais pessoas entre empresários, consultores e professores de todo o mundo se reúnem para dialogar sobre o futuro dos negócios, partindo das premissas que o cotidiano de trabalho não pode mais permanecer separado da vida interior; a ética e a economia da sociedade podem e devem ser integradas; e o sucesso dos negócios, no presente estágio da humanidade, depende de se desenvolver habilidades e adotar princípios que contemplem os ambientes naturais,

humanos e espirituais (BUAIZ, 2002).

Para Oliveira (2001), existem três tipos de empresas. A primeira é a que vive a era do conhecimento apenas, não abriu os olhos para a realidade da era das habilidades pessoais. O segundo tipo de empresa é a que vai além, isto é, valoriza e aplica o conhecimento, mas ao mesmo tempo, estão descobrindo que as habilidades pessoais estão de fato fazendo as coisas acontecerem. O terceiro tipo de empresa é o que vive a era da espiritualidade. Esta é a empresa que tem o melhor pessoal para adaptar-se às mudanças e, principalmente, as melhores ferramentas para gerarem mudanças. Valoriza o conhecimento e as habilidades pessoais e sabe, sobretudo, que todo o ser humano é um ser espiritual, e como tal, deve ser tratado e valorizado.

Quadro 01: Diferentes definições de espiritualidade no local de trabalho

| Definições de Espiritualidade | Fonte |
|--|--------------------------------------|
| A preocupação com a forma de expressão pessoal | Emmons (1995) |
| Envolve fundamentos e crenças pessoais | Wong (1998). p. 364 |
| Forma como o indivíduo vive em relação às mais profundas verdades do Universo | Bregmannand Thierman (1995). |
| Nossa resposta a um anseio humano profundo e misterioso para a autotranscendência, para encontrar nosso lugar | Benner (1989). p. 20 |
| Uma maneira de ser e de experimentar o que vem da consciência de uma dimensão transcendental e que é caracterizada por determinados valores identificáveis com respeito à própria vida e o que quer que se considere ser o final | Elkins et al. (1988). p. 10 |
| Uma dimensão transcendente dentro da experiência humana... descoberta nos momentos em que o indivíduo questiona o significado da existência pessoal e tenta se colocar dentro de um contexto ontológico mais amplo | Shafranskeand Gorsuch (1984). p. 231 |
| Uma experiência subjetiva do sagrado | Vaughn (1991). p.105 |
| Um princípio pessoal de vida que foca uma qualidade transcendente do relacionamento com Deus | Emblen (1992). p. 45 |
| O reino vasto do potencial humano que trata os fundamentos finais com as entidades mais elevadas, com Deus, com a vida, com a compaixão, com o propósito | Tart (1975). p. 5 |
| O esforço humano para o poder de transformação atual na vida: é a atração e o movimento da pessoa | Dale (1991). p. 5 |

| | |
|---|--------------------------|
| humana para o divino. | |
| Pertence à uma capacidade própria e tendência inatas; busca transcender/ultrapassar o foco atual da excentricidade, o que vai além e envolve o aumento do conhecimento e amor | Chandler e Holden (1992) |
| Uma força interior que inspira propósitos que vão além de si próprio e que dão o significado e os sentidos da vida | Mcknight (1984). p. 142 |

Fonte: Marschke, Preziosi e Harrington, (2008).

Os autores afirmam que o conceito de espiritualidade se caracteriza tão somente por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões, como: o amor, o respeito à vida, a esperança, a fé, a honestidade, a igualdade, verdade e fraternidade. E, esses elementos precisam ser vivenciados nas empresas, conduzidos por seus líderes.

1.2. LÍDER ESPIRITUALIZADO

Conforme Dede (1993) na liderança no século XXI deve-se encorajar a existência de seguidores, o que significa permitir que os outros ajam, incentivando o uso das suas visões como fundamento para outras que muitas vezes podem ser melhores.

No aspecto da liderança, Cacioppe (2000, p. 48) enfatiza que “os líderes de empresas bem sucedidos do século XXI serão líderes espirituais. Sentir-se-ão confortáveis com a sua própria espiritualidade, e saberão como nutrir o desenvolvimento espiritual dos outros”.

Strack et al. (2002) argumenta que os líderes mais desenvolvidos em termos de espiritualidade estão capacitados para implementar cinco práticas de liderança eficaz e alcançar resultados mais positivos para as suas organizações, são elas: mente aberta, elevar a equipe, recrear o espírito, inovar a obra e empreender o futuro. Fry (2003, p. 708 apud REGO, SOUTO e CUNHA, 2007a; REGO, SOUTO e CUNHA, 2007b), assevera que as organizações “que não fizerem as necessárias mudanças para incorporar a espiritualidade no trabalho também fracassarão na realização da transição para o paradigma da aprendizagem organizacional necessário ao sucesso no século XXI” e, a aprendizagem para o sucesso perpassa necessariamente pelas relações entre as pessoas no contexto organizacional.

Weisinger (2001) ressalta ainda que um líder emocionalmente inteligente, ou espiritualizado provém de quatro elementos que quando alimentados pela experiência, eles lhe permitem desenvolver habilidades e aptidões específicas, que vão formar a base desse tipo de inteligência. Assim o autor (2001, p.15) enumera-os:

1. A capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente uma emoção;
2. A capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar sua compreensão de si mesmo ou de outrem;
3. A capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivados delas;
4. A capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Essas habilidades e aptidões vivenciadas na gestão empresarial levam as empresas a patamares de excelência, ou seja, ao sucesso. O sucesso inclui também saúde, energia, entusiasmo pela vida, relacionamentos compensadores, liberdade criativa, estabilidade física, emocional, bem estar e paz de espírito (CHOPRA, 1994).

1.3. GESTÃO DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Para uma quantidade progressiva de pessoas o local de trabalho propicia o único laço consistente com outras pessoas e a única via para satisfazer as necessidades humanas de conexão e de contribuição, sendo essas fortemente sentidas a partir do momento que os indivíduos significarem a espiritualidade no local de trabalho e forem comprometidos de alguma forma com a proposta da empresa em que atuam. O comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar (ASHMOS; DUCHON, 2002; ALLEN; MEYER, 1996).

Nesse contexto, o ambiente empresarial passa a ser um local privilegiado, onde se pode e se deve praticar a espiritualidade. E é neste cenário que “a expressão aberta da espiritualidade está se tornando parte integrante da nossa vida pessoal e profissional” (GUILLORY, 2002, p. 49). Desta forma, a espiritualidade no ambiente do trabalho pode assegurar o sucesso da empresa a médio e longo prazo, ao exigir que os colaboradores e líderes estejam totalmente presentes não só de corpo e mente, mas também de espírito. Isso é possível à medida que a espiritualidade é integrada aos princípios empresariais, de modo a aumentar a produtividade individual e coletiva, criando uma empresa que inove em respostas as mudanças do mundo dos negócios (GUILLORY, 2002).

Dentro do contexto da Gestão de Pessoas, temas como a “valorização do capital humano” e “programa de retenção de talentos” não tem sido o bastante para engajar os colaboradores às organizações em que trabalham, sendo necessário buscar novos caminhos de se encorajar trabalhadores a se moverem na direção em que se deseja (CARVALHO, 2007). Um dos caminhos encontrados é o resgate de valores e de sentido da vida, aumentando o uso do aspecto da espiritualidade dentro da gestão organizacional com o intuito de criar um ambiente de trabalho melhor para os seus colaboradores, aumentando assim, a satisfação entre seus membros, o desempenho de suas equipes e reduzindo conflitos (DOS SANTOS, 2009; DANIEL, 2010).

Muitas vezes esses conflitos são resultantes do amargo de cada ser, ou seja,

de sua incapacidade emocional que lhe causa inúmeros problemas na vida pessoal e profissional.

A incapacidade de controlar as próprias emoções e comunicar-se eficazmente leva a conflitos repetidos e não resolvidos, à falta de entusiasmo e ao decréscimo da produtividade (WEISINGER, 2001). Muitas vezes isto é decorrente da individualidade de cada ser, sua personalidade.

É a personalidade dos empregados que determina o grau de sucesso que o negócio irá alcançar. Modifique essa personalidade tornando-a mais agradável, e os negócios florescerão (NAPOLEON HILL, 2012).

“Os novos modelos descrevem o homem como um fenômeno complexo no qual o fator psíquico resulta da integração do corpo físico com o meio social. Nesta visão o homem é bem mais que um ser puramente racional, é também visto pela dimensão afetiva e pela dimensão emocional” (OLIVEIRA, 2001, p.6).

Está na hora de promover o desenvolvimento mais profundo das pessoas de todas as idades. Prepará-las para a vida mais humana, e não desumana, sem medo de que isso possa trazer infelicidade ou insucesso no futuro. Precisa-se desenvolver os valores humanos, como humildade e consciência para sentir que se está ensinando algo que não se vivencia e não se pratica naturalmente. Precisa-se de ser humano. Precisa-se do ser espiritual. Precisa-se vivenciar a espiritualidade nas empresas.

1.4. AÇÕES DE CARÁTER ESPIRITUAL QUE PODEM SER ADOTADOS PELOS GESTORES

A espiritualidade nos locais de trabalho pode ser definida como “o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade” (ASHMOS & DUCHON, 2000, p.137).

Tourishe e Pinnington (2002) definiram espiritualidade nas organizações através dos seguintes sete princípios: criatividade, comunicação, respeito, visão, parceria, energia e flexibilidade. Todos são importantes e relacionam-se entre si. Cada pessoa tem as suas crenças que devem ser respeitadas e como tal, espiritualidade não é nenhuma preferência religiosa, não é religião, mas sim uma forma ou um caminho para expressar mais humanismo.

Estas práticas têm em comum a promoção do bem-estar dos praticantes e se inseridas no contexto de trabalho, tendo como objetivo o bem-estar dos trabalhadores enquadradas em programas de qualidade de vida organizacional podem incrementar consideravelmente a satisfação com o trabalho e a qualidade de vida das pessoas (SIRGY, 2008).

2. METODOLOGIA

Entre as várias formas de se classificar uma pesquisa há dois critérios básicos que são propostos por Vergara (2010): quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é classificada como descritiva e exploratória. A classificação quanto aos meios pode ser: pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso.

O Universo dessa pesquisa foram os 120 colaboradores da empresa. A amostra utilizada foi de 94 colaboradores, número este representativo dos colaboradores presentes, bem como dos que responderam ao instrumento de pesquisa.

Os recursos utilizados como base para o desenvolvimento do projeto e busca de possíveis soluções para o problema abordado foram conseguidos inicialmente no site de RH da empresa, com informações pertinentes à organização. Logo, iniciou-se a busca em livros, artigos, e outros materiais impressos e eletrônicos acessíveis e disponíveis ao público em geral, os assuntos relacionados ao tema da pesquisa. Para a coleta de dados foi utilizado questionário de autoria de Maria Joel Lopes Gonçalves (s.d.), os quais foram adaptados a realidade da empresa e entregues via intranet, com autorização do Comitê de Ética da empresa. Os dados coletados foram sistematizados e seus resultados são apresentados em tabelas, onde são analisados e descritos na forma textual.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos funcionários foi analisado por sexo, grau de instrução e tempo de emprego na organização. Dos entrevistados 83% são do sexo masculino e 17% do sexo feminino. O grau de instrução mostra que grande parte deles (44,68%) possui ensino superior completo. O tempo de atuação na empresa mostra que 17,02% trabalha na empresa há menos de um ano, 27,66% de 1 a 5 anos, 25,53% de 5 a 10 anos e 26,60% há mais de 10 anos. Pode-se dizer que o perfil dos entrevistados é do sexo feminino, possuindo ensino superior completo e atuando na empresa de 1 a 5 anos.

3.2. QUAL A PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE A ESPIRITUALIDADE NO

AMBIENTE ORGANIZACIONAL?

| OPÇÃO | VOTO | % |
|---|------|-------|
| Reconhecimento de que se pertence a um todo maior que a vida humana, independentemente da existência de um Deus | 12 | 12.77 |
| Sentimento relacionado a um bom Clima Organizacional | 42 | 44.68 |
| Sinergia, habilidade de trabalhar em equipe | 48 | 51.06 |
| Reflexos no cotidiano da busca da vida eterna com Deus | 12 | 12.77 |
| Equilíbrio Emocional | 42 | 44.68 |
| Habilidade de conciliar o trabalho com os demais aspectos da vida | 52 | 55.32 |
| Busca de paz interior por meio de técnicas de meditação | 11 | 11.70 |
| Atributo de uma pessoa íntegra, centrada em princípios | 23 | 24.47 |

Tabela 01: O que você entende como espiritualidade no contexto organizacional?

Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.

Na Tabela 01, buscou-se avaliar a opinião dos colaboradores sobre o conceito da espiritualidade Organizacional. Apenas 12,77% associaram o conceito a Deus. A maioria, 55,32% associou com a habilidade de conciliar o trabalho com os demais aspectos da vida.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|-------------|------|-------|
| Alto | 42 | 44.68 |
| Baixo | 24 | 25.53 |
| Muito alto | 13 | 13.83 |
| Muito baixo | 4 | 4.26 |

Tabela 02: Acredito que os líderes desta empresa são pessoas espiritualizadas

Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.

A avaliação para os gestores indicada na Tabela 02, indica 44,68% alto e apenas 4,26% muito baixo. Percebe-se que há ainda um caminho a ser percorrido, mas na maioria há a percepção de um líder capacitado, como expresso nos conceitos do capítulo de revisão de literatura.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|-------------|------|-------|
| Alto | 34 | 36.17 |
| Baixo | 37 | 39.36 |
| Muito alto | 11 | 11.70 |
| Muito baixo | 3 | 3.19 |

Tabela 03: A organização onde trabalho pode ser considerada uma empresa espiritualizada?

Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.

A avaliação do grau de espiritualidade da empresa onde trabalham, conforme Tabela 03, foi a maioria, de 39,36% baixo e 3,19% muito baixo. Isto pode ser observado na classificação de Oliveira (2001), podendo se dizer que a Operadora de saúde pesquisada é uma empresa que está buscando viver a espiritualidade.

3.3. RELACIONAMENTO ENTRE AS PESSOAS NO AMBIENTE PESQUISADO

| OPÇÃO | VOTO | % |
|--------------|-------------|----------|
| Alto | 49 | 52.13 |
| Baixo | 12 | 12.77 |
| Muito alto | 7 | 7.45 |
| Muito baixo | 5 | 5.32 |

Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.

Tabela 04: A organização respeita a minha “vida interior”?

Conforme análise da Tabela 04 constata-se que a maioria dos participantes acredita que a organização respeita suas individualidades, 52,13%, enquanto apenas 5,32% acreditam que a mesma não respeita.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|--------------|-------------|----------|
| Alto | 50 | 53.19 |
| Baixo | 15 | 15.96 |
| Muito alto | 5 | 5.32 |
| Muito baixo | 3 | 3.19 |

Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.

Tabela 05: Sinto-me bem com os valores que predominam na organização?

Constatou-se na Tabela 05, que a maioria dos colaboradores 53,19% sente-se bem 35 com os valores que predominam na organização, enquanto 15,96% avaliam como baixo, 3,19% muito baixo e 5,32% como muito alto.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|--------------|-------------|----------|
| Alto | 41 | 43.62 |
| Baixo | 35 | 37.23 |
| Muito alto | 1 | 1.06 |
| Muito baixo | 7 | 7.45 |

Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.

Tabela 06: No meu local de trabalho eu posso “alimentar” a minha espiritualidade?

Na Tabela 06 os respondentes, 43,62% avaliaram que alimentam sua espiritualidade no local de trabalho, enquanto 7,45% acreditam não alimentar a espiritualidade.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|--------------|-------------|----------|
| Alto | 36 | 38.30 |
| Baixo | 17 | 18.09 |
| Muito alto | 15 | 15.96 |
| Muito baixo | 5 | 5.32 |

Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.

Tabela 07: Existe um espírito de comunidade em minha equipe de trabalho?

De acordo com a Tabela 07, o espírito de comunidade na equipe é alto ou muito alto para a maioria dos respondentes 54,26%, é baixo para 18,09% e muito baixo para 5,32% dos respondentes.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|--------------|-------------|----------|
| Alto | 20 | 21.28 |
| Baixo | 55 | 58.51 |
| Muito alto | 0 | 0.00 |
| Muito baixo | 4 | 4.26 |

Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.
Tabela 08: Eu não sinto um forte senso de pertencer a minha organização.

Quanto ao senso de não pertencer a organização na Tabela 08, 58,51% avalia baixo, 21,28% alto e 4,26% muito baixo. Conclui-se que a maioria dos colaboradores considera-se pertencente à organização.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|--------------|-------------|----------|
| Alto | 2 | 2.13 |
| Baixo | 20 | 21.28 |
| Muito alto | 51 | 54.26 |
| Muito baixo | 10 | 10.64 |

Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.
Tabela 09: O meu trabalho ajuda-me a encontrar limite na minha vida?

A Tabela 09 questiona quanto ao trabalho ajudar a encontrar o equilíbrio na vida, 54,26% responderam muito alto, 2,13% alto, 21,28% avaliaram como baixo e 10,64% muito baixo. Conclui-se que a maioria dos colaboradores acredita que o trabalho lhe ajuda a encontrar equilíbrio na vida.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|--------------|-------------|----------|
| Alto | 53 | 56.38 |
| Baixo | 14 | 14.89 |
| Muito alto | 12 | 12.77 |
| Muito baixo | 3 | 3.19 |

Tabela 10: O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz?
Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.

Na Tabela 10 a maioria dos entrevistados avalia como alto 56,38%, quanto o trabalho auxilia na sua felicidade, 12,77% consideram muito alto, 14,89% baixo e 3,19% muito baixo. Conclui-se que grande parte dos colaboradores esta contente com o seu trabalho.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|--------------|-------------|----------|
| Alto | 55 | 58.51 |
| Baixo | 11 | 11.70 |
| Muito alto | 15 | 15.96 |
| Muito baixo | 2 | 2.13 |

Tabela 11: A minha satisfação quanto ao meu trabalho é:
 Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região central do RS, 2015.

Conforme a Tabela 11, sobre satisfação quanto ao próprio trabalho, constatou-se que 74,47% estão satisfeitos ou muito satisfeitos enquanto 13,83% consideram-se pouco satisfeitos ou insatisfeitos.

| OPÇÃO | VOTO | % |
|--------------|-------------|----------|
| Alto | 42 | 44.68 |
| Baixo | 25 | 26.60 |
| Muito alto | 8 | 8.51 |
| Muito baixo | 6 | 6.38 |

Tabela 12: Até este momento da minha carreira profissional, posso me considerar uma pessoa realizada profissionalmente.
 Fonte: Pesquisa em Operadora de saúde da região cetral do RS, 2015.

Conforme Tabela 12, 44,68% consideram alta a questão de sentir-se realizado profissionalmente, 26,60% baixo, 8,51% muito alto e 6,38% muito baixo. Pode-se concluir que a maioria dos respondentes considera-se realizada profissionalmente.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme as respostas, o reflexo que o trabalho pode ter na vida pessoal e no contexto deste estudo, os colaboradores assumem que se sentem minimamente realizados quando se refere à felicidade, paz, confiança que o trabalho lhes transmite no contexto organizacional, onde se encontram inseridos. Enquanto por um lado se consideram produtivos no trabalho que executam e com um desempenho razoável, por outro assumem que não o são de uma forma excelente, apesar de reconhecerem que têm competências para se superarem no trabalho.

A maioria dos colaboradores consultados acredita que existe uma forte tendência para o desenvolvimento da espiritualidade dentro da organização. Pode-se afirmar que há margem para melhorar a percepção dos funcionários sobre estas questões internas à organização da qual fazem parte, pois são mínimas as práticas de espiritualidade no local de trabalho.

Avaliando a revisão de literatura deste estudo de caso, avalia-se que a implementação de programas de espiritualidade na organização, poderá gerar resultados positivos ao nível individual ao aumentar o comprometimento pelos trabalhadores, em resposta à atitudes positivas, verificadas na ligação afetiva com a

empresa, com o comprometimento.

Baseando-se nas bibliografias estudadas cita-se alguns exemplos de ações possíveis de serem adotadas pela empresa visando uma mudança de comportamento e atitude dos colaboradores, como:

- Criar oportunidades para ouvir a opinião dos funcionários;
- Tornar-se solidário com situações pontuais do colaborador que envolveu família, problemas de saúde, entre outros;
- Promover momentos de reflexão e formação durante a rotina;
- Desenvolver o Plano de Participação dos Resultados;
- Elaborar o Código de Ética para nortear as Relações Humanas;
- Organizar momentos descontraídos como amigo secreto, celebrar aniversários, café da manhã com funcionários;
- Planejar espaços na empresa que remetam à natureza e transmitam bem-estar;
- Propiciar projetos sociais e sustentabilidade que revelem o compromisso ético.

Estas são algumas ações que poderão contribuir com a missão, a visão e os valores da organização pesquisada e, ainda contribuir com os objetivos traçados, principalmente aos ligados a seus colaboradores que é promover seu comprometimento, assegurar um clima organizacional saudável, valorizar e estimular seu crescimento profissional com remuneração digna.

Espera-se, desta foram, ter contribuído para a melhoria contínua desta organização que busca ser referência em assistência à saúde.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. *"The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization"*, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, p. 1-8. 1996.

ASHMOS, D.P. ; DUCHON, D. *Spirituality at work: A conceptualization and measure*. *Journal of management Inquiry*, v.9, n.2. 2002.

BUAIZ, S. **Espiritualidade nos Negócios**. Jan. 2002. Disponível em: http://www.elosbrasil.org.br/br/texto.asp?id_site=br. Acesso em: 22/12/2007.

BURKHARD, D., MOGGI, J. **O Capital Espiritual da Empresa**. São Paulo: Campus, 2004.

CACIOPPE, R. *Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership - Part I*. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 48-54. 2000.

CARVALHO, M. L. **Espiritualidade nas organizações: o caso das empresas de economia de comunhão**. Universidade Luterana do Brasil, 2007. Disponível em:<http://guaiba.ulbra.tche.br/pesquisas/2007/artigos/psicologia/304.pdf>. Acesso em: 21/08/ 2014.

CHOPRA, Deepak. **As sete leis espirituais do sucesso**. 27 ed, Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

DANIEL, J.L. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. **Journal of Management Development**. Vol. 29, no. 5, pp. 442-456, 2010.

DEDE, C. **Leadership Without Followes**. In: KEARSLEY, G; LYNCH, W. *Educational Technology: Leadership Perspectives*. Englewood Cliffs, New Jersey. Educational Technology Publications, 1993.

DOS SANTOS, D. C. **Espiritualidade do Trabalho e nas Empresas: uma reflexão para a gestão de pessoas**. Trabalho apresentado no 7º. Congresso de Pós-Graduação na 7ª. Mostra Acadêmica, Tema: "Ciência, Tecnologia e Inovação: a Universidade e a Construção do Futuro". Piracicaba-SP: UNIMEP. 10 a 12 de novembro de 2009. Publicado em Anais.

GUILLORY, W. A. **A Empresa Viva: espiritualidade no local de trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2002.

HILL, NAPOLEON . **A lei do triunfo: Curso prático em 16 lições**-34 edição-Rio de Janeiro-José Olympio, 2012.

MARSCHKE, E. PREZIOSI, R. HARRINGTON, W. **Professionals and Executives Support a Relationship between Organizational Commitment and Spirituality in the Workplace**. *The International Business & Economics Research (IBER) Conference Las Vegas, NV September 29-October 2, 2008*.

OLIVEIRA, A. **Espiritualidade na empresa**. São Paulo: Butterfy, 2001. Disponível em <<http://www.linkto.com.br/cached/144014/espiritualidade-nas-empresas-artigos.html>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

REGO, A.; SOUTO, S. ; CUNHA, M.P. **Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho**. In **Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)**, Vol.13, 1, pp. 7-36, 2007.

REGO, A.; SOUTO, S. e CUNHA, M.P. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional**. RAE-eletrônica, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007.

STRACK, G.; FOTTLER, M. D.; WHEATLEY, M. J.; SODOMKA, P., **"Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination?"**, *Frontiers of Health Services Management*, Vol.18, nº4, p.3-17, 2002.

SIRGY, M. J. **A Works life identity model of well being: Towards a research agenda**

linking quality of work life. (QWT) Vol 3, 2008.

TOURISH, P.; PINNINGTON, A. *Transformational leadership corporate cultism the spirituality paradigm human.* *Relation*, vol.55, n.2, p.147-172, 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEISINGER, H.. *Inteligência Emocional no Trabalho.* 9a edição, 2001. workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164. 2002.

SPIRITUALITY IN THE WORKPLACE AS A DIFFERENTIAL IN BEHAVIOR AND EXCELLENT ATTITUDES - A CASE STUDY

ABSTRACT: People management has been playing a larger role now that it is faced with a new demand: spirituality in the organizational environment. Therefore, there is a need to create better environments for their employees, where there is confidence, respect, creativity, innovation, and other factors that promote satisfaction, increase performance, and decrease conflicts between the members of their team. Thus, one can say that it seeks the true meaning of humanity. Therefore saw the need to assess the real relevance and importance that employees of health service provider of central region of Rio Grande do Sul give to spirituality in the workplace. Was used Vergara (2010) taxonomy, which means our research has the following characteristics: it is exploratory, descriptive, bibliographic, and contains field and case studies. Was also applied a questionnaire in the administrative department of health service provider healthcare, with the participation of 92 employees. The results show that people are aware of the importance of spirituality in an organization, but there still exists some resistance regarding its application, benefits, and consequences.

KEYWORDS: People management, spirituality, organizational environment.

CAPÍTULO II

ANÁLISE ERGONÔMICA EM EMPRESAS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**Juliana Carvalho de Sousa
Francisco Roberto Pinto
Rafaela Gomes da Silva**

ANÁLISE ERGONÔMICA EM EMPRESAS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Juliana Carvalho de Sousa

Universidade Estadual do Ceará – UECE
Mossoró-RN

Francisco Roberto Pinto

Universidade Estadual do Ceará – UECE

Rafaela Gomes da Silva

Universidade Estadual do Ceará – UECE
Fortaleza-CE

RESUMO: Com o avanço tecnológico, algumas categorias profissionais tornaram-se mais expostas a lesões relacionadas ao trabalho, dada a maior exigência por ritmos e cadências. O objetivo deste estudo foi avaliar, a partir de informações dos trabalhadores, como se encontra a ergonomia nessas organizações. Em conformidade com o objetivo geral da pesquisa, estabeleceu-se as seguintes hipóteses: H1 – Há diferenças nos resultados da análise ergonômica das organizações quando os respondentes são segmentados por sexo; H2 – Há diferenças nos resultados da análise ergonômica das organizações quando os respondentes são segmentados por idade; H3 – Há diferenças nos resultados da análise ergonômica das organizações quando os respondentes são segmentados por empresas. Participaram da pesquisa 101 respondentes de setores de informática de duas instituições da administração pública e duas empresas privadas, os quais responderam o Questionário Nórdico de Sintomas Osteomusculares. Após o recolhimento de todos os questionários, todas as questões foram codificadas e tabuladas em Excel ®. O segundo passo foi o processamento dos dados no pacote SPSS ® (Statistical Package for Social Sciences), versão 18.0, utilizando-se módulos de estatística descritiva e a técnica de Análise de Variância (ANOVA). Acerca da caracterização da amostra, 30,4% são do sexo feminino; 68,6 são do sexo masculino. A média de idade dos pesquisados é de 33 anos. Novas pesquisas poderão abranger outras áreas além da escolhida nesse estudo. Recomenda-se, ainda, que novos estudos sejam efetivados de forma que ampliem a leitura e o entendimento sobre o tema em questão.

PALAVRAS-CHAVE: Ergonomia, Análise Ergonômica, Tecnologia da Informação.

1. INTRODUÇÃO

As novas tecnologias e seus impactos vêm sendo abordados por várias áreas do conhecimento. É dentro desse contexto que entra a ergonomia. Esta ciência vem sendo solicitada na análise de processos de reestruturação produtiva, no que se refere à caracterização das atividades executadas e à adequação ou inadequação dos ambientes laborais (ABRAHÃO, 2000).

Luiz (2013) aborda que o Brasil possui a maior taxa de doenças ocupacionais

e de acidentes laborais da América Latina. E uma das formas de prevenir doenças ocupacionais é a partir da adoção de práticas ergonômicas.

Os indivíduos de maneira geral costumam adotar uma postura confortável para o corpo, tendo em vista as tarefas e equipamentos inadequados e o design do local de trabalho, ocasionando posturas insalubres. Esforços contínuos em posturas de risco podem resultar em doenças musculoesqueléticas. A partir de então, destaca-se a importância da ergonomia, que é um critério de avaliação de propostas de solução alternativa para melhoria dos processos (LUIZ, 2013).

Para Abrahão (2000), as principais contribuições da ergonomia para melhorias no ambiente laboral se dá pela ação ergonômica que busca compreender as atividades dos indivíduos em diferentes cenários. Assim, o foco é o ambiente laboral, com seus leiautes e equipamentos, com o objetivo de observar as lógicas de funcionamento e suas consequências, tanto para a qualidade de vida no trabalho (QVT) quanto para o desempenho da produção de forma geral.

Com base nisso, delimita-se como questão de pesquisa: Como está a ergonomia no ambiente laboral das organizações da área de tecnologia da informação? Acessoriamente, também se questiona: Há diferença na avaliação dessa ergonomia, quando se comparam organizações públicas e privadas? A escolha por trabalhadores de informática, como sujeitos da pesquisa, se deu em função dos problemas de saúde relacionados à atividade profissional desses trabalhadores, considerando as interações entre seu trabalho, máquinas e equipamentos, o ambiente físico no qual é realizada sua atividade produtiva e o relacionamento com os aspectos organizacionais do campo em estudo. Problemas que podem surgir quando não são usados instrumentos adequados às características de cada pessoa, como o uso indiscriminado e incorreto dos computadores, má postura ou uso de equipamentos inadequados principalmente para o trabalhador que se submete a longas jornadas diante do computador (ILDA, 2005), além das questões de conforto térmico e iluminação. Com base nisso, o objetivo nesse estudo é avaliar, a partir de informações dos trabalhadores, como se encontra a ergonomia nessas organizações.

Face ao grande impacto obtido pelas doenças ocupacionais, tornou-se relevante pesquisar sobre a ergonomia. Sua relevância permeia tanto o âmbito social, quanto o âmbito institucional. Em termos sociais, o estudo possui vasto significado quando se verificam os danos que podem ser causados pela inadequação ergométrica, tanto com relação ao bem-estar e qualidade de vida dos indivíduos quanto das perdas de produtividade na organização. Com relação ao âmbito institucional, além da sociedade de forma geral, as empresas investigadas ganham com esse estudo, tendo em vista que esta pesquisa irá colaborar para melhorias futuras com relação à saúde psicofisiológica dos trabalhadores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção será composta pelo significado de cada conceito-chave dos temas

abordados em questão.

2.1. ERGONOMIA

Na Inglaterra, em 1949, estudiosos formalizaram a existência de um novo ramo interdisciplinar da ciência, que ficou conhecido como Ergonomia. Inicialmente, o propósito restringia-se a estudar apenas os militares, contudo, posteriormente a ergonomia ganha expansão, principalmente em escala industrial (ILDA, 2005).

Historicamente, a ergonomia surgiu nos anos 40 e constitui uma abordagem do trabalho humano e suas interações no ambiente, mostrando a complexidade que a compõe. A ergonomia tem suas bases na Psicologia Experimental. Contudo, há uma vertente francesa que critica este caráter reducionista e que fundamenta a natureza experimental (ABRAHÃO; PINHO, 2002).

A ergonomia é uma ciência recente que incorpora conhecimento de outras disciplinas como: psicologia, engenharia e ciência ocupacional (COELHO, 2015). Esta ciência pode ser compreendida como um destaque no processo de melhoria do sistema produtivo de forma geral, beneficiando a empresa ao analisar o comportamento do ser humano e a sistemática do trabalho. Esta sistemática envolve o indivíduo, equipamentos, ambiente, informação, organização e as consequências das atividades executadas (LUIZ, 2013).

A palavra ergonomia significa (ergo=trabalho; nomos=regras), com base nisso, tem-se que a palavra significa “as regras para se organizar o trabalho”. Esta ciência busca a adaptação de forma confortável entre o indivíduo e seu ambiente laboral, levando-se sempre em conta as características particulares das pessoas (COUTO, 1995).

A Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO) conceitua ergonomia como sendo o estudo das interações entre os indivíduos e a tecnologia, com intervenções através de projetos que visem melhorias integradas de segurança, conforto, bem-estar e eficácia das atividades a serem desempenhadas (SILVA et al., 2009).

A ergonomia tem como foco dois principais objetivos. Um deles é direcionado a eficiência e produtividade da organização. O outro é pautado na saúde, segurança e conforto dos indivíduos em seu ambiente de trabalho (FALZON, 2007). Couto (1995) afirma que o conforto e a produtividade são características que devem ser correlacionadas nessa ciência.

Abrahão e Pinho (2002) abordam que a ergonomia deve permear por três eixos fundamentais, que são: segurança, eficiência e bem-estar. Ela considera a distinção entre o trabalho real e o trabalho prescrito, entre a tarefa e a atividade. Ou seja, buscando sempre examinar o que acontece na complexidade da realidade utilizando um procedimento bottom up.

Em vista disso, pode-se entender a ergonomia como um sistema. A análise ergonômica permite avaliar uma variedade de aspectos, como: duração da jornada de trabalho; quantidade de movimentos executados; pausas nas tarefas; posturas inadequadas; esforços musculares; além de avaliar os equipamentos utilizados na

execução da atividade e as condições ambientais (ALVES, 1995). Marziale e Robazzi (2000) abordam que os fatores ergonômicos são todos aqueles que interferem no comportamento do trabalho e do trabalhador.

Coelho (2015) enfatiza que existem duas correntes que caracterizam a ergonomia. A primeira delas a considera como uma descrição das capacidades dos seres humanos que efetuam tarefas motoras e cognitivas. Já a segunda corrente é embasada na análise global das situações no ambiente de trabalho, sempre visando melhorias.

Luiz (2013) ilustra no Quadro 1 os principais benefícios da análise ergonômica para a empresa e para o trabalhador.

Quadro 1: Benefícios da Ergonomia

| Para a empresa | Para o trabalhador |
|--|--|
| Qualidade satisfatória dos produtos e dos processos de produção; | Contribui decisivamente para que os trabalhadores tenham as condições requeridas para executar satisfatoriamente suas tarefas; |
| Otimização do tempo, o que melhora evidentemente, a Logística Empresarial, dentre outros fatores gerenciais; | Maior rendimento no trabalho; |
| Mais produção; | Menor esforço realizado; |
| Redução de absenteísmo (afastamento dos trabalhadores por motivo de dores, acidentes, doenças etc.) | Redução de trabalhos repetitivos; |
| | Diminuição da carga física e mental; |
| | Menor possibilidade de erro; |
| | Menos acidentes e doenças |

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Sobre as vantagens da análise ergonômica, Shida e Bento (2012) abordam que esse método pode auxiliar na identificação das causas de lesões, evitando-se acidentes de trabalho. Isto impacta diretamente na qualidade dos produtos e serviços ofertados e na produtividade da organização, além de deixar o ambiente laboral mais confortável e seguro.

A Norma Regulamentadora (NR 17 Ergonomia), estabelecida pelo Ministério do trabalho através da Portaria nº 3.751, de 23 de novembro de 1990, aborda os parâmetros que permitem a adaptação dos aspectos no ambiente de trabalho às características dos trabalhadores, de modo a proporcionar conforto, segurança e desempenho (SILVA et al., 2009).

Antes da elaboração dessa normatização não havia norma alguma que pudesse obrigar as empresas a alterar sua organização. As normas expedidas pelo Ministério do Trabalho são de cumprimento obrigatório, tanto em instância pública quanto privada. O objetivo principal da NR 17 é tornar a ergonomia um instrumento garantidor da segurança e saúde dos trabalhadores, podendo impactar na produtividade das organizações (SILVA et al., 2009).

Existem vários métodos e ferramentas que auxiliam na identificação de aspectos prejudiciais à saúde e bom desempenho do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Estes aspectos podem variar entre posturais, cognitivos e organizacionais (SHIDA; BENTO, 2012).

Com base nisso, tem-se o questionário nórdico que é composto por uma figura humana dividida em nove regiões anatômicas, incluindo ainda pontos relacionados

à presença de dores musculoesqueléticas anuais e semanais, dentre outros aspectos (CARVALHO; ALEXANDRE, 2003).

2.2. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Tecnologia da Informação vem se mostrando como ferramenta indispensável à sobrevivência organizacional, na medida em que exprime maior velocidade aos processos internos e permite aos gestores um conhecimento amplo com o seu ambiente de influência. No entanto, as suas aplicações são inúmeras e estão ligadas às mais diversas áreas, dificultando uma expressão que retrate o seu significado por completo.

Contudo, para Stair (1998, p.13), a Tecnologia da Informação (TI) pode ser “definida como o conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação que visam permitir o armazenamento, o acesso e o uso das informações”.

É importante ressaltar que a tecnologia da informação (TI) tem sido considerada um dos componentes de mais destaque do ambiente empresarial atual, e as organizações brasileiras vêm se utilizando de forma ampla e intensa dessa tecnologia, tanto em nível estratégico como operacional. Essa utilização oferece grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento dos seus benefícios. Ao mesmo tempo, o capital humano torna-se o maior legado nessas empresas, no que se refere ao comprometimento destas na realização das atividades da empresa, visando atingir os seus objetivos comuns e individuais (ALBERTIN, 2009).

Desta forma, as organizações estão cada vez mais reconhecendo que o fator humano é fundamental ao bom funcionamento dos processos, principalmente quando se trata das atividades com as quais o indivíduo está diretamente vinculado. E por isso, de um modo geral, as empresas tem-se preocupado com as condições de trabalho, com o ambiente de trabalho, a jornada de trabalho, os postos de trabalho, a organização, a remuneração, o bem-estar, a fim de produzirem efeitos benéficos em relação aos funcionários. Com isso, ajudando a aumentar a produtividade e diminuindo o desconforto ocasionado aos trabalhadores (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012). Este desconforto, a Ergonomia vem trabalhando, de forma sistemática, demonstrando a transformação da natureza do trabalho e das consequências destas mudanças na saúde e na produtividade.

3. METODOLOGIA

Toda pesquisa tem suas particularidades, com seus próprios objetivos e propósitos, esses detalhes particulares as diferenciam uma das outras. A partir de então, a investigação deste estudo é caracterizada como uma pesquisa explicativa de abordagem quantitativa.

Em conformidade com o objetivo geral da pesquisa, estabeleceu-se as seguintes hipóteses:

H1 – Há diferenças nos resultados da análise ergonômica das organizações quando os respondentes são segmentados por sexo;

H2 – Há diferenças nos resultados da análise ergonômica das organizações quando os respondentes são segmentados por idade;

H3 – Há diferenças nos resultados da análise ergonômica das organizações quando os respondentes são segmentados por empresas.

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado o questionário nórdico de sintomas osteomusculares (QNSO) que foi traduzido para a versão brasileira e validado por Pinheiro et al. (2002). Este questionário avalia os sintomas osteomusculares do pescoço, ombro, cotovelo, antebraço, punho/mão/dedo, região dorsal, região lombar, quadril/coxa, joelho, tornozelo/pé.

Com relação à caracterização do local de pesquisa e amostra escolhida, o estudo aconteceu em setores de informática de duas instituições da administração pública e duas empresas privadas, focando nos desenvolvedores de software do setor. O campo empírico como um recorte especial da construção teórica permite a aproximação do pesquisador com a realidade sobre a qual formula-se uma pergunta e se estabelece uma interação com os “atores” que confirmam a realidade, e assim, constroem um conhecimento empírico importante para quem faz pesquisa social (MINAYO, 2013).

A amostra da pesquisa é probabilística e seu tamanho foi calculado por meio da fórmula de primeira aproximação sugerida por Barbetta (2004), demonstrada abaixo.

$$n_0 = \frac{1}{E^2}$$

Sendo:

n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra;

E = erro amostral tolerável

Dada a natureza da pesquisa, foi admitido um erro amostral (E) de 10%, 0,1. Neste caso, utilizando a fórmula de primeira aproximação da amostra, seria necessária a aplicação de uma quantidade mínima de 100 questionários. Na verdade, foram obtidos 101 respondentes.

Para a realização da coleta de dados, foram distribuídos os questionários presencialmente. No momento da entrega, os investigados foram informados brevemente da importância da pesquisa e da contribuição de cada um deles para concretização do estudo, procurando-se não influenciar na escolha das respostas. Foi destacado que não seria preciso colocar qualquer identificação pessoal nos questionários, efetivando e garantindo o sigilo da pesquisa. Os questionários foram recolhidos minutos depois da conclusão do preenchimento. No ato do recolhimento, averiguou-se se todas as questões estavam respondidas.

Sobre a análise dos dados, após o recolhimento de todos os questionários, todas as questões foram codificadas e tabuladas em Excel ®. O segundo passo foi o processamento dos dados no pacote SPSS ® (Statistical Package for Social

Sciences), versão 18.0, utilizando-se módulos de estatística descritiva e a técnica de Análise de Variância (ANOVA). Diante disso, na próxima seção serão apresentados todos os resultados obtidos e suas interpretações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Acerca da caracterização da amostra, 30,4% são do sexo feminino; 68,6 são do sexo masculino. A média de idade dos pesquisados é de 33 anos. Com relação ao estado civil, 49,0% são solteiros, 48,0% são casados e 2,0% são divorciados. Sobre a quantidade de filhos, 54,5% não têm nenhum filho e 45,5% têm de um a três filhos.

No que tange à escolaridade dos entrevistados, 53,9% possuem ensino superior completo, 24,5% possuem superior incompleto; 14,7% possuem especialização e 5,9% têm mestrado. A Tabela 1 elenca a divisão dos respondentes por empresa.

Tabela 1: Divisão dos respondentes por empresa

| Respondentes por Empresa | | | | |
|--------------------------|-----|---------|---------------|--------------------|
| Frequency | | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| EMPRESA PRIVADA 1 | 31 | 30,4 | 30,4 | 31,4 |
| INSTITUIÇÃO PÚBLICA 1 | 31 | 30,4 | 30,4 | 61,8 |
| EMPRESA PRIVADA 2 | 26 | 25,5 | 25,5 | 87,3 |
| INSTITUIÇÃO PÚBLICA 2 | 13 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| Total | 102 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A Tabela 1 mostra que se obteve a mesma quantidade de respondentes na “EMPRESA PRIVADA 1” e na “INSTITUIÇÃO PÚBLICA 1”, representando, cada uma, 30,4% do total. O número menos expressivo de respondentes foi obtido na “INSTITUIÇÃO PÚBLICA 2” representando apenas 12,7% da amostra coletada.

Na escala de análise ergonômica, os respondentes assinalaram opções indicando se sentiam ou não determinados sintomas e se estes se manifestavam nos membros direito e/ou esquerdo, além de analisar a frequência destas dores (nos últimos 12 meses; últimos 7 dias), e se nos últimos 12 meses o indivíduo deixou de exercer alguma atividade por causa dos sintomas que se manifestavam.

Na busca por alcançar as hipóteses estabelecidas, procedeu-se com uma Análise de Variância (ANOVA). A ANOVA é uma técnica estatística usada para avaliar as diferenças entre médias de grupos (HAIR et al., 2009).

A fim de testar a Hipótese 1 (H1): Há diferenças na análise ergonômica das empresas quando os respondentes são segmentados por sexo, os resultados

decorrentes da ANOVA não apresentaram significância menor do que 0,05 e os valores de F não foram suportados de acordo com a indicação de Hair et al. (2009), o que demonstra que não existe diferenças significativas de análise ergonômica quando os indivíduos são segmentados por sexo.

Esses resultados confrontam com os achados de Bellusci e Fischer (1999) que indicam que a variável sexo possui associação no que se refere a capacidade de trabalho. Quando comparado o sexo masculino e feminino os autores encontraram que as mulheres possuem maiores riscos de apresentarem-se como as que se sentem mais prejudicadas como uma ergonomia inadequada.

Também em confronto com os achados nesse estudo, uma pesquisa realizada por Marziale e Carvalho (1998) abordam que o sexo feminino possui metabolismo e estatura física menor do que a do sexo masculino. No que tange o aspecto psicológico, o sexo feminino enfrenta o estresse de maneira mais econômica, contudo, com um custo psicológico mais elevado.

Quanto à Hipóteses 2 (H2): Há diferenças na análise ergonômica das empresas quando os respondentes são segmentados por idade, a Tabela 2 elenca os resultados:

Tabela 2: ANOVA por Faixa Etária dos respondentes

| ANOVA POR FAIXA ETÁRIA | | | | | | |
|------------------------|----------------|--------|-------------|------|-------|------|
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | |
| Antebraço_12meses | Between Groups | 1,884 | 2 | ,942 | 4,826 | ,010 |
| | Within Groups | 19,126 | 98 | ,195 | | |
| | Total | 21,010 | 100 | | | |
| Antebraço_7dias | Between Groups | 1,739 | 2 | ,870 | 4,422 | ,014 |
| | Within Groups | 19,271 | 98 | ,197 | | |
| | Total | 21,010 | 100 | | | |
| Quadrís_coxas_12meses | Between Groups | ,751 | 2 | ,375 | 3,478 | ,035 |
| | Within Groups | 10,576 | 98 | ,108 | | |
| | Total | 11,327 | 100 | | | |
| Quadrís_coxas_7dias | Between Groups | ,868 | 2 | ,434 | 5,805 | ,004 |
| | Within Groups | 7,330 | 98 | ,075 | | |
| | Total | 8,198 | 100 | | | |
| Joelho_12meses | Between Groups | ,952 | 2 | ,476 | 3,092 | ,050 |
| | Within Groups | 15,088 | 98 | ,154 | | |
| | Total | 16,040 | 100 | | | |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A Tabela 2, ilustra que há diferença na análise ergonômica quando os indivíduos são segmentados por faixa etária. As variáveis que se mostraram significativas foram: “ANTEBRAÇO_12MESES”, “ANTEBRAÇO_7DIAS”, “QUADRIS_COXAS_12MESES”, “QUADRIS_COXAS_7DIAS” e “JOELHO_12MESES”. Com base nisso, pode-se afirmar que a idade possui influência quando se avalia a análise ergonômica das empresas.

Considerando-se as variáveis significativas: Antebraço, quadris e joelho e suas determinadas frequências, realizou-se um cruzamento de tabelas, a fim de captar qual faixa etária é a mais predisposta para sentir tais sintomas, e obteve-se os seguintes resultados ilustrados na Tabela 3.

Tabela 3: Tabela cruzada das variáveis significativas (idade)

| Faixa Etária | | 16-22 | 23-30 | >30 | Total |
|-----------------------|------------------|-------|-------|-----|-------|
| Antebraço_12meses | Sim, no direito | 10 | 39 | 46 | 95 |
| | Sim, no esquerdo | 0 | 1 | 3 | 4 |
| | Ambos | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Total | | 10 | 40 | 51 | 101 |
| Antebraço_7 dias | Sim, no direito | 9 | 39 | 47 | 95 |
| | Sim, no esquerdo | 1 | 1 | 2 | 4 |
| | Ambos | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Total | | 10 | 40 | 51 | 101 |
| Quadril_coxas_12meses | Sim, no direito | 10 | 36 | 42 | 88 |
| | Sim, no esquerdo | 0 | 4 | 9 | 13 |
| Total | | 10 | 40 | 51 | 101 |
| Quadril_coxas_7meses | Sim, no direito | 10 | 37 | 45 | 92 |
| | Sim, no esquerdo | 0 | 3 | 6 | 9 |
| Total | | 10 | 40 | 51 | 101 |
| Joelho_12meses | Sim, no direito | 9 | 36 | 36 | 81 |
| | Sim, no esquerdo | 1 | 4 | 15 | 20 |
| Total | | 10 | 40 | 51 | 101 |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A Tabela 3 mostra que se analisando todas as variáveis, a faixa etária acima de 30 anos se destaca em todas. O que significa dizer que indivíduos mais velhos apresentam maiores queixas de dores. Os achados de Bellusci e Fischer (1999) no que denotam a variável idade, também confirmam que indivíduos de faixas etárias mais altas perdem parte da capacidade para o trabalho.

Por fim, testou-se a Hipótese 3 (H3): Há diferenças na análise ergonômica das empresas quando os respondentes são segmentados por empresas. Os resultados estão descritos na Tabela 4.

Tabela 4: ANOVA segmentação por empresas

| ANOVA ENTRE EMPRESAS | | | | | | |
|----------------------|----------------|--------|-------------|------|-------|------|
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | |
| Joelho_12meses | Between Groups | 1,445 | 3 | ,482 | 3,202 | ,027 |
| | Within Groups | 14,594 | 97 | ,150 | | |
| | Total | 16,040 | 100 | | | |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Conforme Tabela 4, observa-se que quando os respondentes foram segmentados por empresas, a variável "JOELHO_12MESES" mostra que há uma diferença na análise ergonômica quando os indivíduos são segmentados por essa categoria de análise, apresentando uma significância menor do que 0,05. A Tabela 5 ilustra quais empresas demonstraram ter maiores índices de indivíduos que

apontam sentir sintomas atrelados a uma projeção ergonômica ruim.

Tabela 5: Tabela cruzada das variáveis significativas (idade)

Crosstab
EmpresaTotal

| | | EMPRESA PRIVADA 1 | | INSTITUIÇÃO PÚBLICA 1 | | EMPRESA PRIVADA 2 | | INSTITUIÇÃO PÚBLICA 2 | |
|----------------|------------------|-------------------|-------|-----------------------|-------|-------------------|--|-----------------------|--|
| Joelho_12meses | Sim, no direito | Count | 23 | 2125 | 12 | 81 | | | |
| | | % of Total | 22,8% | 20,8%24,8% | 11,9% | 80,2% | | | |
| | Sim, no esquerdo | Count | 8 | 101 | 1 | 20 | | | |
| | | % of Total | 7,9% | 9,9%1,0% | 1,0% | 19,8% | | | |
| Total | | Count | 31 | 3126 | 13 | 101 | | | |
| | | % of Total | 30,7% | 30,7%25,7% | 12,9% | 100,0% | | | |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A partir da tabela cruzada, observa-se que todos os respondentes apontaram sentir dores no joelho dentro do período de 12 meses, mas que a maior incidência das dores tem acontecido nos profissionais da “EMPRESA PRIVADA 1” e da “EMPRESA PÚBLICA 1”, como indica a tabela acima, com 30,7% de incidência respectivamente em cada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo avaliar, a partir de informações dos trabalhadores, como se encontra a ergonomia nessas organizações. Os objetivos propostos por esta pesquisa foram atendidos através de técnicas quantitativas. Em síntese, atendendo ao objetivo estabelecido e as hipóteses determinadas no estudo, observou-se que com relação a H1 detectou-se que não existem diferenças significativas de análise ergonômica quando os indivíduos são segmentados por sexo. No que tange a H2, as variáveis que se mostraram significativas quando os indivíduos são segmentados por idade, foram: “ANTEBRAÇO_12MESES”, “ANTEBRAÇO_7DIAS”, “QUADRI COXAS_12MESES”, “QUADRI COXAS_7DIAS”, “JOELHO_12MESES”.

Nesse contexto, a faixa etária acima de 30 anos se destaca, o que significa dizer que indivíduos mais velhos apresentam maiores queixas de dores.

Com relação a H3, observa-se que quando os respondentes foram segmentados por empresas, a variável “JOELHO_12MESES” mostra que há uma diferença na análise ergonômica, e que a maior incidência das dores tem acontecido nos profissionais da “EMPRESA PRIVADA 1” e da “INSTITUIÇÃO PÚBLICA 1”.

Deste modo, é válido considerar que as mudanças aceleradas no mundo de trabalho e a busca por novos paradigmas produtivos, tendo em foco a área de Tecnologia da Informação, estão redesenhando as organizações, e dando espaço para a importância atrelada a ergonomia, que pode ser encarada como uma das protagonistas para promoção de qualidade de vida no trabalho. Contudo, não

pretende-se encarar a ergonomia como uma “panaceia”, capaz de resolver todos os problemas, deve-se encará-la como uma ferramenta capaz de inserir práticas mais humanizadas dentro do contexto de trabalho.

Ressalta-se que empresas que se comprometem com qualidade e crescimento, devem adotar ferramentas ergonômicas a fim de otimizar os seus recursos e obterem bons resultados em seus processos produtivos.

Embora a pesquisa traga contribuições, o presente estudo teve limitações, que se associam ao corte transversal estabelecido que se relaciona a pesquisa ter sido conduzida apenas com quatro empresas da área de informática do Ceará. Porém, essa restrição mencionada não desmerece o valor dessa pesquisa.

Diante da limitação apresentada, sugere-se que trabalhos futuros sejam realizados. Novas pesquisas poderão abranger outras áreas além da escolhida nesse estudo. Recomenda-se, ainda, que novos estudos sejam efetivados de forma que ampliem a leitura e o entendimento sobre o tema em questão.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 16, n. 1, p. 49-54, 2000.

ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da ergonomia. **Revista Estudos de Psicologia**. v. 7. (número especial). p. 45-52. 2002.

ALBERTIN, A. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 94-102, 2009.

ALVES, G. O. **Contribuições da ergonomia ao estudo da Ler em trabalhadores de um restaurante universitário**. Florianópolis: UFSC, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada as Ciências Sociais**. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 2004.

CARVALHO, A. J. P. F.; ALEXANDRE, N. M. C. Sintomas osteomusculares em professores de ensino fundamental. **Revista Brasileira de Fisioterapia**. v. 10. n. 1. p. 35-41. 2006.

BELLUSCI, S. M.; FISCHER, F. M. Envelhecimento funcional e condições de trabalho em servidores forenses. **Revista de Saúde Pública**, v. 33, n. 6, p. 602-609, 1999.

CERVO A. L.; BERVIAN P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COELHO, H. S. Produção científica portuguesa em ergonomia: uma análise baseada em dados da web of Science. **Cadernos BAD**. n. 1. p. 71-85. jan/jun. 2015.

COUTO, H. A. **Ergonomia aplicada ao trabalho** – O manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: Ergo, v. 1, 1995.

FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Ergo, Edgard Blücher Ltda, 2007.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: Projeto e produção**. 2. ed. amp. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L.G.. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. REGE. **Revista de Gestão USP**, v. 19, p. 279-296, 2012.

MARZIALE, M.H.P.; ROBAZZI, M.L.C.C. O trabalho de enfermagem e a ergonomia. **Revista Latino Americana Enfermagem**, Ribeirão Preto. v. 8. n. 6. p. 124-127. Dez. 2000.

MARZIALE, M. H. P.; CARVALHO, E. C. DE. Condições ergonômicas do trabalho da equipe de enfermagem em unidade de internação de cardiologia. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 6, n. 1, p. 99–117, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed., São Paulo: Hucitec, 2013.

PINHEIRO, F. A.; TRÓCCOLI, B. T.; CARVALHO, C. V. Validação do questionário nórdico de sintomas osteomusculares como medida de morbidade. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 307–312, jun. 2002.

SHIDA, G.; BENTO, P. Métodos e ferramentas ergonômicas que auxiliam na análise de situações de trabalho. In: VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2012, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: UFSCar, 2012.

SILVA, C. R. da. Ergonomia: um estudo sobre sua influência na produtividade. **Revista de Gestão USP**. São Paulo. v. 16. n. 4. p. 61-75. Out/dez. 2009.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 13.

ERGONOMIC ANALYSIS IN BUSINESS INFORMATION TECHNOLOGY AREA

ABSTRACT: With technological advancement, some professional categories become more exposed to work-related injuries because of the greater demand for rhythms and cadences. The aim of this study was to evaluate, from workers' information, such as ergonomics is located in these organizations. In accordance with the general objective of the research, the following hypothesis was established: H1 - there are differences in the ergonomic analysis of organizations where the respondents are segmented by gender; H2 - there are differences in the ergonomic analysis of organizations where the respondents are segmented by age; H3 - there are differences in the ergonomic analysis of organizations where the respondents are targeted by companies. 101 respondents participated in the survey of computer sectors of two institutions of government and two private companies, who answered the Nordic Musculoskeletal Questionnaire. After 2 gathering all the questionnaires, all questions were coded and tabulated in Excel ®. The second step was the processing of data in SPSS ® package (Statistical Package for Social Sciences), version 18.0, using descriptive statistics modules and analysis of variance technique (ANOVA). About the characteristics of the sample, 30.4% are female; 68.6 are male. The average age of respondents is 33 years. New research may cover areas other than the chosen in this study. It is recommended also that further studies are effected so that enhance the reading and understanding of the issue at hand.

KEYWORDS: Ergonomics, Ergonomic Analysis, Information Technology.

CAPÍTULO III

CATALISADOR DA GESTÃO DE PESSOAS: CLIMA ORGANIZACIONAL PELO MODELO DE BURKE-LITWIN

Thaís Lopes de Sousa Alves

CATALISADOR DA GESTÃO DE PESSOAS: CLIMA ORGANIZACIONAL PELO MODELO DE BURKE-LITWIN

Thaís Lopes de Sousa Alves

Universidade Federal da Paraíba

João Pessoa - Paraíba

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo diagnosticar o clima organizacional em uma associação de qualidade da gestão sem fins lucrativos, atuante no Nordeste e integrante da rede da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), para, com base nos resultados obtidos, sugerir ações que auxiliassem a organização na minimização/superação das suas deficiências/fragilidades diagnosticadas. O estudo caracterizou-se como descritivo e quanti-qualitativo, tendo como base a metodologia desenvolvida por Burke-Litwin (2011), cuja técnica para coleta de dados é a aplicação com 10 colaboradores de um questionário estruturado que se divide em dinâmica transformacional (com questões relacionadas ao comportamento dos colaboradores frente às pressões dos ambientes externo e interno, tais como a liderança, a cultura e a estratégia) e transacional (com questões referentes aos fatores ligados diretamente às variáveis organizacionais como as práticas de gestão, a estrutura, os procedimentos e habilitações individuais). Os resultados da pesquisa indicam que a organização diagnosticada apresenta uma situação de clima organizacional satisfatória, com índice geral de 90% de aprovação dos colaboradores. Além disso, 80% dos respondentes se identificam com a marca da associação e têm orgulho de dela fazer parte. Diante dos resultados recomenda-se que o diagnóstico seja estendido a diretoria, de modo a que se amplie e se aprofunde o entendimento sobre o clima sob a ótica de seus gestores, mesmo que atuem em sistema de voluntariado, podendo-se comparar a atuação e grau de satisfação entre efetivos e voluntários, com os diversos aspectos investigados na pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Diagnóstico de clima organizacional. Modelo de Burke-Litwin.

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário organizacional, delineado pelo advento da era do conhecimento e da informação, consolida-se em um ambiente globalizado, altamente competitivo, caracterizado por intensas transformações econômicas, sociais e tecnológicas, no qual a principal certeza é a incerteza, tendo em vista que as mudanças acontecem em níveis de velocidade e complexidade jamais presenciados.

Nesse contexto volátil e mutante, as organizações sofrem pressão contínua por inovação e efetividade na entrega dos seus resultados, que devem ser gerados a partir de padrões e processos cada vez mais sustentáveis, em função da escassez de toda sorte de recursos. A competitividade e a lucratividade necessárias à

sobrevivência e à longevidade exigem muito mais do que uma gestão competente, eficiente e eficaz de capitais tangíveis. Na verdade, só sobreviverão e prosperarão no presente século, as organizações que também se tornarem competitivas na gestão inovadora e criativa do seu capital intelectual, cujo principal ativo é o conhecimento. (DRUCKER, 1999; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A qualidade dos resultados, portanto, é diretamente proporcional à qualidade das pessoas – conhecimentos, habilidades em lidar com situações diferentes e o relacionamento interpessoal, competência técnica – e à sua capacitação e desenvolvimento contínuos. As pessoas são fundamentais porque o alcance de resultados numa empresa só é possível a partir da interação entre elas e o trabalho que realizam, transformando os recursos disponíveis na empresa em riqueza, fazendo-a desenvolver e sobreviver. Evidências inegáveis sugerem que o sucesso organizacional decorre mais da gestão eficaz das pessoas do que do grande porte alcançado por uma empresa. “As pessoas constituem o elemento central na mudança estrutural. Sem o apoio delas, nenhum redesenho estrutural pode ter a eficácia esperada”. (SOTO, 2002, p.259).

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas refere-se à maneira pela qual as pessoas são administradas dentro das organizações, configurada por uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização em atingir seus objetivos permanentes e estratégicos.

Castells (1999, apud Souza, 2006) apresenta as seguintes tendências em gestão de pessoas: organização em torno do processo e não da tarefa, hierarquia horizontal, gerenciamento em equipe, medida do desempenho através da satisfação do cliente, recompensa baseada no desempenho da equipe, maximização dos contatos com fornecedores e clientes, informação e treinamento de colaboradores em todos os níveis.

A atual modelagem da gestão de pessoas estrutura-se nos princípios, políticas e processos do Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas (MGEP). A essência deste modelo se traduz em vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, às estratégias competitivas das unidades de negócios e às estratégias funcionais, de modo a propiciar o desempenho necessário em um ambiente de competitividade global e mudança permanente.

O Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas (MGEP) está imbuído de uma perspectiva holística que integra três dimensões interagentes e interdependentes, quais sejam pessoas, infraestrutura e tecnologia. A dimensão “Pessoas” refere-se ao capital intelectual da empresa. A dimensão “Infraestrutura” organizacional contém os elementos que respondem pela existência e continuidade da organização, a exemplo da cultura, estilo de gestão e estrutura organizacional. Por fim, na dimensão “Tecnologia” estão contidos os recursos que possibilitam captar e distribuir informações e conhecimentos na organização.

Este modelo contribui para que as organizações obtenham vantagem competitiva no mercado e consolidem a prática efetiva da gestão participativa, envolvendo todos os seus membros. Isto se torna possível, a partir da adoção de

estratégias operacionais, tais como: flexibilização da estrutura; integração dos vários níveis de conhecimento e expressão; ação coordenada de todos os indivíduos; desenvolvimento das competências e habilidades individuais e coletivas; atuação das lideranças no sentido de construir uma visão compartilhada, estimulando padrões mais sistêmicos de pensamento; percepção do ser humano como artífice criador do conhecimento; reeducação do ver, do ouvir, do sentir e do aprender; implementação de uma infraestrutura voltada à tecnologia; e reorganização das linhas de poder e recomposição dos quadros funcionais da organização em função de seus objetivos permanentes e estratégicos.

O papel dos gestores passa a ser de um agente facilitador do processo de transformar organizações mecanicistas em organizações humanizadas. O que se defende é o modelo de organização orgânica ou viva, onde o modelo referencial é o fator humano em todos os processos organizacionais. Para que se obtenha o resultado esperado, é necessário, como pré-requisito básico, o respeito ao ser humano, o aspecto motivacional e a identificação do sentido no fazer as coisas, ou seja, um “para quê”.

Para tanto, o novo RH deverá ser o grande responsável pela estratégia de capital intelectual da organização, cabendo-lhe o maior de todos os desafios: garantir que o conhecimento, essa matéria invisível e impalpável que se encontra em algum lugar dentro da cabeça de cada colaborador, seja explicitado e compartilhado a fim de garantir o sucesso continuado da organização.

Vale salientar ainda, que existe uma forte interação psicológica entre cada pessoa e a organização na qual participa e trabalha. Dessa interação decorre um processo de reciprocidade, ou seja, a realização de expectativas mútuas na relação entre uma pessoa e a organização onde trabalha, ou seja, a organização realiza certas coisas para e pelo seu colaborador, remunera-o, dá-lhe segurança e status, cria condições para que trabalhe adequadamente. Reciprocamente, o colaborador responde trabalhando, esforçando-se e desempenhando suas tarefas conforme solicitado.

A partir dessa relação recíproca, forma-se o que é denominado pela literatura de clima organizacional, o qual representa a forma como cada colaborador percebe a empresa e sua cultura, e como ele reage a isso. Essa percepção pode ser boa ou ruim de acordo com a interpretação pessoal que cada colaborador faz das políticas, normas e conduta da empresa frente às diversas questões, tanto referentes ao mercado em que ela atua, como com relação às pessoas e a sociedade.

Segundo Litwin e Stringer (1968), clima organizacional é o “Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento”.

Constata-se que o clima organizacional influi diretamente na motivação da equipe, no seu grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade de seu trabalho. Por isso, é tão importante para as empresas mensurar essa percepção que os colaboradores têm dela, corroborando com este entendimento Chiavenato (2008) quando afirma que as pesquisas de clima são excelentes instrumentos para avaliar

a função de Gestão de Pessoas, pois compilam informações do campo psicológico e do ambiente de trabalho identificando a sensação das pessoas nesse cenário, como interage uma com as outras, com clientes e fornecedores, evidenciando informações relevantes sobre quais os principais fatores que podem ser melhorados, tornando-se relevante, que se realizem estudos nesse sentido.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. ATUAL CENÁRIO ORGANIZACIONAL

O cenário organizacional vigente tem deixado claro, que o núcleo da chamada economia de conhecimento é constituído, em grande parte, pelo investimento em capital humano, bem como em tecnologia da informação. Ativos físicos, como por exemplo, estoques, fábricas, máquinas e equipamentos foram comoditizados e perderam espaço e importância em termos de competitividade para os ativos ditos intangíveis. (ASSMANN, 2005).

Neste contexto, o impacto reflete no ambiente interno exigindo mudanças culturais, tecnológicas e não apenas econômica. A globalização permite que as empresas ajam localmente e pensem mundialmente, as mulheres ocupam espaços cada vez maiores e a informatização vem substituindo as pessoas, exigindo competências mais elevadas, tornando-se fatores de influência direta no ambiente interno.

Para aumentar a competitividade, algumas empresas precisaram reduzir custos e reestruturar processos por meio do *dowsinzing* e da reengenharia, que segundo Robbins (2000) é decidida pela alta administração para repensar o negócio quando identificam processos que não funcionam como deveriam.

Adaptar-se as essas mudanças internamente parte de um desafio antigo das organizações, antes mesmo da reengenharia, por exemplo. Algumas teorias já vinham estudando sobre o desempenho organizacional e a compreensão do ambiente de trabalho.

Luz (2003) relata que a intensidade desse movimento interno gera muitos conflitos nas organizações é conhecido como “a forma mais aparente do clima”, determinando se é positivo ou desagradável.

O atual cenário organizacional exige organizações com lideranças mais humanizadas, que possam suprir necessidades humanas e não somente tecnológicas. O papel dos gestores passa a ser de um agente facilitador do processo de transformar organizações mecanicistas em organizações humanizadas. O que se defende é o modelo de organização orgânica ou viva, onde o modelo referencial é o fator humano em todos os processos organizacionais. Para que se obtenha o resultado esperado, é necessário, como pré-requisito básico, o respeito ao ser humano, o aspecto motivacional e a identificação do sentido no fazer as coisas, ou seja, um “para quê”.

Sendo assim, as pessoas são o principal catalisador das organizações, seja como fonte de sucesso, ou, de problemas, dependendo apenas da forma como serão administradas durante a construção da eficácia organizacional. Neste sentido, ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas são especialmente importantes.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Luz (2003) para a realização de um trabalho de qualidade, os funcionários precisam saber fazer (conhecimentos, habilidades ou atitudes), entendido que depende de treinamento; poder fazer (ter autorização e recursos disponíveis) e depende da vontade intrínseca das pessoas e da satisfação com o trabalho; e por conseguinte o querer fazer aliado ao clima organizacional e as suas consequências.

Um breve relato do histórico de Clima Organizacional é feito por Vicente (2010). Tudo começou pela busca da compreensão do comportamento e satisfação dos colaboradores, por volta de 1960 nos Estados Unidos, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional em um movimento chamado Comportamentalismo. Este movimento aliou ferramentas de produção à humanização do trabalho sob a ótica da Psicologia.

Em 1968, Litwin e Stringer realizaram estudos e experimentos em três organizações americanas que obtiveram resultados diferentes em relação ao desempenho e satisfação dos colaboradores, o que permitiu a difusão desse conceito e a ampliação do movimento. Frederick W. Taylor e Chester Barnard contribuíram enfatizando que os gerentes e gestores deveriam conhecer as limitações e possibilidades dos colaboradores a fim de otimizar a produção; e a importância da lealdade, confiança, responsabilidade, esforços e resultados dos funcionários.

Os primeiros estudos no Brasil sobre Clima Organizacional iniciou-se em 1974 com Saldanha e foram realizados também por Souza (2006) e Rizzati (2002). Segundo Neves (2007) os estudos de Saldanha foram voltados para o bem-estar dos colaboradores e a função da Psicologia Organizacional na construção do desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Já Souza fez um comparativo em três órgãos e apresentou a importância da utilização da escala para diagnosticar o clima e relatou algumas aplicações no Brasil. E Rizzati (2002) aplicou uma pesquisa de Clima na Universidade Federal de Santa Catarina e apresentou fatores significativos em seus resultados como políticas e estratégias de recursos humanos, política de assistência e benefícios, estrutura organizacional, processo decisório, comunicação, dentre outros (NEVES, 2007).

Segundo Bergamini e Coda (1977 *apud* GONZALEZ et al., 2011) a palavra clima tem origem do grego “klima” e significa tendência, inclinação, ou seja, o clima organizacional reflete a tendência de como e se estão sendo atendidas as necessidades e expectativas das pessoas e da organização.

Muitos autores criaram modelos de clima organizacional e Luz (2003), traz diversos conceitos dos especialistas em clima organizacional: Champion define como percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, ou seja, o clima reflete o comportamento organizacional; Litwin diz que é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que influencia o comportamento dos membros; Coda apresenta como indicador do grau de satisfação dos membros da empresa em relação a diversos componentes da cultura ou da realidade aparente da organização e Souza diz que o clima é resultante da interação dos elementos da cultura, mesmo que não seja possível identificar.

2.3. O MODELO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE BURKE-LITWIN

O Modelo de Burke-Litwin (1992), ferramenta adaptada pela PWC, empresa de consultoria mundialmente renomada, define os fatores que influenciam o desempenho da organização, relacionando-os ao seu modelo de gestão, cultura, estrutura e clima interno, foi o escolhido como metodologia de coleta de dados uma vez que apresenta abordagem mais completa de diagnóstico organizacional.

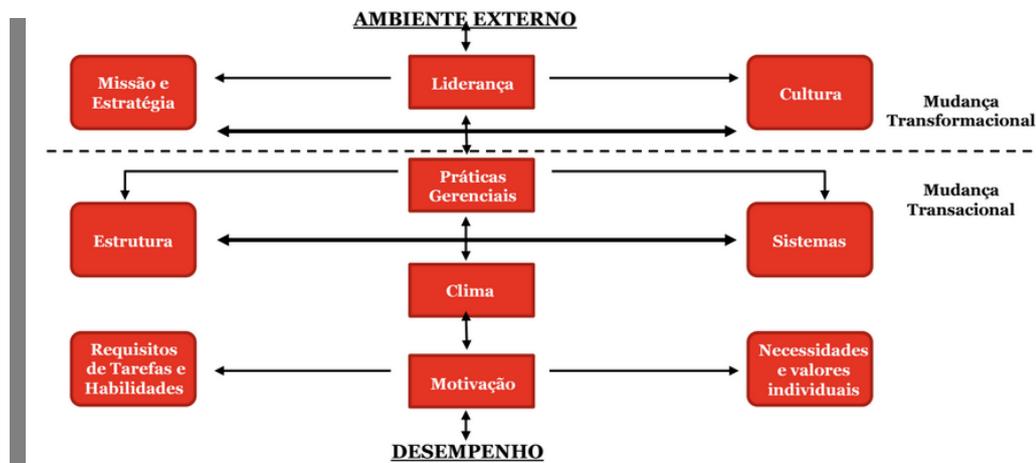
O modelo de Burke-Litwin define seus fatores investigativos a partir de duas dinâmicas, transformacional e transacional. A primeira está relacionada com o comportamento dos colaboradores e é uma consequência das pressões dos ambientes externo e interno, sendo os critérios eles a liderança, a cultura e a estratégia. Já na dinâmica transacional estão os fatores ligados diretamente às variáveis organizacionais como as práticas de gestão, a estrutura, os procedimentos e habilitações individuais. (SOUZA, 2006).

As dimensões internas interagem entre si, por isso são consideradas transacionais, transitam e influenciam-se sinergicamente, compondo fatores essenciais que recebem influência direta dos fatores transformacionais, que tem as condições de propor fatores mais fortes e modificadores, resultando da tomada de decisão dos líderes sob consequência das mudanças externas. As setas bidirecionais mostram de forma clara o princípio dos sistemas abertos: a mudança em um fator impacta os demais e fica patente ser este um modelo causal.

Em resumo, o modelo enfatiza as variáveis a serem consideradas na predição e explicação do comportamento individual e organizacional, as interações entre elas e a influência delas sobre a mudança. As relações entre essas dimensões resultam no desempenho ou resultado empresarial.

2.4. O MODELO ENCONTRA-SE REPRESENTADO PELA FIGURA 1.

Figura 1 - Modelo de Burke-Litwin adaptado pela PWC



Fonte: PWC (2011).

A arquitetura do modelo adaptada pela Pricewaterhousecoopers (PWC) (2011) constitui-se por 11 dimensões, conforme apresentado pelo Quadro 2:

Quadro 2 – Dimensões do Modelo de Burke-Litwin adaptado pela PWC

| Dimensões | O que avalia? |
|---------------------|---|
| Ambiente Externo | Forma como a organização lida com o ambiente externo, abrangendo os compromissos assumidos com clientes e posicionamento em relação às mudanças do setor/mercado. |
| Missão e Estratégia | Clareza e conhecimento dos objetivos e metas da empresa e coerência/conhecimento da missão, visão e valores. |
| Liderança executiva | Estilo de liderança adotado pelos executivos que dá a direção geral e serve de modelo para os colaboradores |
| Cultura | Conjunto de regras, valores e princípios explícitos e implícitos que asseguram e orientam o comportamento organizacional. |
| Práticas Gerenciais | Gestão de equipes e dos recursos materiais para executar a estratégia. |
| Estrutura | Disposição de funções e pessoas em áreas e níveis específicos de responsabilidade, tomada de decisão e autoridade. |
| Sistemas | Políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle. |
| Clima | Nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho e a organização |
| Motivação | Percepção referente às recompensas e tendências comportamentais para agir. |

| | |
|------------------------------------|---|
| Requisitos da Tarefa e Habilidades | Desenho do trabalho, nível de autonomia, participação e requisitos necessários para o desempenho da tarefa. |
| Necessidades e valores individuais | Crenças que os indivíduos trazem para a organização e influenciam na motivação. |

Fonte: Elaboração própria (2016).

A dimensão **Ambiente Externo** refere-se à forma como a organização lida com o ambiente externo, abrangendo os compromissos assumidos com clientes e posicionamento em relação às mudanças do setor/mercado. Na dimensão **Missão e Estratégia** procura-se identificar a clareza e conhecimento dos objetivos e metas da empresa e coerência/conhecimento da missão, visão e valores. **Liderança executiva** investiga o estilo de liderança adotado pelos executivos que dá a direção geral e serve de modelo para os colaboradores. A dimensão **Cultura** compreende o conjunto de regras, valores e princípios explícitos e implícitos que asseguram e orientam o comportamento organizacional. Nas **Práticas Gerenciais** verifica-se a gestão de equipes e dos recursos materiais para executar a estratégia.

Estrutura é a dimensão que trata da disposição de funções e pessoas em áreas e níveis específicos de responsabilidade, tomada de decisão e autoridade, enquanto a dimensão **Sistemas *íntegra* as** políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle. A partir da dimensão **Clima** é possível se diagnosticar o nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho e a organização.

A dimensão **Motivação**, por sua vez, trata sobre a percepção referente às recompensas e tendências comportamentais para agir. Na dimensão **Requisitos da Tarefa e Habilidades** identifica-se o desenho do trabalho, nível de autonomia, participação e requisitos necessários para o desempenho da tarefa. Por fim, tem-se a dimensão **Necessidades e valores individuais** que contemplam quais as crenças que os indivíduos trazem para a organização e influenciam na motivação.

3. METODOLOGIA

Este estudo se configurou como pesquisa descritiva (GIL, 1991, p.46), e de campo por resultar da observação dos fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real (FUZZI, 2010) mediante uma abordagem quantitativa.

A coleta de dados foi realizada pela aplicação individual do questionário, junto a 10 colaboradores da organização, sendo 6 funcionários e 4 estagiários. Para aplicação do modelo, utilizou-se o *Google Drive* para o processamento dos dados e geração dos resultados referentes à mensuração dos aspectos relacionados ao Clima Organizacional, que permite identificar os pontos fortes e aqueles que necessitam de melhorias.

A pesquisa de campo foi desenvolvida na associação, por meio da qual se pretendeu identificar os fatores atuais de clima, assim como as fragilidades a serem

mitigadas dentro dos processos de Gestão de Pessoas adotados na instituição. Os fatos foram observados tal como ocorrem, envolvendo 83% dos colaboradores, dentre eles gestores, funcionários e estagiários, ficando de fora da pesquisa apenas os recém-contratados. Os elementos pesquisados para investigação do problema limitaram-se às 11 dimensões englobadas pelo Modelo de Burke-Litwin, avaliadas a partir de aplicação do questionário.

O modelo de pesquisa de clima escolhido para cumprir os objetivos da pesquisa foi o de Burke-Litwin, adaptado pela PWC, empresa de consultoria mundialmente renomada. Para aplicação do modelo, uma equipe de colaboradores da área foi designada para contribuir com o processo, fazendo com que este ocorresse dentro dos padrões determinados e atingisse os resultados esperados.

O modelo de Burke-Litwin define os fatores que influenciam o desempenho da organização, relacionando-os ao seu modelo de gestão, cultura, estrutura e clima interno. Sendo assim, a partir dele foram definidos fatores-chave relacionados às dimensões do negócio, que por sua vez abrangeram questões de naturezas semelhantes. Cada questão inserida no questionário da pesquisa estava relacionada a uma escala de avaliação, a ser assinalada de acordo com a opinião do respondente. O tipo de escala utilizada está descrito a seguir, mas é possível já introduzir sua semelhança com a escala Likert observando-se que:

a) Do “Discordo Muito” ao “Concordo Muito”: Esta escala apresenta seis (6) possibilidades onde o respondente deverá assinalar somente uma (1) opção. Como todas as questões que utilizam esta escala trazem afirmações positivas, quanto mais a opção assinalada estiver próxima ao extremo direito da escala (“Concordo Muito”), mas positiva será a percepção do participante em relação àquela questão.

b) Na representação da escala, as opções “Concordo Pouco”, “Concordo” e “Concordo Muito” destacam aspectos favoráveis. Analogamente, as opções “Discordo Muito” e “Discordo” representam aspectos desfavoráveis. O ponto central, “Discordo Pouco” indicará que o respondente não tem uma opinião fortemente formada, contudo, significa oportunidades de melhoria.

De acordo com as orientações fornecidas pelo material oficial da PWC, o processo de implantação da pesquisa de clima baseada no modelo de Burke-Litwin deve acontecer em quatro fases, a saber:

- a) FASE 1: Planejamento: Realizado por meio da análise dos planos de ação definidos no ano anterior. Adequação da base de aplicação do questionário e definição do processo de aplicação e do plano de comunicação.
- b) FASE 2: Aplicação da Pesquisa: Divulgação do questionário da pesquisa. Disponibilização do questionário da pesquisa via web. E disponibilização de uma equipe de apoio para sanar as possíveis dúvidas sobre o questionário.
- c) FASE 3: Tabulação e Análise: Tabulação dos dados e análise dos gaps positivos e negativos. Análise comparativa com as melhores práticas de mercado. E emissão de relatórios baseado no modelo e segmentação da empresa.

- d) FASE 4: Desenho de Planos de Ação: Realização de um workshop para elaboração dos planos de ação que estabeleceram: ações de melhoria, priorização das ações, cronograma de atividades e responsáveis para a concretização do plano. Além da elaboração de um sumário executivo que foi apresentado ao comitê executivo da empresa.

Nesta pesquisa, esse processo foi similarmente aplicado na associação em questão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados apresentam-se os pontos fortes e em seguida os pontos desfavoráveis, e a partir desses critérios foi elaborado um plano de ação como sugestão de ações favoráveis para contribuir que a associação mantenha-se com um excelente ambiente de trabalho.

Constatou-se, sob a perspectiva dos 10 colaboradores entrevistados, que as principais forças da associação em Clima Organizacional estão em:

- Missão e Estratégia, cujo percentual em conhecimento dos objetivos e metas da organização considerado muito alto, 60% concordaram e quanto aos objetivos e meta da área 70% concordaram. Essa dimensão retrata a capacidade da associação de manter alinhada as estratégias da organização aos colaboradores, assim como objetivos alcançáveis e de conhecimento de todos. Ainda nessa dimensão, 80% responderam que se identificam com a marca e tem orgulho de fazer parte desta organização.
- Cultura Organizacional, tendo sido o desempenho considerado alto e extremamente relevante. Nessa dimensão são tratadas o sentimento de lealdade, coerência dos valores da organização aos pessoais e ainda o sentimento de confiança na associação, no qual 50% concordaram totalmente em todas as afirmativas.
- Estrutura Hierárquica no critério Relacionamento entre os Setores, em relação a qual obteve um conceito de desempenho equivalente a muito alto (60%) concordaram totalmente. Essa dimensão refere-se ao trabalho em equipe em busca de resultados e a contribuição do trabalho individual para alcance dos objetivos organizacionais, mostrando que todos procuram estar alinhados para o bem maior que é a organização.

Quanto às lacunas e fragilidades a serem revertidas nas práticas organizacionais na associação, constatou-se que a associação foi considerado vulnerável ou deficitário no que diz respeito a:

- Missão e Estratégia no quesito recursos necessários para realização do trabalho, sendo que 10% discordaram pouco da afirmativa e 30% concordaram pouco, correspondendo a 40%;

- Liderança Executiva no sentido do relacionamento diretoria e os colaboradores, a comunicação e preparação da diretoria para planejar o futuro da associação, na qual o percentual obtido foi de 30% de discordância total na maioria das afirmativas;
- Estrutura Hierárquica relacionado aos fatores de sobrecarga de trabalho e gestão participativa, na qual alguns discordaram das afirmativas tornando-os pontos a serem melhorados;
- Práticas Gerenciais, dimensão relacionada aos fatores de feedbacks, recompensa pelo desempenho e canais de comunicação, que chegaram a atingir percentual de 20% de discordância;
- Sistemas informatizados quanto a sua adequação ao trabalho obteve percentual de 20% de discordância;
- Requisitos de tarefa voltado para atualização dos processos apresentou percentual de 20% de discordância, o que requer um posicionamento de melhoria;
- Motivação representado pelo fator remuneratório como índice de discordância, mostrou percentual de 20% de discordância e 40% concordaram pouco com a afirmativa.

Consideramos que a própria estrutura, associação sem fins lucrativos, impacta diretamente nos fatores desfavoráveis, o que não impedem de serem melhorados. Quanto ao distanciamento com a diretoria pode-se gerar uma proximidade por meio de canais de comunicação mais estreitos e de melhor acesso. A estrutura limitada de colaboradores também acontece devido à precarização de recursos financeiro, que impedem a contratação de pessoal para atender as demandas de forma integral da associação.

Quanto aos *feedbacks* estes estão inseridos na avaliação de desempenho, contudo acredito que sua regularidade e eficiência não aconteçam como padrão. A associação possui diversas práticas de remuneração variada, contudo nesse ponto de recompensa pelo trabalho realizado, pode ser feita de diversas formas, não apenas remuneratórias, como reconhecimento do trabalho em público, por exemplo.

Os sistemas de informação estão sendo implementados aos poucos, porém sem um planejamento adequado, gerando diversas bases de dados, acarretando informações duplicadas e errôneas. A padronização dos procedimentos operacionais está inserida no planejamento não executado, o que provoca a desatualização desses processos e o retrabalho por não identificar as lacunas a serem sanadas pela padronização regular.

Esses aspectos contribuíram para a construção de um plano de ação, em atendimento de forma satisfatória a todos os objetivos propostos.

Quadro 3 – Plano de ação relacionado aos critérios avaliados como desfavoráveis

| Dimensão | Fator-Chave | Critério Desfavorável | Ação Favorável |
|------------------------------|------------------------------|--|---|
| Missão e Estratégia | Clareza de Objetivos | Recursos necessários para implementação dos objetivos | Ampliação do modelo de negócio, inserindo o ramo de consultoria. |
| Liderança Executiva | Diretoria da associação | Comunicação e preparação da diretoria para planejar o futuro da associação | Criação de um canal de comunicação mais estreito com a diretoria e a realização da prestação de contas regularmente. |
| | Gestão da Mudança | Envolvimento e comunicação da diretoria nos processos de mudança. | Sensibilização, comunicação e envolvimento dos colaboradores nos processos de mudança juntamente com a diretoria. |
| Estrutura Hierárquica | Relacionamento entre Setores | Colaboradores insuficientes para carga horária de trabalho | Atualização do Plano de Cargos e Salários a fim de definir adequadamente as atribuições de cada colaborador e identificar a sobrecarga de trabalho. |
| | Gestão da Liderança | Solicitação de opinião antes da tomada de decisão | Implementação de um canal de comunicação entre colaborador e liderança. |
| Práticas Gerenciais | Estilo de Liderança | Realização de feedbacks | Implementação de feedbacks formais regularmente. |
| | Gestão de Pessoas | Recompensa com base no desempenho | Implantação de Avaliação de Desempenho Anual |
| | Comunicação Organizacional | Canais de Comunicação | Implantação de quadro de gestão a vista e boletins informativos semanais, assim como canal direto com o RH. |
| Sistemas | Sistemas de Qualidade | Equipe eficiente na primeira vez que realiza um trabalho. | Intensificação na capacitação e treinamento da equipe interna. |
| | Sistemas de Informação | Sistemas informatizados | Adequação dos sistemas, assim como a melhoria para um sistema unificado. |
| Requisitos de Tarefa | Procedimentos de Tarefa | Atualização dos processos operacionais | Atualização regular dos processos operacionais e comunicação das mudanças realizadas a todos. |
| Motivação | Motivação dos Colaboradores | Salário/ Benefícios | Pesquisa Salarial/ Implantação de benefícios |

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quanto aos fatores que apresentaram resultados desfavoráveis em relação aos critérios investigados, apresentamos acima o Quadro 3 com os principais apontamentos de melhorias, afim de subsidiar projetos que agreguem valor a área de Gestão de Pessoas, e possam contribuir para que a associação mantenha-se como um excelente ambiente de trabalho, baseado nas perspectivas dos seus

colaboradores.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa partiu do princípio de que ter um excelente ambiente de trabalho exige de uma organização que conheça a percepção de seus colaboradores sobre os seus diversos aspectos organizacionais tais como liderança, práticas gerenciais, comprometimento, motivação, sistemas de qualidade, dentre outros. Conforme se percebeu na revisão literária, dificilmente uma organização, obterá êxito na sua gestão e resultados se não preocupar-se com os seus colaboradores e o seu ambiente, sem realizar um diagnóstico quantitativo e qualitativo que lhe permita compreender sua real capacidade para gerenciar seus ativos intangíveis, identificando quais fatores precisam ser desenvolvidos e/ou aprimorados.

Sendo assim, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa, diagnosticar o clima organizacional atual, a partir das dimensões e critérios do sistema de quantificação do modelo de Burke-Litwin. O objetivo geral foi alcançado, considerando-se a literatura revisada e os resultados finais deste estudo, os quais permitiram concluir que a associação apresenta um ótimo clima organizacional, tendo em vista a média obtida nos anos anteriores em 2013 foi de 73,4%, em 2014 obteve percentual de 78,8%.

Nos resultados finais desta pesquisa, a associação apresentou índice geral de 90% de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos de gestão abordados. Este índice é considerado extremamente favorável apesar dos aspectos negativos apontados. Aspectos esses que contribuem para a construção de um plano de ação.

REFERÊNCIAS

ASSMANN. H. **Redes digitais e metamorfose do aprender**. São Paulo: Vozes, 2005.

BURKE, W. W.; LITWIN, G.H. *A musal model of oganizational performance and change*. *Journal of management*, v.18, n.3, p.523-545, 1992.

CERVO, A. L. **A metodologia Científica**. 5º edição. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações**

gerenciam o seu capital intelectual. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FUZZI, L. P. **Tipos de Pesquisa de Campo**. Abril, 2010. Disponível em: <<http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/04/tipos-de-pesquisa-de-campo.html>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GONZALEZ, I. V. D. P; OLIVEIRA, M. F. H.; SOUZA, S. P; Behr, S. C. F; SOARES, M. L; PELISSARI, A. S. **Pesquisa de Clima Organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do estado do Espírito Santo**. Qualitas Revista Eletrônica, Vol. 12, N. 2, 2011.

GREAT PLACE TO WORK. **Melhores empresas para trabalhar**. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/lista-nacional>>. Acesso em: 10 de junho de 2015.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A.JR. **Motivation and organizational climate**. Boston: *Division of Research Harvard Business Scholl*, 1968.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas,1992.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, V.S. **Clima Organizacional**. 2007. 50f. Monografia em Pós-Graduação de Pedagogia Empresarial. Niterói. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/DANIELE%20DOS%20SANTOS%20NEVES.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2015.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RIZZATI, G. **Categorias de análises de clima organizacional em universidades brasileiras**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis, 2002.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VICENTE, J. **Clima Organizacional:** Breve Introdução (2010) Disponível em: <<http://psicologiaetrabalho.blogspot.com.br/2010/04/clima-organizacional-breve-introducao.html>>. Acesso em: 13 de maio de 2015.

SOUZA, C. L. C. **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira:** um estudo de caso. 2006. 128f. Dissertação em Administração. Rio de Janeiro. Março, 2006. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/8339/8339_1.PDF>. Acesso em: 05 de maio de 2015.

ABSTRACT: The current study has as preciput goal to diagnose the organizational environment in the quality association non-profit that integrates the Fundação Nacional da Qualidade network, suggesting actions that help the organization to minimize / overcome its shortcomings / weaknesses, Based on the results. The study is characterized as exploratory, descriptive, qualitative and evaluative. The methodology used to conduct the study was the Burke-Litwin, whose main data collection instrument is a questionnaire with 10 employees, structured from two dynamics: transformational (related to the behavior of the front employees to the pressures of external and internal environments such as leadership, culture and strategy) and transactional (referring to factors directly linked to organizational variables such as management practices, structure, procedures and individual qualifications). It was found , through research , the organization has diagnosed a current situation of the highly satisfactory organizational climate, in that it showed overall rate of 90 % of employee satisfaction with the various aspects evaluated management , in addition to 80% of employees responded that they identify with the brand association and are proud to be part of this organization. With the results it is recommended that the diagnosis be extended to board, so to broaden and deepen the understanding of the climate from the perspective of its managers, even acting on volunteer system, being able to compare the performance and satisfaction of effective and volunteers to the various aspects investigated in the survey.

KEYWORDS: People Management, Organizational environment, Diagnosis of Organizational Environment.

CAPÍTULO IV

PROPOSTA DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES NO PROCESSAMENTO DE UM PEDIDO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

**Lucas Gabriel Bezerra Lima
Erick Barros Nascimento**

PROPOSTA DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES NO PROCESSAMENTO DE UM PEDIDO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Lucas Gabriel Bezerra Lima

Faculdade Sete de Setembro - FASETE Paulo Afonso – Bahia

Erick Barros Nascimento

Faculdade Sete de Setembro – FASETE Paulo Afonso – Bahia

RESUMO: As tecnologias da informação têm ingressado de forma significativa nas atividades das grandes e pequenas empresas, pois o seu elevado desempenho permite redução no tempo e nos custos das operações realizadas por elas. Nesse sentido, o presente artigo buscou conhecer como se dá o processamento de informações através do uso de sistemas em um ambiente organizacional, e para auxiliar na coleta dos dados, foi escolhida uma empresa de distribuição, por utilizar de diversas áreas da administração, na qual todas se interligam através de uma única atividade, que é o processamento de um pedido. A pesquisa revelou que a empresa tem potencial forte devido à automatização que o sistema oferece, porém, existem etapas que pode haver falhas na comunicação, gerando atrasos ou acúmulo de atividades. E como proposta, sugere-se que a empresa crie um mapeamento dos endereços sempre que houver entregas, para que os motoristas possam realizá-las de forma rápida e com menos custo com locomoção.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Fluxo de Informações, BPMN.

1. INTRODUÇÃO

Em uma empresa de operação logística é imprescindível uma análise detalhada das informações referentes à venda e à entrega dos produtos nos clientes por um simples motivo: Uma informação errada pode ocasionar custos altíssimos para a empresa. Se uma mercadoria segue errada para o cliente e ele rejeita recebê-la devido ao erro, essa carga retorna à empresa, fazendo com que todo o custo com a locomoção, motorista e encarregado(s) tenha sido em vão. Por isso se torna relevante a compreensão e o gerenciamento de cada processo realizado pela empresa, principalmente quando se trata de diversos setores interligados, pois, diante de um erro, é necessário ter conhecimento sobre em qual etapa do processo ele fluiu para que seja devidamente corrigido.

O avanço tecnológico tem permitido para as organizações agilidade nos processos e redução na burocracia, fazendo até com que elas mudem bruscamente a forma como regem os seus negócios. As atividades que antigamente as empresas realizavam através de enormes pilhas de papéis, agora foram substituídas pelo uso das TI's (tecnologias da informação) e dos sistemas de informações, definido por Laudon (2004) como um conjunto de elementos inter-relacionados que realiza a coleta, o processamento e a distribuição de informações para auxiliar nas tomadas

de decisões e na visualização e análises de problemas.

Nas palavras de McGeen e Prusak (1994) a informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, dando a possibilidade de criar novos serviços e aperfeiçoar a qualidade do processo decisório em toda a organização. Nesse sentido, fica explícito que cada informação tem um valor diferente dentro da organização e muitas delas são extremamente sigilosas, destinadas a ser de conhecimento apenas do nível estratégico organizacional, enquanto outras informações devem ser repassadas para todos e de forma sucinta, para que não haja falha na comunicação e não gere retrocesso nas operações. Assim, os caminhos por onde percorre cada informação colhida pela empresa é um procedimento minucioso e que deve ter bastante atenção para que os dados certos cheguem aos destinos certos.

Baseando-se em tudo que foi exposto, o presente artigo buscou conhecer o fluxo das informações, por meio de sistemas, de uma empresa de distribuição e atacado, para entender como funciona o processo do pedido até a entrega do produto e quais setores recebem essa informação.

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1. OBJETIVOS GERAIS

Conhecer o fluxo de informação que gera a ERP (planejamento de recurso corporativo) em uma empresa de distribuição através do processamento de um pedido.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar um levantamento do processo do pedido por departamento na empresa analisada;
- Verificar os pontos positivos e negativos no andamento da informação na empresa;
- Aplicação do método BPMN no mapeamento gráfico do processo do fluxo de informação;

3. METODOLOGIA

A pesquisa possuiu uma abordagem qualitativa no desenvolvimento do problema, pois explicou o significado e as características dos resultados que foram encontrados através de entrevistas e questões abertas, sem o incremento quantitativo das características essenciais ao problema. (OLIVEIRA, 2012).

No concerne os objetivos metodológicos, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois tem a intenção de proporcionar maior familiaridade com o problema, e segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa pode envolver o levantamento bibliográfico e a entrevista com pessoas experientes no problema pesquisado e muitas vezes contempla uma ligação entre pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Esse tipo de pesquisa foi utilizado para colher dados com os funcionários de cada departamento da empresa estudada.

O método de pesquisa para a elaboração do trabalho foi o estudo de caso, muito utilizado nas ciências sociais, que busca um estudo mais profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento. (GIL, 2008)

Assim, a utilização do estudo de caso como método de pesquisa realizou um estudo único da realidade estudada, no caso, a empresa distribuidora, que foi escolhida por receber pedidos de várias cidades diferentes.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse tópico, serão apresentadas algumas terminologias necessárias para garantir o incremento da pesquisa, abordando conceitos e funcionamento da teoria.

4.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Como já foi dito durante este trabalho, as TI são recursos primordiais para as organizações e que trás resultados eficazes para suas atividades, chegando muitas vezes a substituir o trabalho dos homens de nível operacional, como afirma Pinto (2005), quando diz que a máquina poupa trabalho muscular, aperfeiçoar as etapas do processo construtivo (automação) e expande as relações do sistema nervoso com a natureza sob a aquisição de conhecimentos. Porém, esse conceito não irá se perpetuar em todas as situações no que tange a relação TI *versus* Organização, pois o homem é insubstituível como ser pensante, e segundo Araújo et al. (2011) as atividades realizadas com a tecnologia permeiam, porém elas são automatizadas, sem análise e muito menos crítica, a tecnologia não faz milagre. Assim, fica claro que a tecnologia é uma ferramenta apropriada sim, porém, na base correta.

4.2. GESTÃO DE PROCESSOS

Para Chiavenatto (2000), processo significa qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo ou qualquer operação que tenha certa continuidade ou sequência. Portanto, independente de qual seja o ramo da empresa, é de suma importância que as atividades realizadas por elas sejam desenhadas por

processos, para que fluam com melhor desempenho, porém muitas delas apresentam dificuldades em realizar esse procedimento (ARAÚJO et al, 2011) uma vez que estão em certa zona de conforto a corrigir seus problemas de negócios apenas no momento em que ele surge, gerando lentidão e acúmulo, pois certas atividades estão direta ou indiretamente ligadas a vários setores. Nesse sentido Varvakis et al. (1998) afirma que o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria dos processos, com o objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Logo, fica visível que o gerenciamento de processos deve estar sempre em observação, revisão e avaliação para que ele seja sempre melhorado diante das mudanças culturais que engloba todo o contexto organizacional, devido às exigências sempre mais intensas do mercado.

4.3. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para gerir os processos, não basta apenas imaginá-los, é preciso também operacionalizar, ou seja, é necessário desenhar os processos e fazer sua representação gráfica (ARAÚJO et al, 2011). Os mesmos autores ainda afirmam que sempre que se realiza essa atividade, surge uma necessidade de padronização dos passos, para que haja a integração dos processos e o compartilhamento de informações e para que essas estejam todas disponíveis num mesmo local e da mesma forma, o primeiro passo é aplicar um padrão de notação.

Vernadat (1996) ainda reforça a importância dessa modelagem, quando diz que ela é o elemento primitivo da cultura organizacional e que deve ser precisamente definida. Então, o mapeamento de processos existe para que ele seja devidamente visível, ou que pelo menos seja do conhecimento de todos que colaboram com a organização e assim, cada setor conheça suas responsabilidades em cada exercício a ser realizado.

4.4. BPMN (BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION)

De acordo com Araújo et al (2011) O BPMN é um padrão de notação gráfica que tem como proposta dois objetivos principais: o de (1) preencher a lacuna entre o desenho de processos e sua execução e de (2) ser facilmente compreensível pelos usuários, pelos analistas de processos e outros públicos, tarefa esta que não é simples.

Havey (2005) destaca que além do desenho de processos e preenchimentos de lacunas de um procedimento de negócio, o BPMN auxilia na automatização do fluxo de processos, tornando-os mais eficientes, aumentando assim a produtividade dos mesmos.

O objetivo maior da metodologia do BPMN é apresentar sequência de processos entre departamentos de serviços em um determinado exercício por meio

gráficos. Nesse sentido, ele apresenta três elementos gráficos principais, que é o evento, atividade e o gatilho, como é possível visualizar na tabela abaixo:

Tabela 1: Elementos básicos do fluxo de objetos do BPMN.

| | |
|---|---------------|
|  | (1) Evento |
|  | (2) Atividade |
|  | (3) Gatilho |

Fonte: BPMN (2008)

Pizza (2012) aborda o conceito dos três elementos da seguinte forma: Evento (1): Algo que aconteceu, onde se inicia o processo. Atividade (2): Um serviço que a companhia realiza e Gatilho (3): Utilizado na tomada de decisões ou no tratamento de divergências do fluxo sequencial.

Os objetos de fluxo definem o comportamento do processo (ARAÚJO et al, 2011), porém, existe uma ordem para cada etapa e para isso, existem os objetos de conexão que conectam os objetos de fluxo, definidos por três formas (tabela 2):

Tabela 2 - Objetos de Conexão.

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| (1) Fluxo de Sequência | (2) Fluxo de Mensagens | (3) Associação |

Fonte: BPMN (2008)

O Fluxo de Sequência (1) é utilizado para gerar conjunto entre dois elementos do fluxo, o objeto para onde a seta aponta, é a atividade sucessora. O Fluxo de Mensagens (2) representa a comunicação entre dois processos, ele não representa sequência, por isso, o seu uso nem sempre influenciará no processamento da atividade. Este conector apresenta o momento em que a comunicação poderá ser cumprida. A associação (3) é utilizada para ligar artefatos e informações ao objeto, ou seja, explicar visualmente atividades do objeto interligado.

5. RESULTADOS

O foco principal do trabalho é apresentar o fluxo das informações do processamento de um pedido através do sistema da empresa, além de entender como os setores que recebem essa informação precisam aplicar seus conhecimentos para repassar para os demais departamentos até a finalização e montagem da carga. Nesse sentido, houve *gaps* que foram expostos na representação gráfica, mas que não foram interligados por nenhum objeto de conexão, uma vez que a função deles não interfere no encaminhamento do processamento da informação, como foi o caso dos motoristas, que tiveram representação gráfica apenas para auxiliar no entendimento do processo, pois as informações dispostas para eles estão fora do uso do sistema da empresa. O método que os motoristas utilizam para localizar os endereços de entrega, caso não conheçam, é a comunicação direta com o vendedor, o que pode provocar lentidão no processo logístico.

O mapeamento foi enumerado por setores e atividades, assim determinados: (1) Departamento financeiro; (2) Vendedores; (3) Setor de Faturamento; (4) Analistas Industriais; (5) Controladoria; (6) Coordenador de montagem de carga; (7) Departamento de rastreamento; (8) Motoristas; (9) Gerência; (10) Supervisão;

Cada um desses departamentos, com exceção dos motoristas, faz parte do processamento de informações do envio de um pedido até a montagem da carga, e vale salientar que todo esse processo ocorre muito rápido, em questão de minutos ou horas, sendo o maior consumo de tempo encontrado na montagem da carga, que muitas vezes precisa guardar a informação para ser utilizada em cerca de dois a três dias posteriores, devido ao tamanho da carga que o pedido necessita comportar.

5.1. O PROCESSO

Anteriormente a qualquer negociação a se realizar com o cliente, o setor financeiro tem a função de acompanhar a situação de débito de todos os clientes cadastrados, para ter conhecimento se há algum boleto bancário vencido ou se há problemas de algum CNPJ no Serasa. Caso o cliente esteja com problema de saldo devedor, o cadastro dele será bloqueado no sistema da empresa, impedindo que seja realizado qualquer venda ou bonificação para ele. Caso o cliente não esteja com restrição, ele será liberado no sistema para ser atendido por algum vendedor. Esse processo ocorre automaticamente através do sistema, por essa razão, ele foi representado no gráfico pelo elemento “atividade”.

A informação da liberação da venda nos clientes sem saldo devedor é encaminhada para os vendedores externos para que eles visualizem através de seus *palmtops* (também conectado ao sistema da empresa), e a partir daí possam realizar a visita a esses clientes para dar início à negociação. O processo de negociação do vendedor está representado graficamente pelo elemento “gatilho”, pois é necessária a tomada de decisão nesse exercício.

Caso o acordo da negociação tenha sido feito com o envio de bonificação junto ao pedido, o vendedor deve se comunicar com os analistas industriais para que eles realizem os cálculos para terem discernimento sobre o valor que precisarão gastar para realizar a bonificação. Mensalmente, as indústrias conveniadas à distribuidora enviam um valor para que elas utilizem em negociações. Geralmente essa comunicação é feita antes da negociação. Caso a bonificação seja autorizada, somente o analista tem o “poder” de acrescentar essa bonificação ao sistema, e ela seguirá diretamente para a emissão da nota fiscal, pois ela terá uma nota individual, além do pedido.

Quando o pedido é encaminhado, o primeiro setor que tem acesso a essa informação é o setor de faturamento, pois é o departamento que tem o “poder” de alterar, incluir ou remover algum produto antes da mercadoria ser montada no caminhão, além de ser o setor que tem acesso ao histórico de pedidos, data de saída, data de entrega e relatório de devolução de mercadoria de toda a empresa. Como o setor só realiza modificação no pedido em caso de solicitação, ele foi representado graficamente pelo elemento “atividade”, pois geralmente também realiza suas atividades automaticamente.

No momento em que digita o pedido no palmtop, o vendedor deve escolher a forma de pagamento, dentre as disponíveis para cada cliente e essa informação é encaminhada junto ao pedido. Caso a forma de pagamento seja a vista/dinheiro, o pedido segue do faturamento para a emissão de nota fiscal. Caso seja boleto bancário, o pedido sai do faturamento para o setor financeiro, para que ele gere o boleto bancário, e só assim possa ser emitida a nota fiscal.

A empresa analisada realiza entregas para cerca de quinze cidades distintas, e todos os dias recebe pedido de todos os vendedores (norma da empresa), por essa razão, a empresa necessita de um nível maior de eficiência em duas partes: montagem da carga e qualificação dos motoristas quanto aos endereços de entrega, para que retornem o mais rápido possível ao pátio da empresa e assim, mais uma carga possa ser montada. Em caso de uma pequena falha em um desses processos, poderá ser gerado gargalo na operação.

Assim, com a nota fiscal já emitida, o operador de montagem a recebe através do sistema, junto com a lista dos itens do pedido e da bonificação, e o boleto bancário (caso haja). É muito raro acontecer de ser montada uma carga com destino para mais de uma cidade, por isso, o operador de montagem segue um *checklist* com os pedidos, montando-os do primeiro ao último. Porém, há exceções em caso de pedidos grandes. Caso o sistema receba simultaneamente dois pedidos de grande porte de uma mesma cidade, cada um será montado em um caminhão diferente, e o restante da carga será preenchida com pedidos menores, por dois motivos: (1) não sobrecarregar apenas um motorista com vários pedidos pequenos em bairros distintos. (2) não enviar um caminhão para realizar, no máximo, três entregas grandes e retornar à empresa para recolher outras cargas para serem entregues na cidade em que já estava. Nesse sentido, o processo de montagem da carga será representado pelo elemento “gatilho”, por ser necessária a tomada de decisões e ser o único setor a realizar divergências no fluxo sequencial das operações, além de

estar sujeito a gargalos.

Com a carga já montada, o caminhão é fechado e todas as notas fiscais, junto aos boletos bancários, são impressas e repassadas ao motorista responsável pela entrega das mercadorias. Nesse processo da etapa encontra-se um grave problema de informação, pois não existe um mapeamento dos endereços das entregas, para que os motoristas possam realizá-las com redução de tempo, cabe aos próprios buscarem conhecer os endereços através dos vendedores, podendo gerar conflito de informações e grandes gastos e perda de tempo. O setor de entregas (motoristas) não teve ligação com nenhum conector, pois suas atividades independem do processamento do pedido.

A partir do momento em que chegam à cidade de destino, os motoristas tem um prazo de três dias para finalizar todas as entregas e retornar ao pátio da empresa, por isso, todos os caminhões possuem radares que também são conectados ao sistema, para que o setor de rastreamento acompanhe toda a movimentação desses caminhões. Caso o prazo esgote, o rastreador (carga) deve dobrar suas atividades e passar a ser o responsável por cobrar o retorno do carro. Porém, a função desse setor não se restringe apenas à fiscalização do trabalho dos motoristas, mas também à segurança dos carros em caso de roubo ou acidentes.

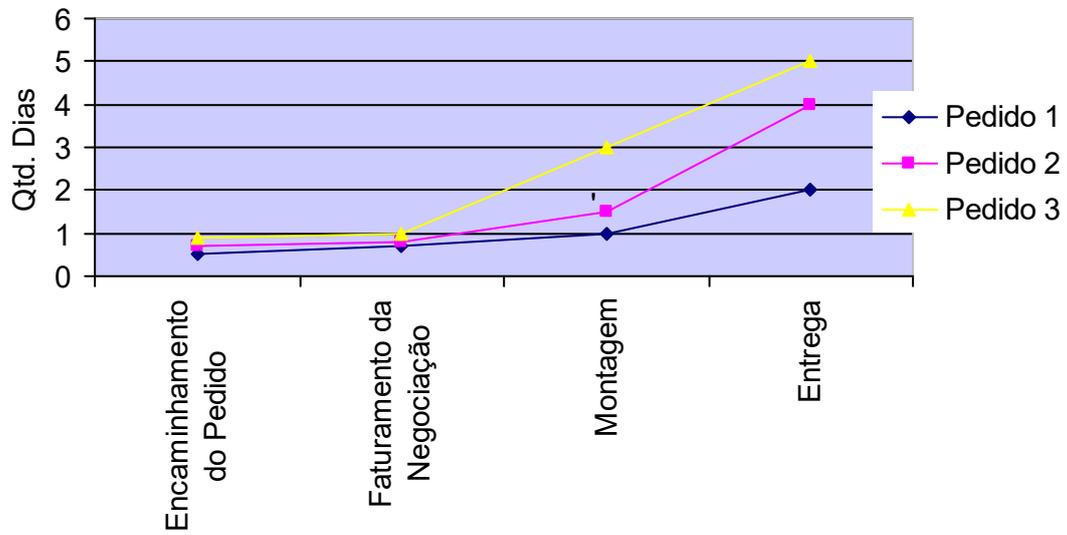
Vale salientar que todos os carros são monitorados pelo setor de rastreamento, visto que os supervisores, coordenadores e os gerentes recebem um carro, cada, para auxiliar em suas atividades no campo.

Por fim, com o pedido processado e a mercadoria já a caminho da cidade, os vendedores recebem em seus *palmtops* essa informação para que repassem para os seus clientes sobre a chegada dela, principalmente nos clientes que compram à vista. Esse processo de repasse ao cliente é possível, devido ao prazo que é dado aos motoristas, portanto, os vendedores têm uma previsão média sobre o dia em que a mercadoria chegará. Essa etapa é interligada pela conexão “fluxo de mensagens”, uma vez que o exercício não interfere na sequência do processamento do pedido, e pelo mesmo motivo é representado pelo objeto “atividade”.

Para toda operação existe um determinado tempo, seja em segundo, milissegundo ou nanosegundo, independente da automatização que a tecnologia da informação ofereça, Porém, existem etapas que necessitam do aproveitamento da inteligência humana e requerem de um tempo maior, como é o caso do encaminhamento da negociação aos analistas industriais, que deve ser feita através do telefone celular, e apresenta uma variação de tempo em cerca de dez minutos a um dia inteiro, decorrente da sua variável que é o sinal da operadora no momento da ligação. O mesmo caso se aplica à montagem da carga, que tem como variável o número de caixas do pedido, levando cerca de um a três dias para ser realizada. Já a entrega tem como variável a distância da empresa à cidade de destino, além do número de entregas que o motorista estiver encarregado de realizar nela.

Como é possível verificar no gráfico de variação de tempo representado em dias (Gráfico 01):

Gráfico 01 – Tempo médio, em dias, de processamento dos pedidos de um dia trabalhado

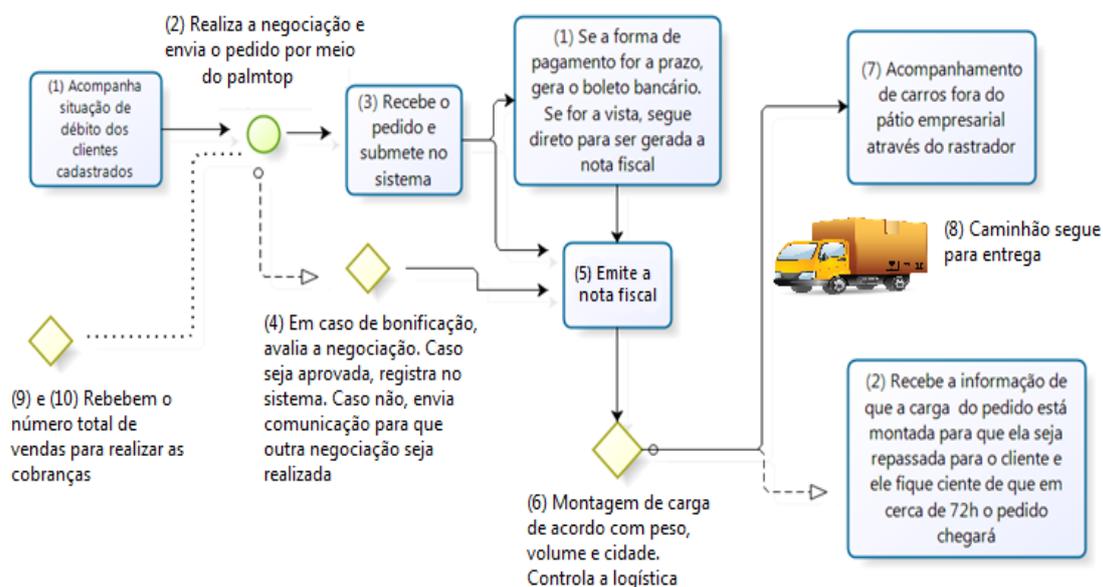


Fonte: Autor (2016)

5.2. MAPEAMENTO GRÁFICO

Foram através dessas informações que o mapeamento gráfico do processamento de um pedido da empresa estudada se deu da seguinte forma:

Figura 1 – Mapeamento do Fluxo de informações de um pedido na empresa.



Fonte: Autor (2016)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como proposta principal o levantamento de dados sobre o fluxo de informações no processamento de um pedido, além de apresentar como o uso das tecnologias tem dado suporte nas relações de negócios no ramo da administração. Para isso, houve a utilização do estudo de caso dentro de uma empresa de distribuição, que para realizar um melhor desenvolvimento, adotou-se do método BPMN, pelo fato de ser muito aplicado na notação de gestão de processos e proporcionar uma melhor compreensão gráfica.

Assim, o estudo realizado permitiu observar que é possível a aplicação do BPMN para auxiliar no *balanced scorecard* da empresa, de tal maneira que aprimora a resolução de falhas e prepara para resolver futuras, porém, notaram-se etapas com muitos problemas referentes à informação, como foi o caso do encaminhamento de negociação aos analistas industriais, pois caso o pedido já tenha sido faturado na montagem, corre o risco da bonificação não ser enviada na mesma carga, gerando problemas no momento da entrega. Outro problema é o fato de que os motoristas não recebem um mapa com os endereços onde serão deixadas as mercadorias, e eles precisam buscar essas informações através dos vendedores, por ligação, sempre que surgir alguma dúvida.

Ficam algumas propostas para ações futuras. Ação número 01: Estudo de viabilidade de implantação de um Business Intelligence para que os gestores possam acompanhar em tempo real os problemas identificados na pesquisa; Para a número 02: Mapeamento da logística direta e reversa para ajustar o intervalo de

tempo entre a chegada do pedido e o seu faturamento e checagem de bonificação por carga. Para a O3: Implantação de um sistema de mapeamento de rotas via GPS como ação emergencial na diminuição de tempo de entrega e mitigação de falhas na logística.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A; MARTINES, S. **Gestão de Processos: Melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BPMN. **Business Process Modeling Notation**, v.1.1. OMG. 2008. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>. Acesso em: 15 mai. 2016.

CHIAVENATO, I.. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAVEY, Michael. **Essential Business Process Modeling**. O'Reilly, August 2005.

LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice all, 2004.

MCGEEN, James. PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**; Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Maria M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 4. Ed. Rio de Janeiro. Vozes, 2012.

PINTO, Álvaro Vieira. **O conceito de tecnologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

PIZZA, Wiliam Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. São Paulo: Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Tecnologia de São Paulo. 2012.

VARVAKIS, Gregório. J. R. et. al. **Gerenciamento de processos**. Florianópolis, 1998. 71p. Apostilha de disciplina (Gerenciamento de processos & variável ambiental) - Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modeling and Integration: principles and applications**, Chapman & Hall, London, p. 1-27, 1996.

ABSTRACT: Information technologies have significantly entered within large and small companies' environment given that its high performance allows reduction in time and costs of operations. In this context, this article aims to discuss how information have been processed using information systems within an organizational environment. To collect the data, a distribution company was chosen, given that it involves many areas of the administration setting, and all of those areas are interconnected by a single activity: processing orders. As a result, it was found that the information system adopted represents a very useful tool for the company given its level of automation. On the other hand, points of miscommunication were identified. These points contribute with delays and bottlenecks. As a suggestion to improve the company's process of distribution, it was proposed that the company creates an addresses map whenever there are different points to delivery products. With that, the drivers can carry the products out quickly and with less transportation costs.

KEYWORDS: Knowledge Management, Information Flow, BPMN.

CAPÍTULO V

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: CASO DE UMA EMPRESA NO DISTRITO FEDERAL

**Raul Rotondano Astigarraga
Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.**

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: CASO DE UMA EMPRESA NO DISTRITO FEDERAL

Raul Rotondano Astigarraga

Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas (FATECS)

Brasília – Distrito Federal

Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.

Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas (FATECS)

Brasília – Distrito Federal

RESUMO: Nas últimas décadas as constantes mudanças vivenciadas no mercado de trabalho têm gerado desafios aos gestores de empresas, como, por exemplo, os voltados para a retenção e desenvolvimento do capital humano e os voltados ao conflito geracional no ambiente organizacional. O presente trabalho objetivou analisar os principais fatores para a retenção dos talentos da geração y no ambiente de trabalho. A pesquisa consiste em um estudo de caso aplicado com abordagem qualitativa em uma agência de *live Marketing* no Distrito Federal. O desenvolvimento da pesquisa procurou contextualizar a geração Y através de seus antecessores, denominados as gerações dos Veteranos, Baby-boom e X. Para tanto, buscou expor suas principais características; apresentar a importância da cultura organizacional e o impacto dessas questões para o jovem *Millennial* estabelecendo um paralelo com o conceito de talentos. Ao final foi possível apontar que dentre os principais fatores que motivam a permanência desses jovens talentos na organização estudada, estão: o investimento da empresa em cursos, o ambiente de trabalho mais jovem e a equipe formada em sua maioria por pessoas da geração X e Y.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento Organizacional. Retenção de talentos. Geração Y.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho no século XXI é constituído pelo predomínio das gerações Baby Boom, X e Y. A geração de boomers, segundo Zemke et al. (2008), abrange indivíduos nascidos após a segunda guerra mundial, faixa etária de 55 a 75 anos, época de otimismo, oportunidades e progressos. A geração X, composta pela faixa etária entre 35 a 55 anos, surgiu após a geração dos boomers. A geração Y comporta jovens com idades que variam entre 15 a 35 anos, que nasceram após a geração X, em um cenário de alta tecnologia e renovação do otimismo. O mercado ainda abrigará uma quarta geração que, a partir dos próximos anos, começará a ingressar neste cenário de maneira mais presente, a Geração Z. Os valores e características de cada uma contrasta com a outra, gerando conflitos idealistas entre

elas, tornando-se um problema cultural dentro das organizações, como o choque de gestão e a “quebra” de hierarquia.

As gerações são constituídas de indivíduos nascidos numa mesma época, que partilham dos mesmos valores e que costumam diferir das gerações precedentes. Atualmente há quatro gerações, sendo o enfoque deste artigo a Geração conhecida como Y ou Millennials, sendo delimitado pelo contexto das organizações no cenário brasileiro atual (OLIVEIRA, 2010; ZEMKE et al., 2008).

A geração Y é a mais nova de toda as gerações, muitos indivíduos que a constituem almejam expor suas ideias, se desenvolver e também saciar toda sua expectativa. Por ser muito complexa e dinâmica, as organizações estão enfrentando dificuldades para reter jovens talentos pertencentes à esta geração, visto que não possuem “lealdade corporativa” como uma de suas características. Este artigo foca no mercado de trabalho para a geração Y e pretende responder a seguinte pergunta: Quais as principais estratégias que podem ser adotadas por uma organização afim de reter talentos da Geração Y?

O artigo em questão tem o objetivo de analisar as estratégias adotadas para a retenção de talentos da geração y em uma organização privada no Distrito Federal. Além disso abordará o conceito de gerações, o histórico das gerações que fazem parte do contexto organizacional e suas características. O trabalho acadêmico apresentará análises de dados obtidos através de pesquisas realizadas, por empresas especializadas em recursos humanos, sobre as motivações e expectativas da geração Y bem como a correlação com a dificuldade das organizações em reter esses talentos.

Trata-se de uma temática de grande relevância organizacional por englobar diferentes áreas do conhecimento. Além disso, o artigo tem como foco alimentar a discussão sobre a retenção dos talentos da geração Y em uma organização gerenciada por colaboradores de outras gerações e visa, também, destacar suas principais características, fatores de conflitos, comportamentos e possíveis soluções para que seja possível a convivência de ambos, afim de que haja um somatório de ganhos para a organização.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos campos de estudos que constitui o comportamento organizacional é o da cultura organizacional. Através dela é possível verificar a identidade e as características de uma empresa, diferenciando-a das demais. Assim como um indivíduo é constituído de valores e experiências influenciados pela cultura em que está inserido, as organizações também podem ser consideradas uma identidade intrínseca da empresa (ROBBINS, 2010; LACOMBE, 2012).

Uma das definições de cultura organizacional citadas por Lacombe (2012), consiste em padrões de comportamentos e atitudes que servem de base para as tomadas de decisões na empresa. Esses padrões são definidos pelo conjunto de valores presentes em uma organização, além de permear as relações entre os

colaboradores e os níveis hierárquicos.

Robbins (2010) define cultura organizacional como o conjunto de valores compartilhados pelos colaboradores de uma organização e que a torna diferente das demais. O autor cita, também, que há sete características básicas que definem a cultura de uma empresa, variando em níveis de acordo com a cultura de cada organização. São elas: Inovação; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; foco na pessoa; foco na equipe; agressividade e estabilidade.

A cultura passa, portanto, a ser um elemento de coesão dentro de uma organização o que permite que suas decisões e ações tenham coerência e embasamento para cumprir metas pré-estabelecidas. Contudo, para que os colaboradores tenham satisfação e bom desempenho é necessário que estejam em sintonia com a cultura da organização, além do compartilhamento de valores em comum (LACOMBE, 2012; ROBBINS, 2010).

A tabela abaixo destaca elementos que permitem a identificação da cultura organizacional e sua melhor compreensão, tanto a nível superficial e visível, quanto a um nível mais profundo, mas que exige maior tempo de observação.

Tabela 1- Os 3 níveis da cultura

| NÍVEL | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|--|
| Artefatos Visíveis | Consiste na parte física e perceptível da cultura como comportamentos, a estrutura física, o nível de formalidade dos funcionários, a disposição das mesas de trabalho e na forma de comunicação. |
| Valores Visíveis e Conscientes | Está ligado à estrutura hierárquica da organização e em como as funções são desempenhadas. Este nível é perceptível nas normas internas, no planejamento, em como as autoridades se comportam e resolvem conflitos e problemas e também em como a organização mostra-se envolvida aos processos de criação. |
| Premissas Básicas | Consiste no pensamento sobre as relações do ambiente, as relações humanas, da ética e da realidade. São características são adquiridas de forma inconscientes e pode ser definido como um guia padronizado de como se deve pensar, agir e sentir. Todos esses fatores servem de base para a constituição de uma cultura. |

Fonte: Elaborado a partir de Lacombe, 2012, p.53

A cultura organizacional em determinados níveis, pode ser facilmente percebida, uma vez que ela reflete no modo como os colaboradores se socializam e se comunicam, na forma de se vestir, pensar, diagnosticar e solucionar problemas e até na capacidade de se mostrar criativa ou não.

Na formação da cultura, os valores são convicções básicas de um modo específico de conduta ou condição de existência. (ROBBINS, 2010).

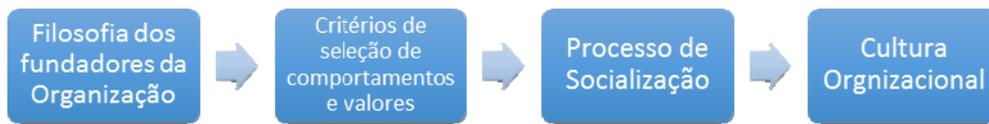
Apesar de cada organização possuir sua própria cultura, podem haver características comuns à todas as empresas que atuam em um determinado ramo. Sendo assim, pode-se concluir que a cultura não é só definida pelos fundadores e colaboradores, mas também pelas condições do negócio (LACOMBE, 2012).

A imersão em uma cultura pode ocorrer por meio das histórias, rituais, símbolos e linguagens. Quanto mais forte a cultura estiver presente nos colaboradores, menos serão necessários o desenvolvimento e a regulamentação de normas, pois estarão alinhados aos valores organizacionais (ROBBINS, 2010).

O processo do nascimento de uma cultura ocorre em três etapas. A primeira

fase nasce com o compartilhamento dos valores pelos fundadores, seguida pela segunda que se inicia com a definição dos comportamentos que serão aceitos e recusados e, por fim, a última fase acontece pelo processo de socialização interna e adequação dos colaboradores aos valores organizacionais (ROBBINS, 2010).

Figura 1 - Processo de formação da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p.512).

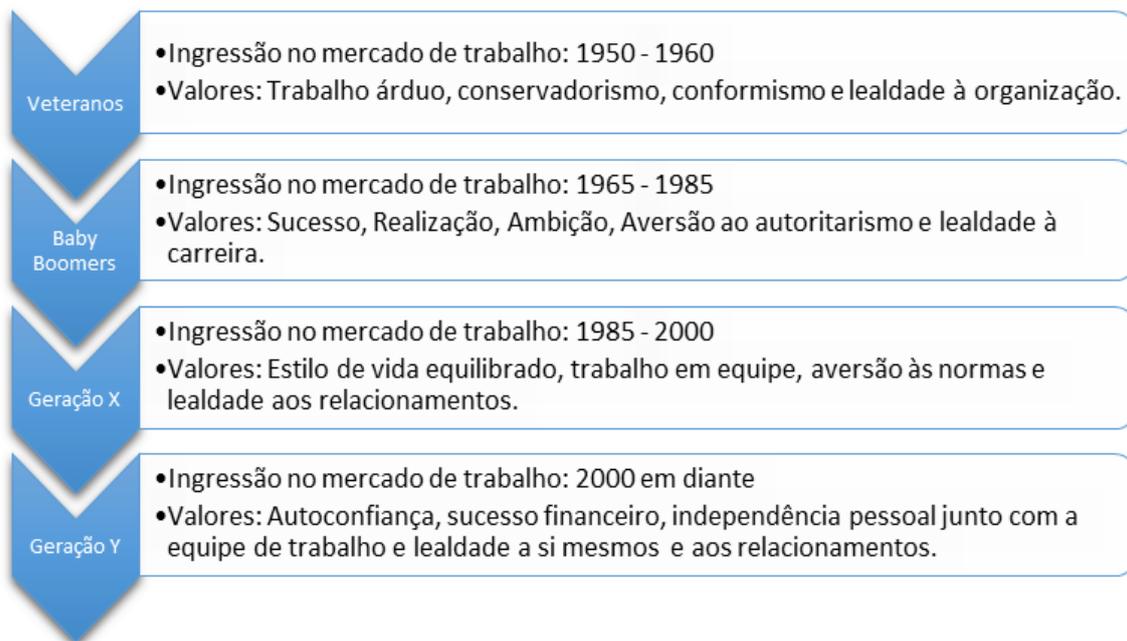
As culturas fortes são constituídas por indivíduos que tendem a reforçar a continuidade de sua cultura frente às outras, porém isso pode se tornar um problema a partir do momento em que houver a necessidade de mudança. As pessoas tendem a dificultar a mudança, muitas vezes causadas por fatores externos, levando a alta administração agir de maneira mais ativa. Fatores externos como avanços tecnológicos, alterações dos valores sociais, tendências mercadológicas e demográficas influenciam a cultura da organização (LACOMBE, 2012).

O conflito geracional é um dos principais fatores que dificultam a mudança cultural dentro das organizações. Quando há gerações diferentes que se contrastam quanto aos valores e comportamentos, acarreta-se em um cenário interno que pode se tornar um ponto fraco para a empresa. A seguir serão aprofundadas as percepções sobre as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho.

2.1. GERAÇÕES: VETERANOS, BABY-BOOM, X E Y

No século XXI as organizações encontram-se em um mundo plenamente conectado graças ao surgimento e avanço das novas tecnologias, principalmente àquelas focadas nas trocas de informações e conhecimentos. Em um cenário global de grandes mudanças econômicas, políticas e sociais, as empresas passaram a ter que se adaptar a esse processo instável. Além disso, essas organizações são compostas de vários colaboradores pertencentes às gerações: veteranos, *baby-boom*, X e Y, com características, valores, comportamentos e vivências diferentes umas das outras. A figura 2 apresenta algumas características dessas gerações.

Figura 2 - Valores Geracionais



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p.140).

Observa-se, portanto, que cada geração é marcada por características próprias e que com o passar dos anos elas passam por um processo de transformação. Por isso, é preciso compreender o conceito de geração para aprofundar essa análise.

Pode-se dizer que as gerações são fruto de processos históricos e de transformações nos sistemas de valores, sendo que cada uma delas reflete através de seus comportamentos todos esses fatores que as caracterizam.

Conforme mencionado anteriormente, os veteranos compreendem os nascidos entre 1922 e 1943. Vivenciaram o cenário da segunda guerra mundial e por ela foram influenciados. Já os *baby-boom*, nascidos entre 1943 e 1960, após a segunda guerra mundial, cresceram em uma época de otimismo, oportunidades e progressos. A geração X, nascidos entre 1960 e 1980, surgiram após a geração dos *boomers* e constituem a sombra da geração anterior. Por sua vez, a geração Y, que surgiu entre 1980 e 2000, nasceu em um cenário de alta tecnologia e renovação do otimismo (ZEMKE *et al.*, 2008).

2.1.1. VETERANOS

A geração dos veteranos, mais conhecidos como tradicionalistas, estavam situados em um cenário de grande incentivo ao militarismo e à produção industrial, havia tensões entre os países e de grande instabilidade. Contexto marcado pela guerra e por desastres, assim desenvolveram-se valores de solidariedade e compaixão, o que colaborou para forte influência nas futuras decisões na vida adulta.

Geração, esta, focada no trabalho árduo devido ao processo de reestruturação da sociedade. O período em que estavam situados influenciou fortemente nos valores dos veteranos, tornando-os leais ao trabalho, respeitosos quanto às autoridades e também às regras. Uma das filosofias desta geração era a de que o trabalho viria em primeiro lugar. Geração marcada pela honra, disciplina, o respeito e a organização (OLIVEIRA, 2010).

O estilo de liderança dos veteranos é baseado no autoritarismo, o líder assume todas as decisões e responsabilidades, espera lealdade e dedicação ao trabalho. Suas crenças no trabalho em equipe têm como modelo o militarismo, condição que sempre terá alguém se sobrepondo aos demais e que será a voz de comando. Pode-se dizer que o líder da equipe sempre terá a última palavra. Outra característica é a de aversão ao risco, preferindo assim a estabilidade (ZEMKE *et al.*, 2008).

2.1.2. BABY-BOOM

Os baby-boom estão inseridos em um contexto do pós-guerra e em um cenário mundial de grande otimismo, pois a sociedade passava por uma reconstrução. Havia o pensamento comum de que realmente era um tempo melhor que o que fora vivido pela geração anterior e isso impactou na forma como foram educados, com rigidez disciplinar. Essa geração foi moldada aos valores familiares e na disciplina no trabalho e nos estudos, cujo principal valor era o respeito pelas autoridades, não havia espaço para diálogos e contestações o que acabava impactando na cultura da época e refletia claramente nas formas de se vestir, resquícios do militarismo da geração anterior. Diante de um cenário de muitas regras e disciplinas, surgiram movimentos contestadores e de rebeldes com a finalidade de pôr fim ao autoritarismo imposto pelos veteranos, tempo marcado pela transgressão das regras e de toda ordem estabelecida. As mídias da época, como o cinema e a música, foram instrumentos que influenciaram fortemente os jovens e promoveram o culto à rebeldia. (OLIVEIRA, 2010).

Os *Boomers* têm como uma de suas características o egocentrismo, além de possuírem o pensamento de que nada é impossível e que cada dificuldade é uma oportunidade para a autoproteção. São bastantes competitivos, onde o negócio é um campo de batalha. Já a ética era mais voltada para o campo pessoal do que o profissional. Indivíduos dessa geração se preocupam com o ambiente de trabalho e que haja a cordialidade. Possuem a necessidade de se auto afirmarem, sendo os resultados os grandes instrumentos de influência sobre si. O trabalho é colocado como prioridade e tendem a trabalhar em quaisquer tipos de organizações (ZEMKE *et al.*, 2008).

A geração dos *boomers* deu origem a Geração X, contextualizada por um período de muitas revoluções onde vários líderes políticos foram assassinados.

2.1.3. GERAÇÃO X

Oriunda dos boomers, a geração X presenciou a guerra do Vietnã e várias outras revoluções políticas, econômicas e sociais; que influenciaram na disseminação de um sentimento de ceticismo e vulnerabilidade nas autoridades. Assim como no período da geração anterior, houve diversos movimentos de ruptura com todas as questões padronizadas e convencionais, a família por exemplo. Época marcada, também, pelo surgimento da televisão, usado como um instrumento auxiliar de educação nessa época. Essa geração não foi fortemente influenciada pelos valores da anterior, sendo livre para constituir seus próprios valores como a maturidade financeira e sua independência. Tem como característica a omissão de opiniões e submissão às autoridades, além de serem influenciados pelos movimentos sociais da época e pela evolução tecnológica. A falta de crença nas autoridades impactou no culto ao egocentrismo, tornaram-se mais autossuficientes priorizando mais o contexto profissional. Em síntese, foi uma geração pragmática e autoconfiante que buscava a igualdade (OLIVEIRA, 2010).

As características que diferenciam a Geração X das demais, são baseadas no ceticismo e materialismo, tornando-a um grupo fragmentado onde alguns se rebelam através dos movimentos sociais e outros evitam esse contexto. Os indivíduos desse período são avessos ao autoritarismo mais radical, além de flexíveis e bastante adeptos as mudanças. São bastante qualificados e de fácil adaptabilidade quando se refere aos cargos ou ao trabalho em equipe ou individual (ZEMKE *et al.*, 2008).

2.1.4. GERAÇÃO Y

A geração Y, também fruto dos *boomers*, constitui uma das mais atuais de todas as outras, pois ainda estão adentrando ao mercado de trabalho. Os indivíduos dessa geração são considerados bastante informados, embora ainda desconheçam uma forma de unificar todo o conhecimento adquirido com a finalidade de colocá-los em prática no dia-dia. Foram educados de forma bastante flexível, presente e mais informativa, tornando-se a geração com qualificação mais elevada, contrapondo às gerações anteriores, sendo a tecnologia o grande papel influenciador nessa questão. Um importante instrumento que influenciou nos valores dessa geração foram os jogos de videogame, que impuseram a busca pela superação dos desafios, o reconhecimento como recompensa, a competição e a interação como valores geracionais para os indivíduos nascidos nesse período, mas foi com a popularização da internet que essa geração conseguiu mostrar todo o seu potencial, permitindo uma maior absorção de conhecimento e de compartilhamento, além de estreitar ainda mais a comunicação. Todo esse cenário de grande flexibilidade, interação e de tecnologia a tornou uma das gerações mais complexas e independentes (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Zemke *et al.* (2008), a geração Y é bastante otimista, prezam pela tolerância, gostam de trabalhar e de aprender. Pode-se dizer que é uma versão

melhorada da geração dos tradicionalista e isso se justifica por terem maior afinidade com os veteranos. São constituídos da mescla de algumas características das gerações anteriores: A ética do trabalho em equipe dos *boomers*, com a crença em si mesmo dos veteranos e com a facilidade pela tecnologia da geração X.

A geração Y é, também, conhecida como Geração, da internet ou *IGeração*. As pessoas que constituem esse grupo foram criadas com bastante autoestima e autonomia para tomar suas próprias decisões. São bastantes criativos, valorizam o tempo livre, o trabalho não é colocado como o centro de tudo e prezam bastante pelo *feedback*. Uma questão que é considerada um dos defeitos dessa geração, consiste na dificuldade de aceitação dos erros e fracassos, falta de autoconhecimento e na incapacidade de focar no presente (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

A tabela 2 abaixo apresenta um comparativo entre as principais características das quatro gerações supracitadas.

Tabela 2 - As gerações e suas características

| Geração | Período do nascimento | Características |
|--|-----------------------|---|
| Veteranos / Tradicionalistas/ Belle époque | 1922 - 1943 | Consistentes, autoritários, uniformidade, forte sentido de dever, racionais, disciplina, lealdade, culto ao passado, legalidade e ordem. |
| Baby - Boom | 1943 - 1960 | Crença no progresso econômico e social, egocentrismo, otimistas, colaborativos. |
| Geração X | 1960 - 1980 | Autoconfiantes, céticos, crença nas famílias, Equilíbrio profissional e pessoal, cumprimento de objetivos e não dos prazos, informalidade no ambiente de trabalho, avessos ao autoritarismo, Criativos. |
| Geração Y | 1980 - 2000 | Fácil adaptabilidade, muito otimistas, ambição pelo aprendizado, acúmulo de conhecimento em diversas áreas. |

Fonte: Adaptado de Zemke et al., (2008).

O cenário atual dentro e fora das organizações consiste em um convívio multigeracional, ou seja, várias gerações interagindo umas com as outras, cada uma com seus valores e experiências divergentes. As diferenças afetam nos relacionamentos e na interação entre elas, está a chave para o equilíbrio no convívio geracional (OLIVEIRA, 2010).

2.2. A RETENÇÃO DE TALENTOS E A GERAÇÃO Y

O convívio das gerações pode ser algo positivo pela possibilidade de troca e busca de inovação dos processos tradicionais, entretanto, um dos desafios presentes no mercado de trabalho tem sido a inclusão e a retenção da geração Y. Com o avanço das telecomunicações as pessoas passaram a ter fácil acesso ao conhecimento e essa geração já nasce neste contexto específico. As organizações também procuram se adaptar a este cenário de grande dinamismo, uma das grandes

mudanças está relacionada à valorização do conhecimento e conseqüentemente do capital humano, sendo esta uma das principais “matérias-primas” que as empresas tanto almejam nos dias atuais e cabe à gestão de pessoas definir as melhores estratégias para o fazer.

A geração Y pode ser considerada a mais complexa e dinâmica comparando-a com as outras, pelo simples fato de que possui grandes expectativas e por se frustrar facilmente levando a uma possível desmotivação. Além disso, a não possui a “lealdade corporativa” visto em outras gerações, levando o departamento de gestão de pessoas das organizações a revisarem suas políticas de retenção e de motivação, afim de reter jovens talentos (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010).

A tabela 3 reforça a questão de suas expectativas quanto a sua permanência no mercado.

Tabela 3 - Geração Y: Atração, Retenção e Gestão

| Geração Y: Atração, Retenção e Gestão. | |
|--|---|
| O que os atrai? | Valorizam a diversidade. Fatores que influenciam a escolha do emprego: estabilidade, equilíbrio (Profissional-Pessoal), nível salarial adequado. |
| O que esperam como remuneração? | Remuneração associada a resultados. Expectativas de alta remuneração, para manutenção de alto padrão de vida. |
| O que os reterá? | A responsabilidade individual e a liberdade para a tomada de decisões são fundamentais. Acreditam mais na decisão em conjunto do que hierárquica. Maior flexibilidade de tempo e espaço afim da manutenção da sua esfera privada. Respeito ao estilo de vida e no seu enfoque no trabalho. |
| Em que ambiente darão o máximo de si? | Comunicação: Fluida e Aberta. Desenvolvimento profissional com oportunidades de aprendizado e com desafios profissionais. Clima próximo, agradável e que estimule e premie a iniciativa. |
| O que as organizações oferecem? | Alto nível de formação. Iniciativa e criatividade. Resultados. |

Fonte: DOS SANTOS, Fonte: DOS SANTOS 2011 apud FLINK et al., 2012, p.14

Pode-se dizer que reter talentos é um dos desafios dos gestores de Recursos Humanos na atualidade, é necessário entender as principais motivações, expectativas, valores e comportamentos dos colaboradores, o que inclui a geração Y. Algumas pesquisas sobre este tema fornecem dados que poderão ser utilizados para a formação de uma política de retenção desses profissionais. Em uma publicação para a Harvard Business Review, Meinster (2010) destaca-se uma pesquisa, feita com indivíduos da Millennials, a importância dos *feedbacks*, as oportunidades voltadas para o aprendizado, o espaço para desenvolvimento de novas amizades, além de que toda essa experiência os leve para algo maior. Retratadas na tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Expectativas da geração Y

| O que a geração Y espera... | | |
|---|---|---|
| Do chefe | Da Organização | Aprender |
| Ajuda para evoluir pelo plano de carreira. | Desenvolvimento de habilidades para o futuro. | Habilidades técnicas para sua área de conhecimento. |
| Feedback Honesto. | Valores sólidos. | Técnicas de autogestão e produtividade pessoal. |
| Orientação e Coaching. | Personalização dos pacotes de benefícios e recompensas. | Liderança. |
| Recomendação para programas formais de desenvolvimento. | Capacidade de equilibrar vida profissional e pessoal. | Conhecimento do setor ou função. |
| Flexibilidade de horários. | Plano de carreira claro. | Criatividade e estratégias de inovação. |

Fonte: Adaptado de Meinster (2010).

É comum encontrar dentre as estratégias adotadas pelas empresa, o estágio e os processos *trainee* para identificar os possíveis talentos. Acredita-se que através desses programas obtém-se: uma melhor avaliação das capacidades dos talentos, acompanhamento do desenvolvimento de competências e uma análise sobre a adaptação desses jovens profissionais na cultura organizacional.

Uma pesquisa realizada em 2014 pela Cia de Talentos revelou algumas questões que são valorizadas pelos colaboradores da geração Y, que podem servir de base para formação de estratégias com a finalidade de reter esses jovens profissionais. A tabela abaixo contém os fatores levantados.

Tabela 5 - Expectativas do Jovem Y

| | | |
|--|--|--|
| <p>O que o trabalho deve proporcionar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade Financeira • Realização e prazer • Qualidade de vida • Reconhecimento | <p>Emoções e a vida profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansiedade • Coragem • Paciência • Ânimo/ Energia • Felicidade • Realização | <p>Tempo Ideal na mesma empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 13 e 18 meses tempo indicado pela maioria dos entrevistados • Domínio da atividade = Estagnação e falta de desafios. • Mudança = Obrigada a sair da zona de conforto. |
| <p>Indicativos de realização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Negócio Próprio • MBA, Mestrado, Doutorado • Cargo de Liderança • Fazer a diferença | <p>Investimentos que a empresa pode fazer para desenvolvimento do colaborador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso de Pós Graduação • Programa de Coaching/Mentoring • Treinamentos "On the Job" • Programas de Job Rotation • Palestras e Workshops | <p>Empresas dos sonhos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Google • Petrobrás • Oderbrecht • Itaú • Vale • PWC • Nestlé • Apple • P&G • AMBEV |

Fonte: Cia de Talentos – Empresa dos sonhos (2014)

Outra pesquisa, realizada por Lipkin e Perrymore (2010), constatou fatores que influenciam a busca do jovem por um emprego, e que corroboram com o seu desenvolvimento ao longo da carreira. Além disso, a pesquisa indica que os jovens da Geração Y são impulsionados mais pela motivação externa do que pela motivação interna. Os autores destacam que a organização deve procurar o equilíbrio entre a utilização de recompensas ditas externas e a criação e desenvolvimento de motivações internas, evitando o surgimento de um ciclo de dependência que poderá trazer resultados negativos e ineficientes para ambos os lados. Abaixo seguem algumas questões apontadas pelas autoras, que influenciam na manutenção e desenvolvimento do jovem nas organizações (LIPKIN; PERRYMORE, 2010):

- Reconhecimento do desempenho através de elogios e feedbacks constantes, principalmente dos chefes e supervisores.
- Flexibilidade quanto aos dias e semanas de trabalho.
- Menos rigidez em relação à vestimenta profissional.
- Menos formalidade.
- Mais acesso à mídia digital.
- Menos formalidade

- Clima de trabalho em equipe.
- Integração entre a vida profissional e a vida pessoal.

As teorias e estudos supracitados auxiliam na compreensão dos conceitos sobre: a importância do comportamento humano no contexto organizacional; a contextualização e caracterização das quatro gerações que constituem o mercado de trabalho do século XXI; além de conceitos sobre talentos, a sua importância para as empresas e a relação com a geração Y em um cenário de grande competitividade organizacional por profissionais talentosos. Todas as questões citadas na teoria de base têm como finalidade criar um embasamento para melhor compreensão dos resultados obtidos com as entrevistas, além de permitir melhor compreensão do recorte de pesquisa.

3. METODOLOGIA

Para este artigo, procurou-se realizar uma pesquisa bibliográfica básica de cunho exploratório, afim de contextualizar e criar um embasamento teórico para o leitor e trata-se de um estudo qualitativo.

A investigação exploratória tem como foco os estudos em áreas onde há pouca informação concentrada e sistematizada. Esse tipo de pesquisa não contém hipóteses em sua estrutura de conhecimento, apesar de que as mesmas poderão surgir ao final do artigo. (VERGARA, 2014)

Por ser um artigo que trata de questões comportamentais, o mesmo tem o objetivo de averiguar as estratégias de retenção de talentos em uma organização, não se pode aplicar o estudo quantitativo para essas questões abordadas. Sendo assim, a pesquisa procura investigar através de forma exploratória e descritiva da realidade observada dentro da organização a qual será aplicada.

A pesquisa qualitativa é de cunho descritivo, ou seja, os dados não podem ser mensuráveis. Tem como base a análise indutiva dos dados, são utilizados a interpretação das questões que acercam a pesquisa e a atribuição de seus significados. (PEREIRA, 2012).

Para a elaboração da pesquisa foi feita a leitura, filtragem e seleção de diversos artigos e livros sobre o tema em questão, procurou-se dar ênfase em publicações mais recentes, pois o assunto é atual tanto no ambiente acadêmico quando no profissional e de pesquisas.

Além disso, o artigo tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso como meio da investigação. O estudo de caso consiste em um instrumento de investigação que detém uma restrição de campo de observação podendo ser uma família, empresa, produto, órgão público e até um país. Essa categoria objetiva a profundidade e o detalhamento dos dados, possui flexibilidade quanto a coleta de dados, podendo ou não ser efetuado em campo. (VERGARA, 2014).

Em relação ao campo de coleta de informações, trata-se de uma organização nacional situada em Brasília, Distrito Federal, fundada em 2005. É uma agência de

marketing localizada no Lago Sul/DF. A empresa possui dez anos de mercado desenvolvendo serviços de inteligência aplicada em projetos de *live marketing*, além de projetos de marketing e conteúdo promocional de própria autoria. Possui um vasto portfólio de projetos desenvolvidos para médias e grandes organizações inseridas no mercado brasileiro.

Atualmente a agência contém dois sócios fundadores, trinta e sete colaboradores internos divididos nos seguintes departamentos: Administrativo, Recursos Humanos, Financeiro, Atendimento, Produção, Criação e Planejamento.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas categorizadas como semi estruturadas e aplicadas com o gerente, além de mais dois colaboradores da empresa que fazem parte da geração X e Y apresentadas neste artigo.

A entrevista consiste em uma modalidade de coleta de dados e informações, no qual são feitas perguntas para o entrevistado e respondidas oralmente. Podem ser realizadas pessoalmente em ambiente físico ou por meio de mídias interativas. A entrevista em questão é categorizada como semi estruturada, ou seja, uma conversa informal e baseadas em tópicos onde é possível a improvisação de novas questões, mas que possui um objetivo específico que é a coleta de dados que serão utilizados para a pesquisa (VERGARA, 2014).

A pesquisa contemplou três entrevistados pertencentes a cargos e áreas distintas. Um dos entrevistados está há dois anos na empresa exercendo o cargo de gerente de operações, graduado em psicologia e possui trinta e cinco anos de idade. O segundo entrevistado é graduado em publicidade e propaganda, está há quatro meses dentro da agência atuando como assistente de planejamento e possui vinte e um anos de idade. O último entrevistado possui graduação incompleta em psicologia, atua como assistente de recursos humanos dentro da agência há cinco meses e possui vinte e seis anos de idade. A escolha foi feita com base em um perfil geracional, procurando-se abordar indivíduos caracterizados pelas duas últimas gerações, tempo e conhecimento sobre a empresa e também quanto a disponibilidade horária.

As entrevistas foram realizadas na própria agência em uma sala reservada e livre de possíveis interferências, onde estiveram presentes apenas o entrevistador e o entrevistado. Todas as informações foram gravadas com o consentimento do entrevistado voluntário. O tempo das entrevistas variaram de trinta minutos até uma hora e trinta minutos, sendo respondidas vinte e sete perguntas baseadas no artigo em questão.

Para as análises dos dados foram realizadas as seguintes etapas: Transcrição dos dados levantados por meio da técnica de entrevista semi estruturada, constituindo a etapa um. A etapa dois consistiu na seleção das informações obtidas com a finalidade de apresentar correlação dos dados com o referencial teórico. A etapa três consistiu a análise dos dados obtidos nas entrevistas, assim como contextualização utilizando o referencial teórico e categorização dos dados somado à interpretação do pesquisador sobre esse conjunto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O universo organizacional contendo as quatro gerações interagindo de forma conjunta demanda, por parte dos gestores, habilidades para extrair o que cada uma delas tem de melhor com vistas ao alcance dos resultados da empresa. O choque de culturas pode ser um dos desafios presentes neste ambiente. Assim, se a cultura organizacional, segundo Lacombe (2012), possibilita verificar a identidade e as características da empresa, além de colaborar para sua diferenciação diante das demais e também se trata de um elemento de coesão interna.

Uma das formas de compreender a cultura de uma organização é através dos artefatos visíveis, valores visíveis e conscientes e premissas básicas. Durante a realização das entrevistas, in loco, foi possível observar alguns desses elementos que caracterizam a cultura da organização estudada. Dentre eles estão: vestuário informal e descontraído dos colaboradores e a comunicação informal. Outro aspecto analisado foi a estrutura física e a disposição das mesas, no ambiente não há a divisão entre elas, o que permite uma comunicação aberta e fluida entre os colaboradores.

Eu gosto muito do ambiente de trabalho, da descontração que a gente tem.... Gosto muito da gente 'Po e tal, tem o horário do lanche...são 5, 10, 15, 20 minutinhos no máximo que a gente vai todo mundo pra copa, começa a conversar ai a gente tem toda essa interação entendeu? [...] uma coisa que todo mundo ficou feliz que aconteceu foi sobre usar bermuda, claro que havia bom senso se fosse atender cliente, não iria de bermuda e havaiana, então trocava de roupa rapidinho e ia visitar o cliente. Isso é uma coisa muito boa (Entrevistado 3).

A partir do trecho verifica-se outro fator presente nas entrevistas, os rituais, instrumento de imersão cultural dentro de uma organização segundo Robbins (2010). Estes instrumentos reforçam uma cultura dentro de uma empresa e lhe confere uma maior coesão entre os colaboradores. Os entrevistados citaram eventos de comemoração de aniversário ou de uma data específica, um clássico exemplo de ritual que confere um reforço as identificações culturais da empresa, além de permitir um ambiente fluído e descontraído. Como abordado no trecho abaixo:

Aqui ano passado fizemos uma ação de endomarketing na páscoa pra animar a galera, que achei sensacional, a gente fez é.... arranjamos uma fornecedora para fazer um bolo de copo, aí uma das nossas redatoras escreveu pequenas cartas pra cada colaborador, aí descobrimos o doce que cada um gostava mais, colocamos o recheio específico para cada um no copo e botou uma cartinha. Isso é uma coisa que todos eles gostaram, que todos se sentiram valorizados... 'Po então era pra isso que me perguntaram qual doce eu queria? '. E teve uma situação engraçada que uma colaboradora aqui que é chorona, chorou ao receber e deu pra ver bem essa felicidade dela. Acredito que a partir dessas ações conseguimos reter funcionários. [...] "Ah vamos fazer uma festa" agora a empresa completou 10 anos, ou seja, é uma forma de melhorar a relação, acredito que quando a gente melhora a relação com o colaborador os dois crescem, os dois se desenvolvem o colaborador que crescer, "eu trabalho aqui e quero crescer aqui" e vai gostando e aprendendo. (Entrevistado 3)

Os entrevistados declararam que o ambiente de trabalho, assim como a cultura organizacional e seus valores são elementos relevantes tanto na escolha de uma oportunidade de emprego, quanto na sua permanência. Essas questões estão atreladas às premissas básicas, um dos níveis da cultura abordados por Lacombe, e que consiste nos pensamentos sobre as relações com o ambiente de trabalho como a ética e as relações humanas como retratado abaixo:

Sempre... Sempre (Verifica a cultura e os valores organizacionais antes de se candidatar a um cargo em uma empresa). Eu não consigo trabalhar pra quem eu não admiro. Lógico que a gente não pode ter uma visão muito perfeita das coisas principalmente de cultura, no papel é uma coisa na prática e na vivencia é outra, assim como os valores e tudo isso de psicologia organizacional, administração e tudo mais é lindo no papel, aí tem uma empresa que diz que valoriza o funcionário e o menino tá há 5 anos na empresa e nunca recebeu um feedback. Eu não gosto disso, eu sou muito radical aqui, não tolero preconceito, atitudes ilícitas e todos aqui são muito corretos (Entrevistado 1)

A comunicação foi uma das questões mais abordadas pelos entrevistados, sendo apontado como um dos fatores de relevância dentro da organização. Uma comunicação aberta e liberal com os gestores e a forma como ela acontece entre os funcionários da agência de marketing é um dos motivos de valorização pelos entrevistados, o que permite um ambiente considerado agradável, com trocas de feedbacks entre eles de forma vertical e lateral, sem que haja qualquer tipo de confrontação pessoal.

A forma em que eles (chefes) fazem a gestão da empresa me agrada muito, já que isso faz com que o clima da agência seja muito agradável e acolhedor [...] as pessoas aqui gostam muito daqui... O relacionamento dos chefes com os empregados ajudam bastante. Acho a gestão daqui muito inspiradoras, por se preocupar com os empregados, questão de... É... Incentivo e leveza no ambiente e liberdade de comunicação com meu chefe. [...] A cada trabalho existe alguns *feedbacks* durante sua execução. Isso acontece nos dois. A importância é que é preciso saber dos erros para melhorar o trabalho. (Entrevistado 2)

O ambiente descontraído citado pelos entrevistados confere aos colaboradores alguns níveis de flexibilidade como os relacionados aos horários de trabalho, de comunicação e de equilíbrio entre a vida pessoa e profissional. Todos esses elementos são fatores que contribuem para que os talentos da geração Y consigam se desenvolver e que provavelmente os farão perceber a empresa como um lugar a se permanecer segundo Dos Santos (2011) apud FLINK (2012) e Lipkin e Perrymore (2010).

Flexibilidade pra mim seria por exemplo essa flexibilidade de horário, se você saiu mais tarde pro almoço Permite. Uma empresa inflexível pra mim, ela. "Ah não você quer a gente te dá essa folga, mas vou descontar do seu banco de horas ou tal dia você vai precisar trabalhar" É uma coisa... A meu ver é uma coisa meio mercenária. Aqui na agência a gente nem tem banco de horas, porque a gente se preocupa com o resultado, a pessoa fez o que precisava fazer, então beleza.... Numa agência de promoção, no geral é

um lugar descontraído, a gente sabe que por exemplo uma pessoa que trabalha como diretor de arte tá fazendo desenho e mandando pra cliente pra aprovação, vai ter dia que vai sair cedo e vai ter dia que vai ter uma concorrência na semana seguinte que a pessoa vai estar se descabelando e vai tá todo mundo focado nisso. Teve caso aqui que teve gente que saiu as 2 horas da manhã, nesse caso se não tiver muita coisa a ser feita no dia seguinte "Cara vai dormir, vai descansar...". Já teve um caso de um colega viajou pro carnaval e voltou no domingo a noite, gente não adianta nada viajar a noite e vir de manhã cedo se ele vai tá dormindo de manhã, é melhor pra empresa "tira folga até pelo menos até o horário do almoço". No nosso caso preferimos ser flexíveis. Uma coisa que todo mundo ficou feliz que aconteceu foi sobre usar bermuda, claro que havia bom senso se fosse atender cliente, não iria de bermuda e havaiana, então trocava de roupa rapidinho e ia visitar o cliente. Isso é uma coisa muito boa. (Entrevistado 3).

A partir da análise das entrevistas pode-se inferir que a cultura organizacional e o ambiente são um dos elementos chaves e que influencia em todas as questões abordadas nesse artigo. Questões estas constituídas pela comunicação interna que abre espaço para análise da troca de feedbacks, da forma como é feito o reconhecimento; na flexibilidade de horários e de equilíbrio do pessoal com o profissional; na maneira como as atividades são colocadas a níveis de desafio e em como estas proporcionam o sentimento de realização para os colaboradores; o ambiente familiar dentro da empresa confere maior importância nas tratativas internas entre os gestores e os colaboradores, além de transmitir a relevância do desenvolvimento e crescimento dos funcionários através do investimento em cursos e treinamentos.

Os fatores observados e citados nas entrevistas são elementos relevantes para Lipkin e Perrymore (2010) e Oliveira (2010) e que corroboram para que os talentos da geração Y se mantenham dentro da organização. Uma vez que a empresa deixa de fornecer esses elementos, os indivíduos da Millennials passarão a sentir-se desmotivados e a perceber que a organização não supre os anseios de seus projetos pessoais.

Dentre as diversas outras características e valores abordados por Oliveira (2010), Robbins (2010) e Zemke et al. (2008) as que foram mais destacadas durante as entrevistas consistem na valorização das relações de amizade dentro do ambiente de trabalho, nas decisões tomadas em equipe, no acúmulo de conhecimento em diversas áreas.

"Em equipe sempre, em equipe sempre.... Eu acho se faz muita pouca coisa sozinha de maneira geral, na vida, na sociedade, na organização, onde quer que seja assim, na vida pessoal. A gente vive num mundo que te coloca, quase que te impõe na solidão, você consegue passar dias sozinhos, meses! Como hoje a vida é quase basicamente trabalho-casa, então quanto mais pessoas estiverem ao seu redor, melhor. Eu trabalho muito bem sozinha, consigo me virar bem, mas é melhor trabalhar em equipe pois permite uma ótica diferente, pessoas diferentes de outras áreas, mulheres e homens e tudo isso misturado" (Entrevistado 1)

Uma das características da geração Y, segundo Oliveira (2010), tida como

uma desvantagem é a falta de foco e que fora abordado por um dos entrevistados que observa isso no dia-dia da empresa estudada, além disso foi proposto uma alternativa para que os jovens talentos dessa geração não se percam de vez em suas expectativas e capacidades multitarefas.

“Acho que essa é uma geração que se você.... Deixar muito livre mesmo, se você deixar muito solto ela não vai pra frente e se você deixar ela muito presa, ela morre. [...] eu acho que é uma geração que você precisa dar foco, talvez o maior problema dessa geração seja o foco, porque a gente tem esse mundo de várias coisas, de muita coisa junta em que você está aqui no computador, com seis abas abertas, respondendo mensagem no celular, ouvindo música e mandando e-mail para cliente... Po é muita coisa, sabe? E que se você desligar tudo isso você leva quinze minutos e que não precisa disso tudo ao mesmo tempo sendo feito. Então acho que o foco é algo importante para eles”. (Entrevistado 1)

Outro ponto destacado é a importância do incentivo ao desenvolvimento desses jovens com cursos e treinamentos, atividades desafiadoras e abertura para rotação de áreas dentro da organização. Fatores que influenciam e caracterizam a geração Y.

[...] “Gosto de conhecer todas as áreas devido o meu trabalho integrar todas. Dentro da empresa isso é mais do que permitido, já vai da minha área estar integrada em todas as atividades[...]” (Entrevistado 2)

“O Desenvolvimento dos colaboradores é importante tanto para os colaboradores quanto para a empresa[...] por exemplo esse mês a gente mandou 5 pessoas aqui da agência para esse curso, e aí eles ficaram super felizes e assim, acaba ajudando tanto no desenvolvimento deles como essa coisa... do benefício que a gente acaba oferecendo, e ai vai formando e evoluindo e investindo mesmo no pessoal. A gente estimula a galera a sugerir cursos e a gente vai e corre atrás, tipo ‘Po tem um curso assim vamos dar uma olhada’, ‘Po encontrei um curso legal, me manda por e-mail que dou uma pesquisada, dou uma orçada” (Entrevistado 3)

A estratégia de rotação de funções dentro da empresa, citada pelos entrevistados fomenta a possibilidade de experimentação e de maior formação interna. Além disso, percebe-se que a empresa investe em cursos e estimula a participação. Essa parece ser uma alternativa assertiva frente as características da geração Y. Como estão ingressando no mercado de trabalho, essas experiências parecem auxiliá-los na definição de suas carreiras.

Verifica-se, portanto, que uma sintonia desses jovens com a cultura organizacional é um elemento para retenção e permanência deles dentro das empresas. Aliado à cultura, estratégias como: oferecer um ambiente que proporcione uma comunicação mais fluida e aberta; *feedbacks* constantes, tanto lateral quanto vertical, para que este jovem possa se sentir valorizado e menos disperso; atividades desafiadoras são interessantes, visto que quando superados esses desafios o indivíduo dessa geração procurará em outra área outro desafio e caso não consiga, irá procurar fora da organização; os cursos e treinamentos foram apontados como uma forma de reconhecimento e indicador de que o trabalho está sendo observado, além de valorizado.

5. CONCLUSÃO

O ingresso da Geração Y no mercado de trabalho fez com que as empresas tivessem que passar por um processo de mudanças com a finalidade de se adequarem a esses jovens profissionais. Essa sintonia é necessária para unir os objetivos da organização aos desses talentos de modo a se obter o seu melhor desenvolvimento e desempenho.

Essa geração, marcada por ser bastante informada e curiosa, possui suas características e necessidades, que quando não geridas lhes geram insatisfação, frustração, desmotivação e, conseqüentemente mudança de emprego. Pode-se dizer que essa é a geração dos extremos, pois deseja-se fazer tudo ao mesmo tempo, possui várias expectativas e ambições, é bastante dinâmica e extrovertida, mas que se frustra de forma tão fácil quanto motiva a si mesmo.

Os dados identificados neste estudo de caso indicam que é relevante fornecer *feedbacks* constantes com a finalidade de torna a geração Y menos dispersa; investir na capacitação desse jovem talento através de cursos, treinamentos e sessões de *coaching* e *mentoring*, afim de promover maior autoconhecimento, maior aceitação aos erros e fracassos e visando extrair o melhor desses talentos; promover ações de endomarketing visando estabelecer relacionamentos de amizade entre os colaboradores, proporcionar um sentimento de valorização no colaborador Y e promover uma imersão e reforço da cultura organizacional; a organização deverá apostar em atividades e projetos desafiadores para que esse jovem mantenha-se interessado e focado em superá-los; permitir uma comunicação aberta sem que a hierarquia seja um empecilho para resolução de questões e sugestões de ideias. Por fim a mais importante medida a ser tomada para a retenção da Geração Y, promover uma sintonia entre os profissionais da *Millennials* com a cultura da organização.

Importante investigar as questões específicas da Geração Y mediante levantamentos qualitativos no que tange às formas como se comportam, interação e buscam motivação. Também investigações quantitativas poderão contribuir para uma melhor caracterização das questões sócio-demográficas que auxiliie na compreensão e definição de estratégias organizacionais para esse público. Vale, ainda, associar a geração com a área de marketing, traçar o perfil desse consumidor e o impacto no mercado aliado a projeções futuras. Correlacionar a geração em questão com temas como liderança nas organizações e em questões como seleção e recrutamento.

REFERÊNCIAS

FLINK, Richard. *et al.* **Porque e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas**, 2012. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5195.pdf> Acesso em: 28 mar. 2015.

LACOMBE, Francisco J. **Comportamento Organizacional: Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIPKIN, Nicole A; PERRYMORE, April J. **A Geração Y no trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MEINSTER, Jeanne C; WILLYERD, Karie. **Como orientar a Geração Y**. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/como-orientar-geracao-y> >. Acesso em: 01 abr. 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PEREIRA, José M. **Manual da Metodologia da Pesquisa Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral/ Tradução por Rita de Cassia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

ZEMKE, Ron.et al. **Choque de Gerações**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/15899660/Choque-de-Geracoes>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

ABSTRACT: In recent decades the constant changes experienced in the labor market have raised challenges to business managers, for example, aimed at retaining and developing human capital and aimed at generational conflict in the organizational environment. This study aimed to analyze the key factors for retaining the talents of Generation Y in the workplace. The research consists of a case study used a qualitative approach in a live marketing agency in Distrito Federal. The development of research sought to contextualize Generation Y through its predecessors, called generations of Veterans, Baby -boom and X. Therefore, he sought to expose its main features, present the importance of organizational culture and the impact of these issues for the young Millennial establishing a parallel with the concept of talent. Then it was possible to point out that among the main factors that motivate the permanence of these young talents in the organization studied are: the company's investment in courses, the youngest desktop and the team formed mostly by people of Generation X and Y.

KEYWORDS: Organizational Behavior. Retaining talent. Generation Y.

CAPÍTULO VI

NORMOSE INFORMACIONAL – OS EFEITOS DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES EM DIRETORES DE LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

**Diego Frazatto Pedroso
Osmar Aparecido Machado
Robson Sanches**

NORMOSE INFORMACIONAL – OS EFEITOS DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES EM DIRETORES DE LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

Diego Frazatto Pedroso

Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos
Ourinhos – São Paulo

Profº Dr. Osmar Aparecido Machado

Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos
Ourinhos – São Paulo

Profº Esp. Robson Sanches

Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos
Ourinhos – São Paulo

RESUMO: O presente artigo dedica-se a um tema tão complexo quanto importante, a Normose Informacional, assunto ligado diretamente ao comportamento e as emoções do administrador contemporâneo. O estudo teve uma abordagem qualitativa, com a finalidade de compreender o fenômeno chamado Normose Informacional dentro de um contexto. Utilizou-se a descrição e a lacuna da realidade informacional das pessoas participantes do *corpus* dessa pesquisa, utilizando para isso, um questionário aplicado a dezesseis gestores de dezesseis empresas de material de construção no interior do estado de São Paulo, por meio do qual foi possível entender os comportamentos mais comuns frente à sobrecarga de informações a que são sujeitos. A ordem dos capítulos procura estabelecer um caminho que parte de considerações de cunho tecnológico, percorre alguns problemas específicos da Normose Informacional e conclui apresentando algumas possibilidades de mudança de hábito no tocante ao uso de novas tecnologias.

PALAVRAS-CHAVE: Normose Informacional. Excesso de Informação. Ansiedade. Gestores.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se vivido uma nova fase cultural e social em que impera a revolução da informática e dos meios de comunicação. Vivemos num mundo de mudanças constantes, logo, não estamos em uma época de mudanças, a mudança é nossa era. Mas é difícil se acostumar com isso. Não está aumentando a mudança, está aumentando a velocidade da mudança e, o que é pior, está aumentando demais a quantidade de informações que são produzidas nos últimos 50 anos. (SCHNEIDER, 2013).

Partindo desse princípio, recebe-se muita informação todos os dias, e de acordo com Saber (2006, p.17), “para conseguir sobreviver na sociedade atual, que sofre com o ritmo acelerado de vida, é preciso estar muito bem informado e mesmo

assim, a ansiedade de saber cada vez mais e o medo de não conseguir acompanhar as transformações são constantes”.

A pressão crescente e a implacável busca por resultados nas grandes empresas fazem com que os gestores lidem cada vez mais com uma grande quantidade de informações, de modo a tomar as melhores decisões nos processos que envolvem as atividades das organizações.

O objetivo geral do trabalho é tentar identificar causas e reflexos da sobrecarga de informações nos diretores de dezesseis lojas de materiais de construção do interior do estado de São Paulo. Os objetivos específicos desse trabalho concentram-se em identificar se os profissionais que compõem o *corpus* deste trabalho têm dificuldades para lidar com o excesso de informação, averiguar quais os sintomas mais comuns da Normose Informacional acometem esses profissionais, e ainda verificar se e excesso de informações pode influenciar negativamente nas tomadas de decisão dos gestores.

A evolução tecnológica no decorrer dos séculos, referente à produção e acesso a informação, mudou a forma das pessoas se associarem às informações e, conseqüentemente, gerou a dificuldade que elas têm em filtrar aquilo que realmente é relevante.

De acordo com Choi (2008) “os indivíduos têm a tendência de se associarem a outros que mostrem visão de mundo e interesses similares aos seus. E essa relação é cada vez mais notória quando a *Internet* faz o intermédio das relações”. Uma pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor*, apontou o aumento demasiado nos últimos anos das atividades empreendedoras no Brasil, o que fez com que as novas empresas oriundas dessa ascensão fossem geridas de formas cada vez mais rudimentares. Por decorrência da inábil gestão das empresas, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), cerca de 48% das empresas fecham as portas no Brasil antes de completarem 3 anos de atividades.

Essa remodelação pode ser vista pelo modo como a sociedade convive com a sobrecarga de informações presente em seu dia a dia. Assim, esse trabalho busca compreender as causas e reflexos da Normose Informacional, patologia ocasionada pela explosão da quantidade de informações em seus mais diversos meios, algo que foi impulsionado pelo emergente mercado de computadores e similares, somado ao advento da *Internet* e inovações no seguimento de telecomunicações.

Todos precisam da informação para sobreviver. Ela é fundamental aos avanços tecnológicos e às relações humanas. Em comparação ao início da década de 80, os avanços na tecnologia da computação e nos diversos meios de comunicação mudaram o modo como se tem acesso a informação nos dias de hoje.

Como exemplo tem-se o aumento significativo da literatura, seja ela escrita ou digital, onde a vilã dessa história é a *Internet*, com milhares de bibliotecas virtuais espalhadas por toda a rede de computadores mundo a fora.

Para se ter ideia do problema, se é que assim se pode chamar o excesso de informações, Junior, Costa e Yuasotake (2009, p.3) dizem que:

Segundo dados do CENADEM (Portal do GED no Brasil), a humanidade

gerou a mesma quantidade de informação nos últimos 50 anos que nos cinco mil anos anteriores. Esse número duplicará nos próximos 26 meses. Em 2010, a informação duplicará a cada 11 horas.

Logo, o gestor que está inserido nesse contexto onde impera a abundância de informações nem sempre está apto a absorvê-las da forma como deveria, ou seja, fazer distinção entre o que é benéfico e o que é adverso. Observando essa proliferação de informações, nota-se que a Normose é algo complexo, e que há necessidade de buscar formas de amenizar o problema, o que envolve compromissos diários da pessoa com vistas à mudança de comportamento no tocante a busca e uso da informação que cada um faz dentro da sua área de atuação.

A pesquisa justifica-se em parte por compreender como o comportamento informacional dos diretores pode torná-los indivíduos ansiosos e tentar auxiliá-los em como proceder diante da demasiada quantidade de informações que têm acesso.

2. MÉTODO

Uma vez que a sobrecarga de informações disponível pode fazer com que as pessoas se tornem ansiosas e ávidas por consumir mais e mais informação, a pesquisa qualitativa apresentou-se como melhor metodologia a ser aplicada nesse trabalho, pois segundo Barreto (2000, apud SABER, 2006, p.147):

[...] é preciso levar em conta que por se tratar de excesso de informação, um fator que inviabilizaria a pesquisa quantitativa é que a unidade de medida da informação se mostra imprecisa e subjetiva. As pessoas têm capacidade de absorção de informação diferente umas das outras e o que é considerado excesso para alguém pode não ser para outro indivíduo.

O mecanismo escolhido para detectar esse relacionamento do gestor com a informação é a entrevista semipadronizada, com o auxílio da plataforma de formulários do *Google Forms*, foi composta por um questionário contendo oito perguntas objetivas, e uma pergunta múltipla escolha, sendo o questionário baseado na escala *Likert*. O questionário completo que foi utilizado na pesquisa consta nos apêndices deste trabalho. A escala *Likert* é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião, onde os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Essa escala foi utilizada para mensurar e dividir os níveis de sobrecarga informação ao qual os diretores estão expostos diariamente. O público participante da pesquisa é composto por dezesseis diretores de dezesseis lojas de material de construção, de grande e médio porte no interior do estado de São Paulo, em um raio máximo de duzentos e cinquenta quilômetros de distância da cidade de Ourinhos, local da pesquisa. Não houve ausência de resposta de nenhuma empresa participante da pesquisa.

3. CONCEITO DE INFORMAÇÃO

A palavra informação é amplamente difundida e utilizada, porém nem tudo aquilo que chega até as pessoas pode ser considerado informação, pois há frequente confusão entre os três pilares da comunicação digital: dado, informação e conhecimento.

A fim de esclarecimento, Reisswitz (2008), afirma que “os dados representam um ou mais significados e que isoladamente não podem transmitir uma mensagem ou representar algum conhecimento”, diferentemente de informação, que terá sua definição na continuidade desse capítulo.

Referindo-se ao que significa a palavra dados, Setzer (2001, p.122) diz:

Definimos dado como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Portanto, um texto é um dado. De fato, as letras são símbolos quantificados, já que o alfabeto por si só constitui uma base numérica. Também são dados: imagens, sons e animação, pois todos podem ser quantificados a ponto de alguém que entra em contato com eles ter eventualmente dificuldade de distinguir a sua reprodução a partir da representação quantificada com o original. É muito importante notar que qualquer texto constitui um dado ou uma sequência de dados, mesmo que ele seja ininteligível para o leitor.

Importantíssima a observação do autor ao afirmar que a sequência de dados pode ser inteligível ao homem, o que não acontece com o computador, pois no mundo computacional muito se confunde dados com informação. Consoante a essa ideia, Zins (2011, p. 6) diz que “dados são códigos que constituem a matéria prima da informação, ou seja, é a informação não tratada”. Em outras palavras, são os códigos binários interpretados pelo computador.

Novamente Setzer (2001, p.54) é categórico ao afirmar que:

[...] o que é armazenado na máquina não é a informação, mas a sua representação em forma de dados. Essa representação pode ser transformada pela máquina, como na formatação de um texto, o que seria uma transformação sintática. A máquina não pode mudar o significado a partir deste, já que ele depende de uma pessoa que possui a informação.

Dessa maneira, entende-se que a compreensão da informação é peculiar ao homem, já que ela necessita ser interpretada. O mesmo Setzer (2011, p.56) bem exemplifica esse pensamento com a seguinte explanação:

Observe-se que essa informação não é representada exteriormente por símbolos, e não pode ser denominada de mensagem. Por outro lado, pode-se ter uma mensagem que não é expressa por dados, como por exemplo um bom berro por meio de um ruído vocal: ele pode conter muita informação, para quem o recebe, mas não contém nenhum dado.

Percebe-se com isso que a informação não pode ser categorizada de maneira lógica, e McGarry (1999, apud OLIVEIRA, 2011, p.17) coloca que:

[...] é necessário recorrer a etimologia para discutir sobre o conceito do termo informação. Segundo ele, a raiz latina do termo provém de *formatio* e *forma*, que sugerem a ideia de moldar ou formar um molde, ou seja, as informações até nós nos moldam ao mundo. O mesmo autor analisa que informação [...] é aquilo que é permutado com o mundo exterior e não recebido passivamente. Ou seja, aquilo que leva a reflexão.

Le Coadic (1996, p.44) acrescenta que “Informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual. ” Le Coadic ainda considera que “o objetivo maior da informação é a apreensão de sentidos ou seres em sua significação, ou seja, continua sendo o conhecimento, e o meio é a transmissão do suporte, da estrutura”. Assim, a informação deve levar o indivíduo à reflexão e, por conseguinte, ao conhecimento, pois esse é o motivo principal da necessidade de se obter informação, adquirir conhecimento.

Para Saber (2006, p.15):

Os novos conhecimentos ampliam ou defasam os velhos. Em qualquer uma dessas situações eles nos levam a reorganizar nossos estoques de informações para atualizar nossa imagem da sociedade, o nosso modelo mental, a nossa representação subjetiva da sociedade. Se assim não fizermos, corremos o risco de enxergar uma realidade distorcida ou imprecisa. (p.67).

Como já dito, a sociedade atual é vista como “a geração da informação”, sofreu profundas mudanças ocasionadas pelo avanço tecnológico, mais precisamente as áreas de telecomunicações e de informática. Apenso nesse contexto, é imprescindível ao homem estar atualizado e familiarizado com esse paradigma a fim de ser e continuar inserido na sociedade.

A informação também cresce na medida em que as tecnologias avançam, aumentando o nível de conhecimento das pessoas. Destarte é procura-se aclarar o termo conhecimento, o último termo da tríade da comunicação que faltava ser esclarecido.

Nas ideias de Setzer (2011, p.119) conhecimento é:

[...] uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado, por alguém. [...] Nesse sentido, o conhecimento não pode ser descrito; o que se descreve é a informação. Também não depende apenas de uma interpretação pessoal, como a informação, pois requer uma vivência do objeto do conhecimento. Assim, o conhecimento está no âmbito puramente subjetivo do homem ou do animal. Parte da diferença entre estes reside no fato de um ser humano poder estar consciente de seu próprio conhecimento, sendo capaz de descrevê-lo parcial e conceitualmente em termos de informação, por exemplo, através da frase "eu visitei Paris, logo eu a conheço".

Subentende-se então que todo ser humano é dotado de conhecimento, e de acordo com Setzer (2011, p.121) “mesmo um recém-nascido o detém”.

Importante transcrever na íntegra suas evidências:

Um nenê de alguns meses tem muito conhecimento (por exemplo,

reconhece a mãe, sabe que chorando ganha comida, etc.). Mas não se pode dizer que ele tem informações, pois não associa conceitos. Do mesmo modo, nesta conceituação não se pode dizer que um animal tem informação, mas certamente tem muito conhecimento.

Logo, subentende-se que o conhecimento está relacionado não só a experiências como também, a prática daquilo que se sabe.

Concorda-se com os autores em todas as suas colocações, sobre dados, informação e conhecimento, mas procura-se saber como essa massa de informações, outrora definida, tem afetado a capacidade das pessoas de assimilá-la em seu cotidiano.

4. NORMOSE INFORMACIONAL

Este artigo visa evidenciar pontos de vista de uma nova patologia relacionada à cultura informacional, denominada Normose Informacional, que deriva dos estudos Pierre Weil, onde esse autor cita os estudiosos Jean-Yves Leloup e Roberto Crema, como pais de uma nova patologia chamada de Normose, a Patologia da Normalidade. Normalidade essa que segundo Brum (2009, p. 95) “[...] se dá por conta de um resultado padrão ao realizar uma operação com alta probabilidade de se repetir”. Para essa autora aquele que contraria tal regra é tido como anormal. Nesse contexto, Atkinson (1995, apud BRUM, 2009, p. 95) diz que a palavra anormal tem como significado “afastado da norma”.

Em uma breve comparação sobre a normalidade e a anormalidade, Freitas (2012, p. 6) coloca o seguinte:

Podemos assinalar aqui duas formas de olhar os conceitos de normal e anormal: uma seria a possibilidade de reconhecer o normal como antítese, como contrário a anormal e, desta forma, dicotômico, sem ponto de conexão. Ou podemos reconhecer normal e anormal não como antítese um do outro, mas como elementos que montam contra-faces da mesma moeda [...].

Sobre uma linha tênue caminham esses dois conceitos que se separam a partir do momento em que àquilo que é considerado normal, passa a ser tido como patológico. Artigo do site Psiqweb diz que no tocante a psiquiatria os efeitos dessa nova patologia da normalidade se referem à vacuidade existencial, ao vazio de valores, de propósitos, objetivos e metas. Discorre também que certos sinais anteriormente considerados neuróticos hoje são tidos como normais. A esse fenômeno se dá o nome de Normose.

Para Weil (2014, p. 15) Normose “é o conjunto de hábitos considerados normais e que, na realidade, são patogênicos e nos levam à infelicidade”. Ainda tecendo considerações sobre a Normose, Weil diz ser esse um novo conceito que realça um processo psicossociológico ameaçador ao homem, e que é fundamental seu estudo por parte da psicologia, da sociologia, da antropologia e das áreas

relacionadas à educação.

O próprio Weil (2014, p. 17) observando estudos de outros autores e analisando suas experiências faz a seguinte colocação: quando todas as pessoas se colocam de acordo a respeito de uma opinião ou uma atitude e maneira de atuar, manifesta-se um consenso, que dita uma norma. Quando uma norma é adotada por muitos, cria-se um hábito.

Isto é, aquilo que uma pessoa faz está diretamente ligado ao seu senso de percepção do mundo a sua volta e das ações dos demais seres humanos com os quais convive, assim, pouco ou quase não se nota que hábitos foram adquiridos e praticados mesmo que esses venham ser cunhados como anormais. Weil (2014, p. 21) diz que “A Normose é um sofrimento, assim como a neurose e a psicose: é o que nos impede de nos tornarmos realmente o que somos”.

A pessoa que sofre desse mal passa a considerar seus comportamentos normais ao observar que a sociedade a qual está inserida também realiza esses comportamentos normóticos. Weil (2014, p. 85) diz que “existe um achismo, de que é normal o uso de armas de fogo, sendo habitual possuí-las em casa, quando na verdade as armas como atividade fim, é um instrumento desenvolvido para destruição não só do ser humano, mas também da sociedade”.

No mundo em que predomina o uso da tecnologia, as pessoas são expostas a todo e qualquer tipo de informação sem nenhuma restrição, pois se tem acesso a elas de qualquer lugar e a qualquer momento.

Para Durigan e Moreno (2011), surgiram paradigmas na criação de novos rumos para o desenvolvimento, produtividade e qualidade de conhecimentos que nos habilitam a enfrentar as mudanças sociais com uma nova postura. Ainda segundo as autoras, a carga excessiva de informações causa um desconforto nas pessoas, uma vez que não conseguem absorver toda informação que chega até elas.

Esse mal que acomete as pessoas da era moderna em terem dificuldades em lidar com carga excessiva de informações é que se pretende discorrer nesse capítulo sob o cognome Normose Informacional.

Cardoso (1996, p.69) diz que “O termo Normose Informacional caracteriza os aspectos patogênicos da cultura informacional. Ela pode ser desencadeada pelas facilidades e hábitos impostos pelas novas tecnologias de informação”.

Expostos ao excesso de informações a pessoa já não observa com cautela aquilo que realmente precisa absorver da internet e práticas, atitudes, modos de pensar e valores vão sendo cada vez mais condicionados pelo novo conceito de comunicação que surgiu com o advento da grande rede computadores, o ciberespaço.

Weil (2000, p.2) exemplifica que:

[...] no caso dos internautas, muitos se encontram constantemente na situação de depararem com milhares de indicações, referências e informações diversas a respeito de cada assunto que estão pesquisando. Eles ficam com a constante ilusão de que podem tudo conhecer.

Como discorrem Durigan e Moreno (2011), seria ideal que a busca e o uso da

informação consistissem em um processo dinâmico, ordenado, capaz de suprir a necessidades primitivamente existentes e que resultassem em novas ações ou novos conhecimentos ao seu usuário.

Mattos (2009) afirma que se antes havia falta de informação, hoje existe o excesso, e em analogia a pragas de lavoura diz que a informação “[...] antes muito valorizada, atualmente se parece mais com ervas daninhas em nossos jardins”, passando a ideia de que se perdeu o controle da quantidade e da qualidade de informações acessadas hoje em dia.

Há muita informação e pouco tempo para ficar a par de todas. Acrescenta-se nesse trabalho os dizeres de Rosenbaum (2011, apud CALFA, 2012, p.53): “existe uma demanda [...] para novos sistemas e comportamentos que gerenciem o tsunami de conteúdo que nos envelopa todos os dias”.

A pessoa ligada às novas tecnologias da informação já não consegue nem mesmo ficar um dia sem acessar sua caixa de *e-mail* e se sente na responsabilidade de responder imediatamente cada nova mensagem que chega.

No sentido da pesquisa, uma matéria do site especializado em tecnologia, Olhar Digital, publicada em 10/09/2012, cujo título é Excesso de e-mails aumenta estresse e prejudica desempenho, traz o seguinte relato:

O excesso de e-mails recebidos pode aumentar o estresse dos trabalhadores e prejudicar suas atividades no trabalho, alerta uma pesquisa conduzida pela Universidade Católica de Louvain (Bélgica). O estudo buscou mensurar o quanto o caos informacional da internet pode impactar a vida das pessoas. Mais de 90% dos funcionários com cargos de responsabilidade acreditam que a quantidade de informações com as quais têm que lidar é excessiva, enquanto 70% admitem que já estão saturados.

Pergunta-se quanta informação o cérebro humano pode armazenar? Mas o neurologista Ivan Izquierdo, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em artigo publicado no site da revista Mundo Estranho (2013), diz que não há como falar em números, pois a quantidade de informações que a memória humana é capaz de armazenar não pode ser quantificada. Para o neurofisiologista Luiz Eugênio Mello, da Unifesp, quem tem memória é o computador, o ser humano tem apenas uma vaga lembrança. Diante dessa afirmação, é inevitável a indagação de como o ser humano lida com tanta informação. Ou seja, como uma pessoa processa tão grande carga e informação atualmente.

Artigo de Braga (2015, p.4) diz o seguinte:

Para que possamos entender melhor a questão do excesso de informação vamos verificar um exemplo prático e real. Se um estudante universitário que sabe ler apenas em português e inglês, resolve realizar uma pesquisa aprofundada sobre o tema crianças hiperativas, irá deparar-se com a seguinte quantidade de informações:(...) 6.884 artigos científicos publicados nas revistas da área da saúde nos últimos 12 anos; 4.748 artigos científicos publicados em revistas da área de educação nos últimos 10 anos; (...) Mediante estes números, não é preciso muito esforço para perceber que, se o estudante não estiver preparado para o trato com a

informação, não saberá por onde começar seu trabalho.

Especialistas já apontam as consequências patológicas desse excesso de informações, que como já dito anteriormente é denominada Normose Informativa ou Informatose. Tais patologias podem ser de ordem psíquica ou comportamental. As pessoas tentam absorver o máximo de informação possível na menor fração de tempo, mas não se dão conta de como isso é difícil e o resultado, são alguns reflexos que ainda serão abordados nesse trabalho, além de outros que são frustração, desgaste mental e fadiga dos neurônios.

Se uma pessoa não pode coletar e transformar toda informação a qual ela tem acesso em algo realmente útil não só a ela, mas também ao mundo e as pessoas ao seu redor, é sinal de que não é capaz compreender adequadamente aquilo que viu, leu e ouviu.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A procura de respostas sobre como o excesso de informações pode influenciar negativamente a vida do homem moderno nos conduziu a realizar essa pesquisa. Passa-se agora a refletir sobre os resultados obtidos aqui traduzidos em números e as principais implicações deles extraídos, que, por conseguinte foram analisadas e interpretadas. O trabalho empregou a metodologia qualitativa, pois Chizzotti (1995, apud PIANA, 2009, p.3) coloca que:

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

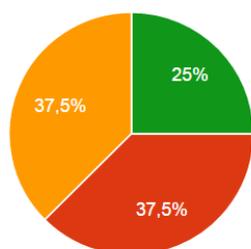
Para essa mesma autora, o método de pesquisa traz oportunidade de trabalhar com a realidade dos fatos estudados, uma vez que não se busca resolução para o problema, mas descrevê-lo e deixar as pessoas mais alertas a ele. Isso se deve em conta por ser um tema novo e pouco explorado, pois segundo Weil (2014, p. 13) “a normose é um dos pensamentos mais importantes da medicina holística, ou seja, dão uma visão geral dessa nova patologia”.

Valendo-se da aplicação do questionário do *Google Forms*, que foi enviado individualmente para cada participante, a pesquisa teve duração de 30 dias corridos e buscou respostas para problematização outrora abordada, focalizada no excesso de informações e a consequente sinalização à Normose Informativa, uma vez que a tecnologia digital gera um manancial inesgotável de informações a cada segundo.

Nota-se que a faixa etária predominante é entre 41 e 50 anos, sendo que eles

representem 31.3% do público da pesquisa, o sexo predominante é o masculino, que representa 87.5%. Comprova-se também que a maioria dos gestores tem grande experiência no comando de suas empresas, 43.8% assumiu a diretoria há mais de 30 anos. A mácula, porém, dos diretores é a formação acadêmica, apenas 18.8% dos gestores tem uma pós-graduação concluída, e 31.3% uma graduação. A maioria, com 50% tem apenas o ensino médio completo.

1) Sente-se frequentemente atrasado em relação a acompanhar novas informações?



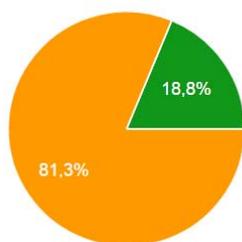
| | |
|-----------------|-------|
| Sempre | 0% |
| Com Freqüência | 37,5% |
| Algumas Vezes | 37,5% |
| Pouco Freqüente | 25% |
| Nunca | 0% |

Gráfico 1 – Pergunta número 1 do questionário.

Observou-se no gráfico 5 que 37.7% dos entrevistados sentem-se frequentemente atrasados em relação a acompanhar novas informações, empatados com a opção algumas vezes. De acordo com Saber (2006, p.17) “para conseguir sobreviver na sociedade atual, que sofre com o ritmo acelerado de vida, é preciso estar muito bem informado e mesmo assim a ansiedade de saber cada vez mais e o medo de não conseguir acompanhar as transformações são constantes”.

A prática profissional constante exige que o gestor esteja sempre enleado com as novas informações, a fim de se aprimorar e se aperfeiçoar, pois isso é essencial em sua vida profissional para que o conhecimento seja edificado.

2) Sente-se sempre desinformado ou com a sensação de estar perdendo algo?



| | |
|-----------------|-------|
| Sempre | 0% |
| Com Freqüência | 0% |
| Algumas Vezes | 81,3% |
| Pouco Freqüente | 18,8% |
| Nunca | 0% |

Gráfico 2 – Pergunta número 2 do questionário.

Analisando o gráfico 6 nota-se que a opção “algumas vezes” foi a mais assinalada com 81.3%, nota-se então que os profissionais não estão se sentindo desinformados ou com a sensação de estar perdendo algo. A evolução que acontece nos dias de hoje gera muita informação, porém elas surgem de todos os lados e das

mais variadas formas que é cada vez mais difícil acompanhá-las e absorvê-las de forma eficaz.

3) Você é capaz de processar a carga de informações com a qual lida diariamente?



Gráfico 3 – Pergunta número 3 do questionário.

Verificou-se no gráfico 3 que 56.3% dos entrevistados consegue processar com frequência a carga de informações a qual lida diariamente, outro resultado que chama atenção é que nenhum entrevistado assinalou a opção nunca. A resposta da maioria vai à contramão do que diz em artigo do site Ciência em Novo Tempo, publicado em 28/11/2012, por John Hagelin (2011, p.13), pois segundo ele:

[...] grandes quantidades de informação são quase nada reconhecidas pelo indivíduo. Quando chegam até o observador, são processadas pelos órgãos sensoriais, sendo suas partes em grande escala descartadas no intercâmbio entre a realidade mental e o ambiente. Tem-se aí um veículo de transição informacional que detém os dados de menor importância para o cérebro e de acordo com as limitações dos sistemas sensoriais a cada segundo.

Cortella (2013, p. 22) faz um adendo, “não se pode confundir informação com conhecimento. Informação é cumulativa. Conhecimento é seletivo. É preciso ter capacidade de seleção que exige critério”.

Nesse contexto, percebeu-se que o maior percentil dos entrevistados pode estar sofrendo de Normose Informacional ao tentar seguir o ritmo acelerado do surgimento das informações. Porém, isso pode demonstrar uma preocupação exacerbada dos gestores em querer sempre operar com alta performance cognitiva, algo que nessa era tecnológica é praticamente impossível de fazer sem ficar conectado aos mais diversos meios de comunicação por longas horas ao dia, uma vez que os saberes são oriundos, e de diferentes mananciais.

4) Você sente necessidade de estar todos os dias em busca de informações da sua área?



Gráfico 4 – Pergunta número 4 do questionário.

Nota-se analisando o gráfico 8 que, 53.3% dos entrevistados tem necessidade com grande frequência de buscar informações da sua área todos os dias. Nos dizeres de Cortella (2013, p.21):

Uma pessoa se forma, não apenas na conclusão de um curso, mas no trajeto de ir acrescentando habilidades, conhecimentos e capacidades – aquilo que chamamos de formação continuada. Isso se dá na escola, na leitura, nas conversas, tendo acesso as mídias e àquilo que não se sabe.

Nesse sentido, em um mundo de rápidas mudanças, o gestor tem de estar o tempo todo apenso às novas tendências e tecnologias para que possa acompanhar a evolução e não fique refém de uma letargia mental e vire vítima da pobreza de ideias, sem perspectiva e impermeável a renovação de conhecimento.

5) Sente-se dependente da internet para buscar alguma informação?



Gráfico 5 – Pergunta número 5 do questionário.

Consoante ao gráfico 9, percebeu-se que 31.3% dos entrevistados sentem a dependência da internet para buscar alguma informação que necessitam. Em relação as demais alternativas, nota-se que não houve uma grande variância entre as respostas.

Analisando os prós e os contras do uso da tecnologia, Cortella (2013, p.61) coloca o seguinte: as novas tecnologias têm um lado perigoso por permitir um acesso veloz. Elas dispersam a atenção.

É necessário então, que o gestor saiba ponderar os recursos tecnológicos que estão à sua disposição, de modo que ao mesmo tempo aprenda a não depender exclusivamente deles a fim de que vire uma compulsão o uso da tecnologia.

6) Você se sente pressionado pela atualização constante de seu conhecimento?

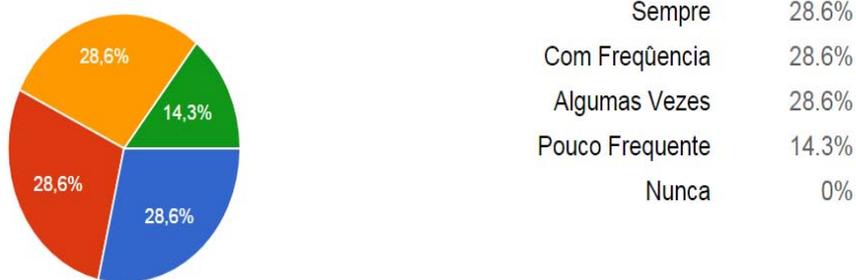


Gráfico 6 – Pergunta número 6 do questionário.

Do gráfico 10 inferiu-se uma distribuição simétrica das respostas. Houve um empate entre as opções sempre, com frequência e algumas vezes, ambas obtiveram 28,6% das respostas. Esses dados mostram que muitos gestores já sentem os reflexos da Normose Informacional devido ao excesso de informações e dificuldade em manter-se informados. Para não ficar obsoleto e não cair no ostracismo é necessário o uso das novas tecnologias, porém corre-se o risco de cair nas armadilhas que tais tecnologias espalham à espreita dos mais afoitos, conforme apresentou o gráfico anterior, o uso demasiado e principalmente a dependência da tecnologia são indícios de algum tipo de Normose.

7) Você tem algum tipo de ansiedade ou estresse relacionado a busca por informações?



Gráfico 7 – Pergunta número 7 do questionário.

Observou-se através do gráfico 11 que, 37,5% dos entrevistados tem com frequência, algum tipo de ansiedade ou estresse relacionado a busca por informações. E exatamente a mesma parcela responde que tem com pouca frequência estresse ou ansiedade relacionado e busca por informações, colocam Pereira e Zille (2010, p. 6) que:

Quando a estrutura psíquica do indivíduo se torna incapaz de suportar as excessivas exigências psíquicas do meio por um longo período de tempo, fazendo com que o desempenho no trabalho seja reduzido, diz-se que está sob estresse de sobrecarga de informações [...].

O excesso de informação causa dependência nas pessoas, fazendo-as acreditar que não conseguem viver sem ela. A busca frenética por novas informações as fazem ficar perturbadas e a carga de informação é tão grande que sem saber controlar seus impulsos, se manifesta outro sintoma da Normose Informacional, o estresse.

8) Qual critério você mais utiliza ao buscar pelas informações que necessita?

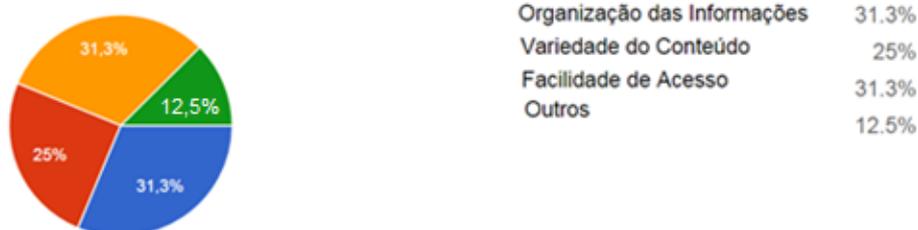


Gráfico 8 – Pergunta número 8 do questionário.

Nota-se pelo gráfico 12 que 31,3% dos indivíduos utilizam como critério a organização das informações ao buscar informações que necessitam, a mesma parcela tem preferência pela facilidade de acesso as informações, e 25% optam pela variedade do conteúdo a ser buscado.

Cada indivíduo busca uma maneira de se familiarizar com o excesso de informações quando o assunto é busca de informação. O importante é fazer um planejamento a fim de ganhar tempo e ser mais produtivo, como não misturar tarefas. O indivíduo pode impor horário para acessar por exemplo, redes sociais a fim de que as informações lá contidas, para que não se misturem àquela infinidade de outras que ela acessa para fins de trabalho. O mais importante é saber onde se está indo, não perdendo o controle ao administrar tanta informação.

9) Baseando-se na definição de Normose e nas respostas do questionário, você apresenta algum desses sintomas? (Se necessário, marque mais de uma alternativa).

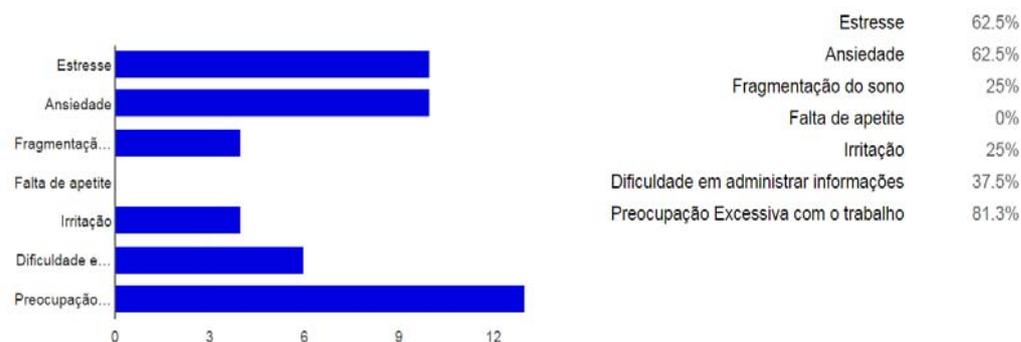


Gráfico 9 – Pergunta número 9 questionário.

A vontade de se atentar aos últimos acontecimentos é tanta, que as pessoas passam a dormir menos, pensando que perderão algo ao parar descansar. É notório que o ser humano precisa de estímulo para sobreviver, mas o exagero ao contrário do se pensa, não é útil para absorção da informação. Nota-se conforme o gráfico acima que, a preocupação excessiva pelo trabalho é o que mais aflige os gestores, representada por 81.3% dos entrevistados. Na sequência os sintomas mais apresentados são: o estresse e a ansiedade com 62.5%, a dificuldade em administrar informações, com 37.5%, as respostas menos assinaladas foram a fragmentação de sono e a irritação, ambas com 25% das respostas. Nos dizeres de Cortella (2013, p.42):

Alguém que tem uma obsessão por algo, que só consegue se dedicar àquilo, seja só ao estudo, seja só a internet, só ao esporte, está com algum tipo de desvio e talvez alguma confusão de áreas de interesse, uma que nós temos que ter uma vida plurifacetada, isto é, que tem muitas facetas [...]. Toda obsessão tem um nível de doença.

Partindo desse ponto de vista, é necessário que o gestor tenha a capacidade de visualizar novos horizontes e de ampliar suas capacidades, de modo que não tenha uma obsessão pelo trabalho, já que isso possa evoluir para uma patologia ainda mais grave. Segundo França e Rodrigues (1996, p.10):

O trabalho submete as pessoas ao stress, frequentemente crônico, e estamos submetidos a ele de forma contínua. [...]. Tradicionalmente, o trabalho surge com essa ideia, cumprir metas, executar tarefas e atender funções incompatíveis com nossos desejos profissionais, nossa necessidade de auto-estima e realização – compatibilizando com a cultura da empresa. Estes processos tornam-se também um desafio à nossa saúde.

Complementando a ideia acima, ainda nas palavras de França e Rodrigues (1996, p.10):

Vivemos em sociedade, não como opção mas como imposição em virtude da nossa própria condição de ser humano. A pessoa isolada, totalmente

independente dos outros, é uma abstração, não existe. Para alcançar nossos objetivos temos como condição necessária a realizar dentro de um meio social. Estamos, pois, destinados, a uma constante interação com os outros, a concordar ou discordar de alguém, o que sem dúvida gera conflitos, tensões, stress.

Todos os sintomas acima elencados são reflexos da Normose Informacional que sem alarido vai consumindo as pessoas, afetando a produtividade, concentração, enfim, prejudica o desempenho da pessoa como profissional e como ser humano. Weil (2014, p. 15) diz que aquilo que faz pensando ser normal é algo doentio e que causa “infelicidade e doença” nas pessoas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi identificar os efeitos da Normose Informacional e como eles têm interferido no cotidiano de diretores de 16 lojas de material de construção do interior do estado de São Paulo que compõem o público desta pesquisa.

Foi comprovado que a sobrecarga de informações é o fator condicionante dessa nova patologia, porém também se percebeu que a Internet aliada aos diversos meios de comunicação que o homem contemporâneo tem acesso cerceia a sua livre escolha de poder ler, ver e ouvir somente aquilo que lhe interessa.

Os reflexos ligados à sobrecarga de informação, estresse, problemas de inter-relacionamento, dificuldade de concentração, ansiedade é resultado de uma patologia ainda pouco conhecida, porém complexa, a normose informacional.

Outro ponto de destaque é a sobrecarga de serviço que faz com que os gestores tenham uma preocupação exagerada com o trabalho, ficando estressados por não conseguir acompanhar os acontecimentos seculares e desenvolver suas atividades pedagógicas. Por se tratar de um assunto relativamente novo, carente de estudos e pesquisas, torna-se inviável responder todas as questões que surgiram ao longo do trabalho, mas pode-se comprovar que o excesso de informações é um fenômeno com o qual somente a destreza daquele que faz uso das novas tecnologias o capacitará a filtrar informações fidedignas à sua procura.

Ademais, notou-se que essa epidemia de informações atinge as pessoas de modo diferente, o que para alguns é excesso para outros pode não ser. Contudo pretendeu-se contribuir para que haja êxito na busca, seleção e uso das informações, procurando dessa maneira minimizar as mazelas da Normose Informacional. É sugerido que cada pessoa deva se relacionar de forma consciente com o excesso de informações e a desenvolver meios eficientes de se consumir informação. É preciso desenvolver habilidades que normatizem a procura, o processamento, a filtragem e compartilhamento da informação, adotando em regime informacional.

Em cruzamento de dados entre os gráficos, nota-se que os gestores que possuem um grau de formação até o ensino médio, tem maior dificuldade em buscar e absorver as informações que procuram enquanto estão no exercício de sua função,

quando comparados aos gestores que possuem uma formação de nível superior ou pós-graduação. Percebe-se também que os gestores com maior idade e mais anos de trabalho apresentam maiores dificuldades para buscar e absorver, com cognição as informações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A.C.L., RODRIGUES, A.L., **Stress e Trabalho, Guia Prático com Abordagem Psicossomática**. Editora Atlas. São Paulo, 1996.

BRAGA, Ryon. **O Excesso de Informação** - A Neurose do Século XXI. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/O%20Excesso%20de%20Informacao.pdf>>. Acesso em: 02/08/2015.

BRUM, Larissa Cristina Cruz; RIBEIRO, Rosiane Lúcia; SOUZA, Carlos Henrique Medeiros de. **O Limiar do Indivíduo no Ciberespaço e a Normose Informacional**. Artigo apresentado no Intercom em 2007. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1160-1.pdf>>. Acesso em: 13/06/2015.

CALFA, Natália Leone Rosa. **Excesso e Consumo Informativo em Tempos Digitais**. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento às exigências do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, para obtenção do título de Especialista em Gestão Integrada da Comunicação Digital para Ambientes Corporativos 2012. Disponível em: <<http://grupo-ecausp.com/digicorp/wp-content/uploads/2014/03/NATALIA-LEONE-ROSA-CALFA.pdf>>. Acesso em: 07/10/2015.

CARDOSO, Ana Maria Pereira. **Pós Modernidade e Informação: Conceitos Complementares- Perspectiva em Ciência da informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1, jan/jul 1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/29/25>>. Acesso em: 13/08/2014.

Cresce número de empreendedores no Brasil - Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/contacorrente/noticia/2015/03/cresce-numero-de-empreededores-no-brasil-revela-esquisa.html>>. Acesso em: 24/08/2015.

CHOI, H. - **Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et les changements de la vie quotidienne**. Logos 29 **Tecnologias e Socialidades**, 16. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal2-epositorio/File/revistalapip/Volume9_n1/Vianna%20%26%20Crivellari.pdf>. Acesso em 16/07/2015.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Pensar bem nos faz bem** – Vol. 1. Rio de Janeiro. Editora Vozes, 2013.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Pensar bem nos faz bem** – Vol. 2. Rio de Janeiro. Editora Vozes, 2013.

DURIGAN, Gisele Mara; MORENO, Nádina Aparecida. **O Fluxo e a Demanda de Informação: A Busca Pelo Ponto De Equilíbrio Na Sociedade Da Informação**. In: Seminário de Ciência da Informação, 4, 2011, Londrina. Ciência da Informação: ambientes e práticas na contemporaneidade. Londrina: UEL, 2011, 16 p. Disponível em: <<http://www.uel.br/eventos/secin/ocs/index.php/secin2011/secin2011/paper/viewFile/24/14>>. Acesso em: 13/09/2015.

Excesso de e-mails aumenta estresse e prejudica desempenho, diz pesquisa. Disponível em: <<http://m.olhardigital.uol.com.br/noticia/excesso-de-e-mails-aumenta-estresse-e-prejudica-desempenho,-diz-pesquisa/28958>>. Acesso em: 07/10/2015.

JUNIOR, Luiz Brasil Bordo Rodrigues; COSTA, Rosemarie de Almeida; YASUTAKE, Yuki Neves. **DigiDoc**. Disponível em: <<http://www3.iesampa.edu.br/ojs/index.php/sistemas/article/viewFile/554/414>>. Acesso em: 16/07/2015.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. 1996. Disponível em: <<http://www.restaurabr.org/siterestaurabr/CICRAD2011/M1%20Aulas/M1A3%20Aula/20619171-le-coadic-francois-a-ciencia-da-informacao.pdf>>. Acesso em: 24/08/2015

MATTOS, Alessandro Nicoli. **Informação é Prata, Compreensão é Ouro** - Um guia para todos sobre como produzir e consumir informação na Era da Compreensão. 2009. Disponível em: <<http://www.archive.org/Details/InformacaoEPrataCompreensoEOuro>>. Acesso em: 13/08/2015.

No Brasil, quase metade das empresas fecha em 3 anos, diz IBGE - Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm>>. Acesso em 24/08/2015.

OLIVEIRA, Natália Gastaud de. **Ansiedade informacional: o caso dos estudantes de pós-graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37539>>. Acesso em: 24/08/2015.

PIANNA, Maria Cristina. **A Construção do Perfil do Assistente Social no Cenário Educacional**. [online]. Editora UNESP, São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Disponível em: <http://www.cairu.br/porta/arquivos/biblioteca/EBOOKS/SS/Construcao_do_perfil_do_assistente_social.pdf>. Acesso em: 10/07/2015.

Quanta Informação O Cérebro Processa? - John Hagelin. Disponível em: <<https://cienciaemnovotempo.wordpress.com/categorias/fisica-neurociencia/quanto-informacao-o-cerebro-processa/>>. Acesso em: 08/08/2015.

Questionário utilizado para pesquisa, na plataforma Google Forms. Disponível em: <<http://goo.gl/forms/GFk6PCjJNN>>. Acesso em: 01/09/2015.

REISSWITZ, Flavia. **Análises de Sistema Vol.1 - Tecnologias e Sistemas de Informações.** 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=H85EBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 13/08/2015.

SABER, Marina Medina. **Efeitos da sobrecarga da Informação no cotidiano de jornalistas em Campo Grande – MS.** Dissertação apresentada para a titulação de mestre em Ciência da Informação em Brasília, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5520/1/2006_Marina%20Medina%20Saber.pdf>. Acesso em: 13/08/2015.

SCHNEIDER, Dado. **O Mundo Mudou Bem na Minha Vez!** Vol.1, Editora Integrare. São Paulo, 2013.

SETZER, Waldemar W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência.** 2001. Disponível em: <<https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em: 13/08/2015.

WEIL, Pierre; LELOUP, Jean-Yves; CREMA, Roberto. **NORMOSE. A Patologia da Normalidade.** 5ª Edição. Editora Vozes, Petrópolis – RJ, 2014.

ZILLE, Giancarlo Pereira; PEREIRA, Luciano Zille. **O Estresse no Trabalho: Uma Análise Teórica de Seus Conceitos e Suas Interrelações.** GES – Revista Gestão e Sociedade FRANÇA,

ZINS, Chaim. **Redefinindo a Ciência da Informação: da “ciência da informação” para a “ciência do conhecimento”.** 2011. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/11901/7003>>. Acesso em: 01/07/2015.

ABSTRACT: This paper proposes a subject as complex as importantly, Normosis Informational, subject directly linked to the behavior and emotions of contemporary administrator. The study was a qualitative approach, in order to understand the phenomenon called normosis Informational within a context. We used the description and the gap of informational reality of people participating in the corpus of this research, using for that purpose a questionnaire to sixteen managers of sixteen building material companies in the interior of the state of São Paulo, through which it was possible understand the most common behaviors across from the information overload to which they are subject. The order of the chapters tries to establish a path that part of a technological nature considerations, walk through some specific problems of Informational normosis and concludes by presenting a few possibilities habit change regarding the use of new technologies.

KEYWORDS: Normosis Informational. Information Excess. Anxiety. Managers

CAPÍTULO VII

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Marcio Luiz Fernandes
Renato Luis Carpenedo
Ana Paula Lindner
Alexsandro Pinto Rodrigues
Michelle Fernanda Faima Rodrigues
Nathana Roberta Dal Maso Milan**

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Marcio Luiz Fernandes

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR
Pato Branco - PR

Renato Luis Carpenedo

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Pato Branco - PR

Ana Paula Lindner

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR
Pato Branco - PR

Alexsandro Pinto Rodrigues

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Pato Branco - PR

Michelle Fernanda Faita Rodrigues

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Pato Branco – PR

Nathana Roberta Dal Maso Milan

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Pato Branco – PR

RESUMO: A Administração Pública busca por meio da terceirização de suas atividades, que o contratado seja dotado de tecnologia e conhecimento especializado na área, possibilitando assim ao gestor público dispor de mais tempo para focar na sua atividade fim, ou seja, atender suas demandas de forma eficaz com resultados eficientes aliados a redução de custos. Salienta-se, porém, que o gestor público não se exime de acompanhar e fiscalizar a execução destas contratações, sendo o mesmo responsável por exigir que a contratada atenda todos os requisitos legais do início ao fim do contrato. A instrução normativa do MPOG n.º 02, de 30 de abril de 2008 estabelece a utilização do Acordo de Nível de Serviço (ANS) para contratações de serviço terceirizados na Administração Pública, este mecanismo se resume na possibilidade de fazer uma contratação pré pactuada a níveis de qualidade produtiva, o qual utiliza parâmetros de aferição de resultados, sendo que o descumprimento dos níveis estabelecidos incidirá ajustes proporcionais na efetivação do pagamento. Neste sentido este trabalho busca por meio de uma pesquisa bibliográfica desenvolver uma reflexão da contratação de serviços terceirizados na Administração Pública, evidenciando a contribuição do ANS considerando aspectos que envolvem tanto as necessidades estratégicas da organização quanto os relacionados a necessidade operacional do fiscal de contrato. De tal forma o levantamento desenvolvido possibilitou-se constatar que o ANS é um importante aliado na busca pela eficiência das contratações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Acordo de Nível de Serviço, Administração Pública, eficiência, legalidade.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações buscam estratégias para serem eficazes com resultados eficientes, ou seja, atender os objetivos propostos aliados a redução de custo operacional, esses preceitos coincidem com o que se objetiva quando da terceirização de serviços.

Neste sentido a terceirização de serviços em órgãos públicos, visa transferir a execução das atividades meio para um terceiro, objetivando-se que este seja dotado de tecnologia e conhecimento especializado na área, possibilitando ao gestor público dispor de mais tempo para focar na sua atividade fim.

Salienta-se, porém, que o agente público não se exime de acompanhar e fiscalizar a execução destas contratações, pois o mesmo é responsável por exigir que a contratada atenda todos os requisitos legais do início ao fim do contrato. Neste sentido, ele precisa estar atuando conforme a Lei, visto que a terceirização pública é regida por normativas e legislação específica, como por exemplo, a contratação por meio de critérios de desempenho do serviço prestado, ou seja, o chamado Acordo de Nível de Serviço (ANS) instrução normativa do MPOG n.º 02, de 30 de abril de 2008.

Primeiramente o que se busca aqui em uma pesquisa bibliográfica, é desenvolver uma reflexão sobre a terceirização de serviços na Administração Pública evidenciando os fatores e aplicabilidade da ANS, bem como evidenciar a sua contribuição como ferramenta estratégica para potencializar a atuação do gestor de contratos terceirizados. Além disso, abordar os aspectos legais e normativos que rege a fiscalização de contratos terceirizados. E por fim analisar a importância do papel desenvolvido pelo fiscal de contratos administrativos terceirizados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão apresentados alguns tópicos os quais conceituam o desenvolvimento deste artigo, abordando temas como: Terceirização na Administração Pública, qualidade na terceirização e aspectos legais.

2.1. TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública tem suas atividades pautadas no sistema burocrático, termo este definido por Chiavenato (2002), como sendo uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos, atribui-se assim à terceirização como sendo uma ferramenta racional, para aperfeiçoar os processos e reduzir custos.

A terceirização na Administração Pública só é possível se respeitado os princípios administrativos legais, entre eles está a forma de contratação, a

necessidade operacional bem como os reflexos desta adoção. Conforme especifica Gervasio (2012), o gestor público deve implantar a adoção obrigatória de diversos atos de gestão que vão desde o diagnóstico da necessidade de sua aquisição, realização da licitação, celebração de termos aditivos até o arquivamento dos autos após o encerramento do contrato. Neste sentido após a adesão de um contrato de terceirização, o papel do gestor além de administrar de forma estratégica, passa a ser de fiscal, ou seja, acompanhar e controlar para que todos os termos legais sejam seguidos. A fiscalização do contrato serve tanto para o controle efetivo da prestação de serviço, quanto para a prevenção de eventual responsabilização por ações trabalhistas.

Entre os aspectos legais importantes a serem considerados para a terceirização na Administração pública são os tipos de serviços que podem ser destinados a terceirização, os quais estão referenciados no decreto nº 2.271/97 como sendo as áreas de apoio administrativo operacional, e mediante execução direta, as quais são: atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transporte, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

Na busca da otimização de suas atividades operacionais cada vez mais os órgãos governamentais recorrem a terceirização, segundo Giosa (1997), o governo tem considerado a terceirização como uma forma adequada de proceder as mudanças estratégicas/operacionais nos órgãos públicos.

Percebe-se que terceirizar possibilita ao Estado enxugar a máquina pública mantendo os mecanismos de controle. Gervasio (2012), compartilha que o gestor público deve implantar adoção obrigatória de diversos atos de gestão que vão desde o diagnóstico da necessidade de sua aquisição, realização da licitação, celebração de termos aditivos até o arquivamento dos autos após o encerramento do contrato.

Para Vieira (2008), o administrador público deve atentar para a prática dos preceitos éticos e legais, pois tão importante quanto a responsabilidade é a conscientização de que se está lidando com dinheiro público e deve irrefutavelmente observar os princípios gerais da Administração Pública.

2.2. QUALIDADE NA TERCEIRIZAÇÃO

Os aspectos de qualidade são uma busca constante no cotidiano das organizações, podendo ser considerado um instrumento de competitividade. Ressalta-se que a qualidade do serviço não é exclusividade das organizações privadas; organizações públicas também, que devem prestar um atendimento de excelência ao usuário conciliando o uso eficiente dos recursos.

Alvarez, (1996), comenta que a preocupação com a qualidade vem se tornando um tema imprescindível na condução de negócio tanto em empresas privadas, quanto governamentais, é um quesito obrigatório quando se trata de terceirização. Para se manter valores de qualidade segundo Saratt (1993), deve-se adotar a padronização pois, a qualidade de um produto ou serviço prestado se mede

também pela manutenção destes fatores e além disso não pode ser fortuito, é preciso que se estabeleça um padrão para que a organização consiga certificar o serviço apresentado, para tanto faz-se necessário o uso de recursos de acompanhamento e controle.

A terceirização não deve ocorrer se não forem possíveis indicadores de desempenho do fornecedor. Idealmente, o contrato deve contemplar cláusulas que estabeleçam padrões mínimos de performance, de tal maneira que incentivem melhorias progressivas em certos intervalos de tempo. (ALVAREZ, 1996, p. 74).

Portanto, as ferramentas de controle de resultado têm por função a extração de informações para uma avaliação mais precisa da real situação organizacional, envolvendo os aspectos quantitativos e qualitativos, destacando também a importância de se utilizar um sistema de gestão baseada em ANS, explorando as variáveis de controle e decisão, promovendo melhorias na prestação de serviço.

Sendo assim, para criar um método de controle inicialmente se estabelece os indicadores de acompanhamento Mikos *et al.* (2012), destaca que um painel de indicadores fornece um conjunto de informações que ajudam os gestores a monitorar o desempenho do processo sob sua responsabilidade. Neste sentido possibilita analisar os resultados elaborando um plano de ação para atuar nas inconformidades quando necessário. O autor enfatiza ainda que para se implantar um sistema de gestão por indicadores devem ser compostos os padrões e as metas a serem atreladas ao processo de medição e controle, objetivando-se assim identificar os desvios de processos para que numa eventual necessidade de intervenção as medições ajudem a comparar o desempenho real com as metas estabelecidas.

2.3. ASPECTOS LEGAIS

A função administrativa do estado difere da iniciativa privada. Sendo assim, o gestor público deve estar ciente e preparado para estabelecer diretrizes de gestão. Batista (2012), comenta que enquanto o setor privado implementa a gestão visando ao lucro e o crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Atuação dos gestores públicos deve ser pautada nos princípios do direito Administrativo, tais como a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e eficiência.

Para que a terceirização seja estabelecida de acordo com essas diretrizes, as mesmas devem ser contextualizadas no contrato administrativo.

Para todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que há um acordo de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas. Subordinam-se ao regime do contrato administrativo imposto pela Lei nº 8.666/93. Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para

sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam (LATIF, 2007, p. 77).

O Contrato Administrativo, portanto, é o documento que dá subsídios e autonomia de poder para que a Administração Pública atue de forma eficiente e de acordo com os interesses mútuos da coletividade na busca de melhorias dentro da prestação de serviço. Deve-se destacar ainda que após a adesão de um contrato de terceirização, o papel do gestor vai além de administrar de forma estratégica, passa a ser de fiscal, ou seja, acompanhar e controlar para que todos os termos legais sejam seguidos. Gervasio (2012), destaca que são necessários atos de gestão, fiscalização de contratos terceirizados, os quais servem tanto para o controle da efetiva prestação do serviço quanto para a satisfação da necessidade administrativa e a prevenção de eventual responsabilidade por débitos trabalhistas.

A tutela de controle e fiscalização dos contratos é atribuída ao Gestor de Contratos, o qual é indicado de forma direta pela Administração Pública, passando assim ser o responsável pela fiscalização e a execução, bem como responder por todas as rotinas de acompanhamento e controle do contrato.

Estes procedimentos estão estabelecidos na Lei n° 8.666/93 de licitação e contratos, da qual decorre demais normatizações como a Instrução Normativa n° 02, de 30 de abril de 2008, que dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, esta normativa referência em vários aspectos a forma de contratação terceirizada, como por exemplo no Art. 11 da Instrução Normativa n° 02, de 30 de abril de 2008 (MPOG, 2008), onde institui que a contratação de serviços continuados deverá adotar unidade de medida que permita mensurar os resultados para o pagamento da contratada, e que elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho.

Esta mesma normativa expõe que os critérios de aferição de resultados deverão ser preferencialmente dispostos na forma de ANS, e que deverá ser adaptado às metodologias de construção de ANS disponíveis em modelos técnicos especializados de contratação de serviços, quando houver.

Destaca-se também de forma complementar a Instrução Normativa n°6, de 23 de dezembro de 2013 (MPOG, 2013), que acordos de nível de serviços é o ajuste escrito, anexo ao contrato, entre o provedor de serviços e o órgão contratante, que define, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento. Conforme relatório de levantamento acerca da Governança (TCU, 2008), a prestação de um bom serviço para os cidadãos é em última instância o negócio de toda instituição pública.

A definição do que é um “bom serviço”, sintonizando as expectativas dos clientes com a oferta, é exatamente o que constitui um acordo de nível de serviço (SLA, sigla do inglês *Service Level Agreement*).

Portanto, por meio de ANS o gestor público tem condições de atuar de forma sistêmica no controle e gestão da terceirização de serviços, porém, conforme

estabelecido na própria normatização deve-se atentar para os métodos de aferição e os indicadores de resultados, que são desenvolvidos com base no estudo de modelos técnicos especializados, sendo compreensíveis e tangíveis comprovadamente possibilitando atingir os níveis esperados, surgindo assim a necessidade de um modelo estratégico de controle que atenda as variáveis envolvidas. Conforme Chiavenato (2005 apud Maciel, 2013) uma vez definida, a estratégia deve ser desdobrada em planos táticos que por sua vez são desdobrados em planos operacionais específicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como evidenciado inicialmente neste artigo o mesmo apresenta uma fundamentação teórica advinda de uma abordagem de pesquisa bibliográfica, como manuais, apostilas de treinamento, dissertações, livros, pesquisa em sites governamentais e demais documentos de instruções normativas relacionadas ao assunto. Isso possibilitou a confrontação e desenvolvimento analítico das informações, conforme exposto por Gil (2002), a fundamentação de uma pesquisa é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de documentos, livros e artigos científicos, buscando-se assim contribuições a respeito do assunto. Lakatos (2003), descreve que a pesquisa documental é realizada em documentos denominados fontes primárias, como publicações administrativas, relatórios, contratos.

Esse tipo de pesquisa tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e obter uma maior compreensão. Por isso, torna-se uma abordagem útil para estruturar melhor o conhecimento e construir hipóteses.

A análise e tratamento dos dados foram desenvolvidos de forma qualitativa, Godoy (1995), considera a abordagem de pesquisa qualitativa como uma pesquisa documental e nesta abordagem os documentos são uma fonte de dados de grande valor, sendo que a análise de materiais que ainda não tiveram tratamento analítico, ou ainda, que podem ser reexaminados, possibilita interpretações novas ou complementares.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

A terceirização mesmo não sendo uma novidade em órgãos públicos apresenta inconsistências básicas na gestão e controle de seus contratos. Entre os problemas mais comuns, é o da organização estar respondendo de forma subsidiária pelos débitos trabalhistas oriundos dos contratos de terceirização. Sendo assim, o fator de estudo aqui apresentado buscou por meio de uma pesquisa bibliográfica abordar a terceirização nas organizações públicas, evidenciando a problemática da gestão de contratos de forma a seguir efetivamente o que se estabelece em Lei.

A gestão da terceirização na administração pública difere do que se aplica na iniciativa privada, tanto na contratação quanto na execução, isso deve-se ao regimento normativo próprio ao qual se submete. Dentre os atos normativos está o que especifica que as contratações de serviços terceirizados devem ser por meio de ANS. Instruído na Normativa n.º 02, de 30 de abril de 2008 com as alterações da Instrução Normativa nº 03 de 16 de outubro de 2009, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Art. 11. A contratação de serviços continuados deverá adotar unidade de medida que permita a mensuração dos resultados para o pagamento da contratada, e que elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho. § 4º Para a adoção do Acordo de Nível de Serviço é preciso que exista critério objetivo de mensuração de resultados, preferencialmente pela utilização de ferramenta informatizada, que possibilite à Administração verificar se os resultados contratados foram realizados nas quantidades e qualidades exigidas, e adequar o pagamento aos resultados efetivamente obtidos (MPOG, 2008).

No Acordo de Nível de Serviço a contratação é pré pactuada a níveis de qualidade produtiva, utilizando parâmetros de aferição de resultados, ou seja, mecanismos de resultado a nível do serviço apresentado, sendo que o descumprimento dos níveis estabelecidos incidirá ajustes proporcionais na efetivação do pagamento. Para Grinover (2012), os indicadores de performance não devem ser vistos (e utilizados) como meros instrumentos para penalizar o fornecedor, mas sim para possibilitar a medição mirrada a melhoria contínua dos serviços prestados.

Conforme manual da IFC, *International Finance Corporation* (2013), a essência dos contratos de performance é o agente privado não ser remunerado apenas pela entrega dos serviços como ocorreria na terceirização tradicional, mas também pelo cumprimento das metas estabelecidas no contrato.

Salienta-se que este aspecto é de grande relevância para as instituições públicas, haja visto que o pagamento equivale a proporcionalidade métrica do serviço apresentado, já no modelo tradicional em caso de inconformidade, a aplicação de multas e demais sanções deve seguir as prerrogativas da ampla defesa, onerando a fiscalização do contrato. Ainda é especificado neste manual que o contrato de performance gera um incentivo para que o contratado trabalhe pelo sucesso e pela melhoria operacional do contratante, pois é somente com esses resultados que o contratado receberá sua remuneração.

Observa-se na prática que o gestor é desprovido tanto de qualificação quanto de ferramentas de gestão, isso fica mais evidente quando da necessidade de fazer um processo licitatório que tenha uma base estruturada de forma sistêmica, como é caracterizada a contratação por meio da ANS, para que esse tipo de contratação realmente atenda os objetivos propostos, exige um conhecimento aprofundado tanto por parte da comissão licitatória quanto do gestor ou fiscal do contrato. Outra prática comum na Administração Pública é a designação para fiscalizar os contratos, os

servidores o quais tem que conciliar as atividades de fiscalização com as atividades inerentes aos seus cargos, quando também, não são orientados ou até mesmo não tem conhecimento sobre as normativas vigentes.

Diante disso o que predomina são as contratações que não exigem maiores complexidades a estruturação para procedimento licitatório, como por exemplo, a prestação de serviço de limpeza por meio do processo licitatório propostos de serviços e/ou horas de serviço, modelos menos sistemáticos que requerem uma fiscalização mais “simplória” atendendo apenas requisitos básicos, sem a necessidade de se estabelecer indicadores ou padrões de eficiência, porém, com característica que oneram a condução do contrato o que facilita a incidência de conflitos operacionais entre contratante e contratado.

A seguir é apresentada a Figura 1 a qual se refere a um recorte da planilha do contrato de serviço de limpeza, o modelo representa como pode ser estruturada a avaliação de um contrato aplicado por meio de ANS.

Figura 1 – Exemplo de Avaliação Acordo de Nível de Serviço

| ITEM | PONTUAÇÃO MÁXIMA | DIVISOR | RESULTADO FINAL |
|---|---|--|------------------|
| Resultado das Avaliações | 231 | 0,50 | 462 |
| Contingente de Operacionais | 100 | 0,50 | 200 |
| VALOR FINAL PARA FATURA = | | | 662 |
| LIBERAÇÃO DE 100 % DA FATURA | | ACIMA DE 625 PONTOS | |
| LIBERAÇÃO DE 95 % DA FATURA | | DE: 581 A 625 PONTOS | |
| LIBERAÇÃO DE 90 % DA FATURA | | DE: 521 A 580 PONTOS | |
| LIBERAÇÃO DE 80 % DA FATURA | | DE: 461 A 520 PONTOS | |
| LIBERAÇÃO DE 70 % DA FATURA | | DE: 391 A 460 PONTOS | |
| LIBERAÇÃO DE 60 % DA FATURA | | DE: 330 A 390 PONTOS | |
| LIBERAÇÃO DE 50 % DA FATURA E DEMAIS MULTAS PREVISTAS NO EDITAL | | ABAIXO DE 330 PONTOS | |
| MÓDULOS | | ITENS AVALIADOS | |
| A | EQUIPAMENTO, PRODUTO E TÉCNICA | A.1 - Carro de limpeza | |
| | | A.2 - Produtos de limpeza | |
| | | A.3 - Técnicas de limpeza | |
| B | QUALIDADE E DEMAIS DIREITOS DOS PROFISSIONAIS | B.1 – Atendimento aos Direitos Trabalhistas | |
| | | B.2 – Apresentação – Uniformização | |
| | | B.3 – Equipamento de Proteção Individual | |
| C | FREQÜÊNCIA | C.1–Cumprimento do cronograma e das atividades | |
| D | INSPEÇÃO DOS SERVIÇOS | D.1 – Avaliação direta nas áreas em 17 itens | |
| VALIAÇÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA | | | |
| MÓDULOS | PONTOS MÁXIMOS | PESO NA AVALIAÇÃO | PONTUAÇÃO MÁXIMA |
| A | 9 | 0,15 | 60 |
| B | 9 | 0,15 | 60 |
| C | 3 | 0,20 | 15 |
| D | 48 | 0,50 | 96 |
| RESULTADO MÁXIMO DA AVALIAÇÃO = | | | 231 |

Fonte: Adaptado Edital Fundação Universidade Brasília Contratação Serviço de Limpeza

Apesar do modelo apresentado na Figura 1 conter um número reduzido de itens a serem avaliados, é possível constatar que a busca abrange vários aspectos os quais contribuem para a eficácia contratual. Importante destacar que a remuneração pelos serviços prestados neste modelo se dá de forma justa, ou seja, equivalem ao percentual de atendimento as condições pré pactuas os quais são aferidos com base em indicadores que possibilitam a medição e posterior comparação com os padrões estabelecidos.

Outro fator a ser considerado é que este modelo propicia no caso da constatação de irregularidades a imediata autuação do contratado, dando maior eficiência e a função do gestor. Não há, portanto, a necessidade do uso de notificações e o aguardo de defesa, uma vez que o objeto em questão foi apresentado em inconformidade com os padrões estabelecidos no contrato de ANS.

Fica evidenciada assim, a eficiência da atuação do fiscal, contribuindo, por exemplo, no sentido de garantir que integridade física, moral e econômica dos funcionários que prestam serviço à contratada estão sendo preservados.

A gestão por desempenho é evidenciada por Mikos et al. (2012), como um sistema de gestão por indicadores o qual deve ser composto por padrões e metas a serem atreladas ao processo de medição e controle, objetivando identificar os desvios de processo, onde futuramente essas medições possibilitarão comparar o desempenho real com as metas estabelecidas.

Neste contexto, surge a importância do papel a ser desempenhado pelo gestor de contratos. Segundo Sekido (2010), o agente público investido nas funções de gestor e fiscal de contrato deverá ser capacitado e dispor de ferramentas para realizar as atividades inerentes ao cargo. A demais para Cohen (2008 apud Santos, 2013), o desenvolvimento e a implementação de políticas de informação da atividade de administração de contratos podem contribuir para o aumento do nível de responsabilidade dos gestores.

Porém, na prática esses fatores não são estabelecidos efetivamente, conforme Gabil (2002 apud Gonçalves, 2006), a fiscalização é muito deficiente na Administração Pública em função de não haver um sistema de apuração de custos, assim como indicadores para avaliação da gestão.

Já para Sekido (2010), o papel do gestor é garantir que o orçamento público será utilizado de forma racional, com o melhor custo-benefício possível, por meio do acompanhamento do estrito cumprimento do contrato pelo prestador de serviços. Neste sentido, gestor público deve estar preparado e dispor de mecanismos que possibilite atuar de acordo com prerrogativas norteadoras da administração pública.

5. CONCLUSÃO

Com base no material bibliográfico pesquisado é possível constatar que a terceirização de serviços no âmbito da administração pública quando aplicada na forma da lei e observada as prerrogativas de fiscalização e execução do contrato, é uma importante ferramenta de gestão estratégica, a qual pode ser enquadrada como

uma melhoria incremental frente a gestão de contrato, elencando ganhos que vão desde a otimização do tempo até a contribuição econômica.

Por meio deste estudo identifica-se que o Acordo de Nível de Serviço (ANS) é uma ferramenta que possibilita maior eficiência às contratações públicas. Sendo, portanto um importante aliado para o gestor e fiscal de contrato no sentido de dispor de um mecanismo o qual lhe permita ter um parâmetro de referência, quando do ateste da prestação de serviço.

Quanto a uma análise mais aprofundada com relação aos aspectos potenciais e limitantes na aplicação ANS, requer uma maior difusão deste modelo de contratação entre os órgãos governamentais, oportunizando assim um diagnóstico com maior fundamentação.

Por fim há de se considerar a relevância da adoção de um modelo sistêmico e estruturado para gestão de contratos terceirizados, o qual além de dar suporte para a fiscalização estará atendendo as necessidades do desempenho operacional das organizações públicas, as quais passam a ter maior controle sob os serviços contratados, dispondo de um serviço de qualidade, com um custo adequado e o que é mais importante, garantindo que todos os preceitos legais sejam seguidos a contento.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S.B. **Terceirização: parceria e qualidade** - 2. ed. Editora Campus. 1996.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. 132 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2016.

BRASIL, Instrução Normativa Nº02, de 30 de abril 2008. **Ementa: dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG. Portal de Governo Eletrônico do Brasil. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/legislacao/instrucao-normativa>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

_____. Instrução Normativa Nº 03, de 16 outubro 2009. **Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-03-de-15-outubro-de-2009>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

_____. Instrução Normativa Nº06, de 23 de dezembro 2013. **Ementa: Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII.** Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Disponível em: <[http://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/IN-SLTI-2013-06-TERCEIRIZACAO-DE-MAO-DE-OBRA](http://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/IN-SLTI-2013-06-TERCEIRIZACAO-DE-MAO-DE-OBRAhttp://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/IN-SLTI-2013-06-TERCEIRIZACAO-DE-MAO-DE-OBRA-ALTERA-A-IN-SLTI-02-2008.pdf)<http://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/IN-SLTI-2013-06-TERCEIRIZACAO-DE-MAO-DE-OBRA-ALTERA-A-IN-SLTI-02-2008.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal/** Tribunal de Contas da União; Relator Ministro Benjamin Zymler. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D78C1F1014D794A468D3DA7>> . Acesso em: 15 abr. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, Vol.2. 6ª ed. Rev. e atualizada Volume. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 538 p. Disponível em: <[http://www.unibrattec.edu.br/tecnologus/wp](http://www.unibrattec.edu.br/tecnologus/wphttp://www.unibrattec.edu.br/tecnologus/wp-content/uploads/2013/10/tecnologus_edicao_07_artigo_04.pdf)http://www.unibrattec.edu.br/tecnologus/wp-content/uploads/2013/10/tecnologus_edicao_07_artigo_04.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

Fundação Universidade Brasília. **Edital projeto Básico Contratação Serviço de Limpeza e Conservação.** Distrito Federal. Outubro 2013. Disponível em:

<<http://www.prc.unb.br/Novo/downloads/reflimpeza.pdf>> Acesso em: 13 set. 2016.

GERVASIO, Luciane Maria. Apostila ESAF - Escola de Administração Fazendária - **Curso Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos de Serviços Terceirizados** / Agosto 2012.

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4ªEd. São Paulo: Atlas 2002. 175 p. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2016.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. rev. atual. São Paulo: Pioneira, 1997. 144 p.

GRINOVER, Lamberto. **Indicadores de Performance**. 2012. Palestra SEAC-SP sindicato das empresas de asseio e conservação no estado de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.seacsp.com.br/comunicacao/materiais_palestras/conteudo_palestra_indicadores_performance.pdf> Acesso em: 23 mar. 2016.

GODOY, Arilda S. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai. /jun. 1995.

GONÇALVES, Laura Atalanta Escovar Bello, **Sistema de Controle da Terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2006. 96 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8366/000574714.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

International Finance Corporation, IFC. Manual sobre Contratos de Performance e Eficiência para Empresas de Saneamento em Brasil. D.F. México. 2013. 68P. Disponível em: <<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/17ea5580404766b5ba3bba82455ae521/WaterUtilityBrazilPortuguese.pdf?MOD=AJPERES>> Acesso em: 01 mar. 2016.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**, Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. 5ª. ed. São Paulo: Atlas 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 21 abr. 2016.

LATIF, Omar Aref Abdul. **Contrato administrativo**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, X, n. 41, maio 2007. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1828>. Acesso em: 15 mar.2016.

LEIRIA, Jeronimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SARATT, Newton Dornelles. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada - 2. ed.** / 1993.

MACIEL, Diego; TEIXEIRA, Rogério Aguiar C. **Desafios para implantar uma gestão estratégica em organizações públicas**. 2013. 8 p.

MIKOS, Walter Luís. **Qualidade: base para inovação** / Walter Luís Mikos ...[et al.]. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. - (Série UTFinova).

SANTOS, Alberto Almeida dos; QUELAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Administração de Contratos no Setor Público: uma revisão da literatura**. 2013. 22 P. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ISSN 1984-9354, 2013. 22 P. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0575_3278.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. **Terceirização na administração pública a gestão e a fiscalização de contratos**.2010. 61p. Monografia (especialização em gestão governamental) – Universidade Gama Filho. Brasília – DF. 2010. Disponível em: <<https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/Artigo%20https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/Artigo - Contrato de Gest%C3%83%C2%A3o.pdf%20Contrato%20de%20Gest%C3%83%C2%A3o.pdf>>.

Acesso em: 22 mar. 2016.

ABSTRACT: Public administration seeks through outsourcing its support activities, the hired is endowed with technology and expertise in the area, allowing the public manager to have more time to focus on their core activity, ie meet its demands effectively with efficient results combined with cost reduction. However it should be noted the public manager is not exempt to monitor and supervise the implementation of these contracts, and the same responsible person for demanding that the hired meets all legal requirements from start to finish of the contract. The normative instruction MPOG nº 02, April 30th of 2008 establishes the use of the Service Level Agreement (SLA) for outsourced service contracts in public administration, this mechanism is summarized in the possibility of a pre agreed to hire on production quality levels, which uses results of benchmarks, and that failure to comply of the established levels will result in proportional adjustments in the execution of payment. In this sense this work intends, through a literature search, to develop a reflection of hiring outsourced services in public administration, highlighting the contribution of SLA considering aspects which involves both the strategic needs of the organization and the operational need for the contract supervisor. In a way that it was possible, through the developed survey, to realize that the SLA is an important confederate in the quest for efficiency of public procurement.

KEYWORDS: Service Level Agreement, Public Administration, efficiency, legality.

CAPÍTULO VIII

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**Jussara Fernandes Leite
Luciano José Vieira Franco
Lídia de Paula Pessoa
Bruno Silva Alencar
Fagner Pereira**

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Jussara Fernandes Leite

UNIPAC

leite.jussara@yahoo.com.br

Luciano José Vieira Franco

UNIPAC

lucianov_franco@hotmail.com

Lídia de Paula Pessoa

UNIPAC

lidiappessoa@hotmail.com

Bruno Silva Alencar

UNIPAC

brunoalencar47@yahoo.com.br

Fagner Pereira

UNIPAC

fagnerpereira@unipaclafaiete.edu.br

RESUMO: Muitos brasileiros têm buscado no empreendedorismo o caminho para o sucesso, porém nem todos tem conseguido atingir o que almejam no campo empresarial. É fato que de três em cada quatro brasileiros preferem ter um negócio próprio a ter um emprego convencional. Os índices de mortalidade das micro e pequenas empresas poderiam ser menores, se os empreendedores iniciantes buscassem informações de como realizar a abertura de um negócio. Para se abrir uma empresa e ter sucesso é preciso um bom plano de negócio. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo identificar se os empreendedores de micro e pequenas empresas utilizaram ou utilizam o plano de negócio na abertura e desenvolvimento das atividades de suas empresas. Para isso, fez-se necessário realizar uma pesquisa por meio de entrevistas, em seis empresas de micro ou pequeno porte na região do Médio Piracicaba, Minas Gerais, no período de setembro a novembro de 2015. Essas empresas foram escolhidas pelo método de acessibilidade. Após análise dos resultados da pesquisa, conclui-se que o plano de negócios não foi utilizado na abertura das empresas pesquisadas. Já para desenvolvimento nota-se que algumas partes do plano são utilizadas de forma empírica, não seguindo uma ordem lógica.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de negócio, Empresas, Abertura.

1. INTRODUÇÃO

Muitos brasileiros têm buscado no empreendedorismo o caminho para o sucesso, porém nem todos têm conseguido atingir o que almejam no campo empresarial. É notório o espírito empreendedor do brasileiro, porém é preocupante

o fato de muitos destes que tem iniciativa, tentarem empreender achando que vontade e sorte são os ingredientes principais para a criação de empresas de sucesso (DORNELAS, 2015).

Segundo Meurer (2008), para se abrir uma empresa e ter sucesso, é preciso um bom plano de negócio. O futuro empreendedor precisa ter uma gama de conhecimentos para gerir seu negócio com segurança. Geralmente, a falta de conhecimento das pessoas e a coragem que elas têm, fazem com que um empreendimento seja colocado no mercado sem qualquer análise criteriosa.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) ressalta que empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O planejamento é essencial no desenvolvimento de um novo negócio, já que o mercado por si próprio está sujeito a riscos e crises. Portanto, se não houver um plano de negócios adequado, principalmente em pequenos empreendimentos, esses em momentos críticos podem passar a fazer parte da lamentável lista das empresas que não resistem aos primeiros anos de vida. Sobre esse assunto, Dornelas (2015) ressalta que a falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso em micro e pequenas empresas nascentes.

Os índices de mortalidade em micro e pequenas empresas poderiam ser menores, se os empreendedores iniciantes buscassem informações sobre como realizar a abertura de um negócio. Ao considerar que de três em cada quatro brasileiros preferem ter um negócio próprio a ter um emprego convencional (ESTADÃO, 2013), e que o plano de negócios é o passaporte do empreendedor no processo de empreender, procurou-se com este estudo identificar se os empreendedores de micro e pequenas empresas utilizam ou utilizaram o plano de negócio na abertura e desenvolvimento de suas empresas.

2. CLASSIFICAÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

As empresas podem ser classificadas quanto ao seu porte conforme sua receita bruta e quanto ao número de empregados. O primeiro considerada o regime Simplificado de Tributos (SIMPLES) e o segundo o número de funcionários que compõe a empresa conforme Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O SIMPLES, que é um regime único de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, adota os limites de receita bruta anual, conforme constam na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Essa lei considera no art. 3º, que micro empresa é a organização que possui receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e pequena empresa a que possui receita bruta superior a 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (BRASIL, 2006).

Em relação ao segundo critério, que considera o número de empregado para a classificação de micro e pequena empresa, segundo o IBGE, apresentado pelo

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), a classificação relacionada a duas grandes áreas de atuação da organização, ou seja, na indústria e construção, e no comércio e serviço. A classificação das empresas pode ser verificada no quadro 1.

| Área de atuação | Micro Empresa | Pequena Empresa |
|------------------------------|---------------|-----------------|
| Indústria e construção civil | 19 | 20 a 99 |
| Comércio e serviços | 9 | 10 a 49 |

Fonte: SEBRAE (2013).

Quadro 1 – Classificação de Micro e Pequena empresa – Número de Funcionários

3. A UTILIZAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO

Sabe-se que toda empresa nasce a partir de uma ideia, ou uma oportunidade vislumbrada por um empreendedor. Filion e Dolabela (2000) acreditam que o plano de negócio tem importância para validação de uma ideia, que o empreendedor realiza por meio do planejamento detalhado da empresa.

Na mesma visão de Filion e Dolabela (2000), Biagio e Batocchio (2005) apontam que o desenvolvimento de um plano de negócio, além de auxiliar o empreendedor na análise de oportunidades, pode trazer muitos benefícios para assegurar um futuro promissor a um empreendimento nascente. O plano determina uma linha central de atuação da empresa, que leva o empreendedor a pensar no futuro do negócio, avaliar seus riscos e oportunidades, e clarear suas ideias. É um excelente guia na tomada de decisões.

Sobre essa abordagem, Paula (2005) ressalta que o caminho empresarial pode se tornar menos árduo quando se tem um plano de negócio como guia. Já Dolabela (2006) aponta que o plano de negócio pode minimizar as possibilidades de fracassos em qualquer atividade empresarial, desde que seja executado de forma coerente.

Segundo Sebrae (2013), um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Desta forma, diminui as possibilidades de desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável.

Nesse contexto, Dornelas (2008, p.79) salienta que “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”.

Apesar das considerações de diferentes autores, quanto a importância da utilização do plano de negócio, Salim, Hochman e Ramal (2005) ressaltam que a sua utilização ainda é algo incipiente no Brasil, pois muitas empresas funcionaram sem um plano durante muito tempo. No entanto, essa é uma opção limitante e bastante arriscada.

Nesse enfoque, Dolabela (2006) apresenta em seus estudos que diferente do Brasil, na Europa, no Canadá e nos Estados Unidos, o plano de negócio é uma ferramenta usual, utilizada por empreendedores novos e antigos.

Quanto a sua utilização, um dos fatores críticos do plano é que poucos empresários sabem escrever adequadamente um bom plano de negócio. A maioria desses são micro e pequenos empresários que não possuem conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeção de faturamento, etc. Quando entendem o conceito não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócio (PINSON E JINETT, 1996 apud DORNELAS, 2008).

3.1. ESTRUTURA DO PLANO DO NEGÓCIO

Por ter várias possibilidades de utilização, o plano de negócio não tem um formato rígido ou modelo universal. Ele pode ser desenvolvido por diversas estruturas, porém grande parte deles são bem semelhantes, diferenciando-se apenas por pequenos detalhes. Assim, segundo Biagio e Batocchio (2005), é importante que o empreendedor procure a estrutura que melhor atenda suas necessidades, desde que o plano tenha uma sequência lógica.

Conforme Drumond (2005) *apud* Assunção (2010), embora o planejamento deva ser específico e singular para cada negócio, alguns modelos de plano de negócios difundidos no Brasil e no mundo esboçam semelhanças. O Quadro 2 apresenta um comparativo das estruturas dos planos de negócio utilizado no Brasil, segundo os autores:

| Autores Capítulos do PN | DOLABELA (1999) | TIMMONS (1999) | FILION (2001) | SEBRAE (2007) | DORNELAS; TIMMONS et al. (2008) |
|----------------------------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|---------------------------------------|
| Sumário executivo | X | X | X | X | X |
| A empresa | X | X | X | X | X |
| A equipe | X | X | X | X | X |
| O mercado | X | X | X | X | X |
| Plano de Marketing | X | X | X | X | X |
| Plano Organizacional | X | X | X | X | X |
| Plano de Operações | X | X | X | X | X |
| Plano Financeiro | X | X | X | X | X |
| Plano de Desenvolvimento | - | X | - | - | - |

| Capítulos do PN | Autores | | | | |
|-------------------------------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|---------------------------------------|
| | DOLABELA (1999) | TIMMONS (1999) | FILION (2001) | SEBRAE (2007) | DORNELAS; TIMMONS et al. (2008) |
| Design | | | | | |
| Cronograma de atividades | - | X | - | - | X |
| Análise de riscos | - | X | - | - | X |
| Aporte de capital | - | X | - | - | - |
| Construção de cenários | - | X | - | X | X |
| Avaliação estratégica | - | - | - | X | - |
| Avaliação do plano de negócio | - | - | - | - | - |

Fonte: Drumond (2005, p. 46) apud Assunção (2010)
 Quadro 2 – Estruturas dos planos de negócios utilizados no Brasil

Conforme se pode verificar no quadro 2, é possível afirmar que apesar dos mais variados modelos de planos de negócios encontrados no mercado, algumas seções são comuns em quase todos eles, por serem consideradas itens essenciais no plano de negócio.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo de caso múltiplos com natureza exploratória, desenvolvida em seis empresa de micro e pequeno porte da região do Médio Piracicaba. A classificação de micro e pequenas empresas utilizada é a adotada pelo Sebrae (2013), que as classificam pelo o número de empregados.

Como o objetivo deste trabalho é identificar se os empreendedores utilizaram ou utilizam o plano de negócio na abertura e desenvolvimento de suas empresas, foram abordadas algumas partes do plano de negócio para chegar à conclusão de tal objetivo. Essas partes foram tratadas como categorias, sendo elas: análise de mercado; análise estratégica; plano de marketing e plano financeiro.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com os gestores das empresas, no período de setembro a novembro 2015. As empresas foram escolhidas pelo método de acessibilidade, que segundo Vergara (2000), diferencia-se de qualquer procedimento estatístico por selecionar elementos com base na facilidade de acesso. O acesso deu-se devido ao autor deste estudo possuir contato direto com os empresários abordados, os quais aceitaram a participar da entrevista. As seis empresas pesquisadas são denominadas, neste trabalho como A, B, C, D, E e F.

Os dados da pesquisa foram analisados por meio de técnica qualitativa e

quantitativa. Utilizou-se de quadro para melhor visualização e compreensão dos dados para algumas questões e foi realizada uma análise discursiva dos resultados encontrados.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme o questionário aplicado aos gestores das empresas contendo perguntas objetivas e subjetivas, para algumas perguntas foram apresentadas respostas com alguns comentários, que trazem informações complementares a respeito de suas respectivas empresas.

As duas primeiras perguntas foram direcionadas para verificar o conhecimento e a utilização da ferramenta de planejamento “plano de negócios” por parte dos empreendedores. A primeira pergunta abordou se o gestor da empresa tinha conhecimento e entendimento sobre o que é um plano de negócios. Na segunda, foi perguntado se ele desenvolveu um plano de negócio na abertura da sua empresa.

Conforme respostas dos empresários à pergunta 1, a pesquisa identificou que 1 dos gestores sendo ele da empresa E, disse não ter conhecimento sobre o que é, e o que constitui um plano de negócio. Já outros 3 gestores, sendo eles das empresas A, C e D, informaram que tem um conhecimento razoável ou seja parcial. Os outros 2 gestores, sendo eles da empresa B e F, informaram ter conhecimento e entendimento sobre o que é um plano de negócios.

Já em relação a pergunta 2, todos os gestores tiveram a mesma resposta afirmando não terem utilizado do plano de negócio na abertura de suas empresas. Fato que Dolabela (2015) ressalta ser muito comum, ainda encontrar pessoas que abrem empresa sem analisarem os contextos que as rodeiam.

O que se pode notar conforme as respostas às perguntas 1 e 2, é que 50% da amostra dos entrevistados, ou seja, 3 empreendedores, que disseram conhecer parcialmente o plano de negócio, não utilizaram do mesmo na abertura de suas empresas. Os outros 2 empreendedores que afirmam conhecer e ter entendimento, que correspondem a 33% da amostra, também não utilizaram. Assim pode-se notar que a utilização do plano de negócio no processo de inicialização dos empreendimentos menores, tendo como referência as empresas entrevistadas, ainda não é uma prática adotada.

Pinson e Jinnett, (1996) apud Dornelas (2008) colaboram e retratam que um dos fatores críticos quanto a utilização do plano de negócios é que poucos empresários sabem escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes é micro e pequenos empresários que não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeção de faturamento etc. Quando entendem o conceito não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

As demais perguntas do questionário foram apresentadas por categorização, conforme segue a abordagem abaixo.

5.1. CATEGORIA 1 – ANÁLISE DE MERCADO

Esta categoria foi desenvolvida por meio de quatro perguntas, que tiveram o propósito de identificar se as empresas pesquisaram aspectos voltados para a análise de mercados, tais como: previsão de clientes, principais concorrentes e fornecedores.

A primeira questão abordou a previsão de clientes; a segunda, o conhecimento dos principais concorrentes; a terceira, conhecimento das estratégias dos principais concorrentes; e a quarta, se foi realizado estudo sobre os fornecedores.

A seguir o quadro 3 apresenta as respostas, conforme os relatos dos entrevistados às perguntas 1,2,3 e 4 desta categoria.

| EMPRESA | A | | B | | C | | D | | E | | F | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | SIM | NAO | SIM | NÃO | SIM | NAO | SIM | NÃO | SIM | NÃO | SIM | NÃO |
| Fez previsão inicial do número de clientes | - | X | X | - | - | X | - | X | - | X | | X |
| Conhece os principais concorrentes | X | - | X | - | - | X | X | - | - | X | X | |
| Conhece as estratégias dos concorrentes | X | - | X | - | - | X | X | - | - | X | | X |
| Foi feita a análise e estudo dos fornecedores, com intuito viabilizar a reposição de estoque. | - | X | - | X | - | X | - | X | - | X | | X |

Fonte: Dados primários (2015)

Quadro 3 – Resultados das questões da categoria Análise de Mercado

Conforme apresentado no quadro 3, para a pergunta 1, pode-se notar que a maioria dos empresários não fez previsão quanto aos seus clientes, sendo que cinco dos seis gestores responderam não para essa pergunta.

Verifica-se conforme a pergunta 1, que boa parte dos empreendedores ao abrir suas empresas não fazem previsão de seus clientes. Pelo Sebrae (2013), é possível afirmar que a previsão dos clientes é uma das etapas mais importantes da análise de mercado, pois sem clientes não há negócios. Por isso se faz necessário conhecer melhor os clientes, identificando suas características, comportamentos e o que os levam a comprar, pois clientes não compram apenas produtos/serviços, mas soluções para algo que precisam ou desejam.

Para a pergunta 2, nota-se que parte dos gestores teve a preocupação em conhecer seus concorrentes sendo que quatro dos entrevistados disseram conhecer

seus principais concorrentes.

Já para a pergunta 3, somente três gestores afirmaram conhecer as estratégias dos seus principais concorrentes. Fato que Dornelas (2015) aborda sendo importante em qualquer plano de negócios, pois os empreendedores podem aprender lições observando a atuação da concorrência.

Outro ponto pesquisado nesta categoria foi o levantamento de dados para análise e estudos dos principais fornecedores das empresas, conforme abordado na pergunta 4, sendo que em resposta, todos os gestores relataram não terem dados descritos de seus fornecedores. Conforme Sebrae (2013), é importante estudar e analisar vários fornecedores mantendo contato com todos, ou pelo menos com os principais, pois não é possível prever quando um fornecedor enfrentará dificuldades.

5.2. CATEGORIA 2 – PLANO DE MARKETING

Com relação ao Marketing a pesquisa visou abordar assuntos relacionados a análise de localização das empresas, bem como suas estratégias de comercialização e divulgação dos seus produtos e serviços. Para o estudo desta categoria, foram abordadas quatro perguntas.

A pergunta um e dois abordam aspectos sobre a localização da empresa. A primeira questão buscou identificar se houve análise da localização da empresa pelo gestor; e a segunda, o critério de escolha da localização. As respostas dadas pelos empresários a essas perguntas podem ser verificadas por meio do QUADRO 4.

| Pergunta 1 | Empresas | Respostas | |
|--|----------|-----------------------------|-----|
| | | Não | Sim |
| Foi feita análise de localização para atividade empresarial? | A | - | X |
| | B | - | X |
| | C | X | - |
| | D | - | X |
| | E | X | - |
| | F | X | - |
| Pergunta 2 | Empresas | Respostas | |
| O que foi levado em conta na escolha da localização? | A, D | Aluguel mais acessível | |
| | B | Acessibilidade de clientes | |
| | - | Proximidade de concorrentes | |
| | C, E, F | Fato de não pagar aluguel | |

Fonte: Dados primários (2015).

Quadro 4 – Estudo sobre a localização do estabelecimento comercial

Pode-se verificar no quadro 4, que 50% dos entrevistados, o que corresponde a 3 gestores, fizeram análise para a escolha da localização da atividade empresarial. Sendo levado em conta para 2 empresas – A, D –, foi o preço do aluguel mais acessível, enquanto que na empresa B o seu gestor tomou como referência a acessibilidade dos clientes. Já a outra metade da amostra, seus empresários afirmaram que não analisaram a escolha da localização da empresa, fato que ocorreu, pois todos três utilizam de pontos próprios para as atividades empresariais levando em conta o menor custo, visto que possuem local próprio.

Outro ponto abordado, nesta categoria, foi a estratégia para divulgação dos produtos/serviços nas empresas, bem como os meios adotados para a divulgação. Fator que Dornelas (2015) ressalta trazer resultados satisfatórios tais como: aumento nas vendas, aumento na participação de mercado, melhora da imagem da marca, identificação de vantagens competitivas e a preparação do terreno para vendas futuras. Para essa abordagem, duas perguntas foram desenvolvidas. A primeira buscou identificar se a empresa tem definida uma estratégia para a divulgação de seus produtos e/ou serviços; a segunda, os meios de propaganda adotados pela empresa. O quadro 5 apresenta, os relatos dos entrevistados sobre essas duas questões.

| Pergunta 1 | Empresas | Respostas | |
|--|----------|--------------------------|-----|
| | | Não | Sim |
| A empresa tem definida uma estratégia para divulgação de produtos? | A | - | X |
| | B | - | X |
| | C | - | X |
| | D | - | X |
| | E | - | X |
| | F | - | X |
| Pergunta 2 | Empresas | Respostas | |
| Quais são os meios de propaganda adotados? | A, D | Carros de som e banner | |
| | B, F | Internet (redes sociais) | |
| | B | Propaganda via rádio | |
| | C, E | Boca a boca | |
| | F | Mídia impressa | |

Fonte: Dados primários (2015).

Quadro 5 – Estratégia de divulgação dos produtos e/ou serviços

Conforme identificado, todos os empresários responderam terem estratégias

para divulgação de seus produtos/serviços. Quanto aos meios adotados para essas divulgações, cada empresa adota o meio que considera que mais abrange seu mercado. Foram identificados que os gestores das empresas A e D utilizam de propagandas com carros de som e banner, já a empresa B adota a internet, como as redes sociais, e propagandas via rádio. Enquanto os gestores das empresas C e E, adotam o meio de divulgação pela disseminação de boca em boca. Para a empresa F, a divulgação ocorre por meio da internet e mídia impressa. Nota-se que cada empresa adota o meio que mais convém para criar sua demanda.

5.3. CATEGORIA 3 – ANÁLISE ESTRATÉGICA

Esta categoria diz respeito à análise estratégica do empreendimento, nela buscou-se identificar se os empresários entrevistados fazem análise dos ambientes externos e internos a qual envolvem suas empresas. Para Pereira (2010), ao identificar as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas inerentes ao empreendimento é possível identificar se o negócio é ideal, especulativo, maduro ou arriscado.

Para a análise desta categoria, duas perguntas foram dirigidas aos gestores das empresas pesquisadas, a primeira buscou identificar se eles sabem quais são as forças e fraquezas de sua empresa; a segunda, abordou as oportunidades e ameaças inerentes ao seu negócio.

Conforme respostas dos gestores, em conformidade com a pergunta 1, cinco dos seis gestores disseram que conseguem definir as forças e fraquezas de suas empresas, com exceção apenas do gestor da empresa C. Quando o assunto são as oportunidades e ameaças, abordados na pergunta 2, somente 2 dos gestores, sendo ele da empresa B e F, disseram conseguir definir as oportunidades e as ameaças a qual estão em torno de seu negócio. Fato esse que pode tornar-se grande problema no futuro para essas empresas, pois nota-se que elas não estão atentas às situações externas nas quais se têm pouco controle, o que pode colocar suas atividades diante de dificuldades e ocasionar possível perda de mercado e até redução da lucratividade.

Para Dornelas (2015), com a análise do ambiente externo, a empresa identificará e poderá monitorar as tendências que afetarão o negócio, sendo que o ambiente externo são de natureza incontrollável e afetam diretamente a empresa.

5.4. CATEGORIA 4 – PLANO FINANCEIRO

Nesta categoria, a pesquisa visou abordar assuntos sobre o gerenciamento de finanças nas empresas. Para tal, assuntos como investimentos financeiros, receitas, fluxo de caixa, demonstrativos de resultados e ponto de equilíbrio tiveram enfoque.

Para a análise desta categoria, cinco perguntas foram dirigidas aos gestores

das empresas. A pergunta um enfatizou a quantidade de investimento financeiros necessários para a implementação da empresa; a segunda, a previsão das receitas de vendas; a terceira, a utilização de fluxo de caixa para projeção das entradas e saídas dos recursos financeiros; a quarta, a elaboração de demonstrativo de resultados de exercício; e a quinta, a estimativa de tempo necessário para empresa atingir o ponto de equilíbrio.

As respostas dadas pelos gestores das empresas em conformidade com as cinco perguntas desta categoria, foram sintetizadas no quadro 6.

| Perguntas | Empresa | | | | | |
|---|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | A | B | C | D | E | F |
| O senhor(a) fez um levantamento da quantidade de investimentos financeiros totais necessários para implementação? | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Não |
| A receita da empresa é maior ou menor do que o previsto? | Maior | Maior | Maior | Maior | Maior | Maior |
| O senhor(a) utiliza do fluxo de caixa para projeção das entradas e saídas dos recursos financeiros? | não | Sim | Não | Não | Não | Sim |
| A empresa elaborou um demonstrativo de resultados prevendo a lucratividade do negócio? | Não | Sim | Não | Não | Não | Não |
| O Senhor(a) fez uma estimativa de tempo necessário para empresa atingir o ponto de equilíbrio? | Não | Não | Não | Não | Não | Não |

Fonte: Dados primários (2015).

QUADRO 6 – Resultados da pesquisa sobre o Plano Financeiro

No quadro 6, é possível notar que 5 gestores fizeram previsão dos investimentos financeiros necessários para a implementação de suas empresas. Quando perguntados quanto a previsão da receita todos os gestores afirmaram que as receitas são sempre maiores que o previsto. Na pergunta 3, apenas dois gestores, empresas B e F, disseram utilizarem do fluxo de caixa para controle de entradas e saídas de seus recursos financeiros. Quanto a elaboração do demonstrativo de resultados, conforme aborda a pergunta 4, somente um gestor manifestou projetar um demonstrativo para prever os possíveis lucros. Já, em relação a estimativa do tempo necessário para a empresa atingir o ponto de equilíbrio, a pesquisa identificou que nenhuma das empresas pesquisadas o fizeram.

6. CONCLUSÃO

Este artigo foi desenvolvido com propósito de analisar a utilização dos empreendedores quanto a aplicação do plano de negócios para a criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas na região do Médio Piracicaba em Minas Gerais. Os objetivos que impulsionaram o desenvolvimento desta pesquisa foram respondidos, a partir do estudo realizado com os empresários das empresas. Verificou-se que o plano de negócios não é utilizado na abertura das empresas. Já para desenvolvimento, nota-se que algumas partes do plano são utilizadas de forma empírica, não seguindo uma ordem lógica o que não caracteriza um plano de negócio.

Com base na análise do questionário, chega-se a conclusão que algumas deficiências pela não utilização do plano de negócios em empreendimentos menores são: a) falta de previsão dos clientes; b) pouco conhecimento quanto às estratégias dos concorrentes; c) falta de análise e descrição dos fornecedores; d) pouco estudo quanto à localização do ponto empresarial; e) falta de análise do ambiente externo nos quais estão as oportunidades e ameaças; f) não utilização do fluxo de caixa; g) falta de previsão de lucratividade por meio de demonstrativos.

O que se pôde observar durante a pesquisa de campo como pontos críticos pela não utilização do plano de negócios pode ser a razão prioritária que os empreendedores dão para ver suas empresas rapidamente em funcionamento, e também a dificuldade na elaboração dessa ferramenta.

Após a elaboração deste estudo, conclui-se que a utilização do plano de negócios por parte dos empreendedores ainda é algo incipiente, isso se tratando de micro e pequenas empresas da região do médio Piracicaba.

A partir das análises dos dados apresentados no tópico anterior, é possível extrair um conjunto de pontos fundamentais, que refletem as atitudes de pequenos empreendedores que idealizam e criam suas empresas. O primeiro ponto foi discorrer sobre a utilização e conhecimento do plano de negócios por parte dos empreendedores. O que pode-se concluir é que apesar de existirem várias instituições voltadas para a capacitação e treinamentos gratuitos nas áreas de planejamento e elaboração de planos de negócios, os empreendedores ainda desconhecem essa ferramenta. Bem como, não tem segurança para sua utilização. Outro ponto analisado é sobre a análise e estudo do mercado onde essas empresas estão inseridas. Conclui-se que os empreendedores precisam antes da formalização da empresa, conhecer melhor seus concorrentes bem como o perfil dos seus clientes, adequando-se às novas tendências para serem competitivas.

Ressalta-se que os resultados estão contextualizados no estudo de caso específico, portanto, não podem ser completamente generalizados. Por isso fundamentalmente, estes resultados apontam subsídios para uma melhor preparação dos empreendimentos analisados, seja em mudanças nas atitudes dos empreendedores, bem como em seus comportamentos.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Adriana Faria Gontijo. **Plano de negócios estendido**: uma alternativa para o empreendedorismo tecnológico. 2010. 141f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Faculdades Integradas Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios**: Estratégia para Micro e Pequenas empresas. Barueri, São Paulo: Manole, 2005.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo : Editora de Cultura, 2006.

DOLABELA. **Por dentro do universo empreendedor**: Lições Essenciais Para Transformar Sua Ideia Em Negócio. 1ª Edição. São Paulo: Benvirá, 2015.

DOLABELA, Fernando; FILION, Louis Jacques. **Boa ideia! E agora?** Plano de negócios o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo Corporativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DORNELAS, José C. A. **Plano de Negócios que dão Certo**: Um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ESTADAO. **Três em cada quatro brasileiros preferem ter um negócio próprio a ter um emprego convencional**. Estadão, 15 de maio de 2013. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,tres-em-cada-quatro-brasileiros-preferiam-ter-um-negocio-proprio-a-ter-emprego-convencional,2981,0.htm>>. Acesso em 14 de junho de 2015.

MEURER, Luciana Kindermann. **Elaboração de um plano de negócios para a abertura de um pet shop no bairro estreito em Florianópolis/SC**. (Monografia em Administração) Universidade do Vale Itajai, Biguaçu, Santa Catarina, 2008.

PAULA, Juraci Brandão. **O plano de negócios como instrumento de gestão estratégica**: estudo de caso em empresas de pequeno porte da cidade de Tabatinga-SP. 2005. 118p. Dissertação (Mestrado) Centro Universitario de Araraguara, UNIARA, SP, 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andréia Cecília; RAMAL, Silvana Ana. **Construindo Plano de Negócios**. Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Elsevier, 2005.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso em: 22 maio 2016.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6ª Edição. Departamento Intersindical de Estatística de Estudos Socioeconômicos. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em maio de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de Pesquisa em Administração**. 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

ANALYSIS OF THE UTILIZATION OF A BUSINESS PLAN FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES

ABSTRACT: Many Brazilians have sought in the entrepreneurial a way to success, but not everyone has been able to achieve what they aspire in the business field. It is true that three in every four Brazilians prefer to have their own business to have a conventional job. Mortality rates of micro and small businesses could be smaller if the budding entrepreneurs seek information on how to perform the opening of a business. To start a business and succeed you need a good business plan. Then, this study aims to identify whether the entrepreneurs of micro and small companies have used or use the business plan on opening and development of the activities of their companies. For this, it was necessary to conduct a survey through interviews in six micro businesses or small the East region Piracicaba, Minas Gerais, in the period from September to November 2015. These companies were chosen by accessibility method. After analyzing the survey results, it is concluded that the business plan was not used in the opening of the surveyed companies. We have to note that some developing parts of the plan are used empirically, not in a logical order.

KEYWORDS: Business plan, Business, Opening.

CAPÍTULO IX

APLICAÇÃO E MÉTODOS DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Paulo Ricardo Cosme Bezerra

APLICAÇÃO E MÉTODOS DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Paulo Ricardo Cosme Bezerra

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Natal/RN

RESUMO: Este artigo busca contribuir com o estado da arte referente a ferramenta *Data Envelopment Analysis* (DEA) e sua aplicação na engenharia do petróleo, que tem a finalidade de avaliar a eficiência relativa de unidades produtivas, sendo uma metodologia eficiente que auxilia no planejamento e tomada de decisão. Esta pesquisa quantifica o número de publicações ao longo dos períodos e busca identificar as áreas de desenvolvimento de pesquisas utilizando a DEA na engenharia do petróleo e. Um dos objetivos é evidenciar a eficiência ou ineficiência verificadas a partir do confronto das variáveis (*inputs/outputs*). A metodologia DEA teve início nos trabalhos desenvolvidos por Charnes, Cooper e Rhodes, em 1978, que teve como base o trabalho de Farrel (1957). A evolução da modelagem DEA, tanto em seus aspectos teóricos quanto em suas aplicações podem ser comprovadas pela grande quantidade de artigos publicados. Porém, na engenharia do petróleo, a pesquisa acadêmica merece ser mais disseminada.

PALAVRAS-CHAVE: Análise Envoltória de Dados, Estado da Arte, Engenharia do Petróleo.

1. INTRODUÇÃO

A *Data Envelopment Analysis* (DEA) é uma técnica de programação matemática que analisa o desempenho, em termos de eficiência relativa, de diferentes unidades tomadoras de decisão (*DMUs – Decision Making Units*), a partir de um conjunto de *inputs* e *outputs*. As DMUs localizadas na fronteira de eficiência servirão de *benchmark* para as demais. As origens do DEA são reveladas pelos autores Forsound e Sarafoglou (2002) e foi desenvolvida inicialmente por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), com base nos princípios derivados do modelo de Farrell (1957).

A eficiência de uma unidade produtiva é medida através da comparação entre os valores observados e os valores ótimos de suas saídas (*output*) e entradas (*input*). Essa comparação pode ser feita, em linhas gerais, pela razão entre a quantidade mínima necessária de recursos e a quantidade de produtos gerados.

Os principais objetivos da DEA, conforme Gomes, Soares e Estellita (2004) são:

- a) Comparar um determinado número de DMUS que realizam tarefas similares e se diferenciam nas quantidades de inputs que consomem e de outputs que produzem;
- b) Identificar as DMUS eficientes, medir e localizar a ineficiência e estimar

- uma função de produção linear por partes (piece-wise linear frontier), que fornece o benchmark (referência) para as DMUS ineficientes;
- c) Determinar a eficiência relativa das DMUS, contemplando cada uma, relativamente a todas as outras que compõem o grupo a ser estudado. Assim, sob determinadas condições, DEA pode ser usado na problemática da ordenação como ferramenta multicritério de apoio à decisão;
 - d) Subsidiar estratégias de produção que maximizem a eficiência das DMUS avaliadas, corrigindo as ineficientes através da determinação de alvos; Estabelecer taxas de substituição entre as entradas, entre as saídas e entre entradas e saídas, permitindo a tomada de decisões gerenciais;
 - e) Considerar a possibilidade de os outliers não representarem apenas desvios em relação ao comportamento “médio”, mas possíveis benchmarks a serem analisados pelas demais DMUS. Os outliers podem representar as melhores práticas dentro do universo investigado.

2. OBJETIVOS

Identificar o estado da arte referente a metodologia DEA (*Data Envelopment Analysis*) e suas aplicações na indústria do petróleo.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Quantificar o número de publicações ao longo dos períodos;
- Identificar as áreas de desenvolvimento de pesquisas utilizando DEA;
- Rastrear os países com maior número de publicações;
- Realizar uma análise comparativa sobre a aplicação e métodos de DEA ao longo dos períodos.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

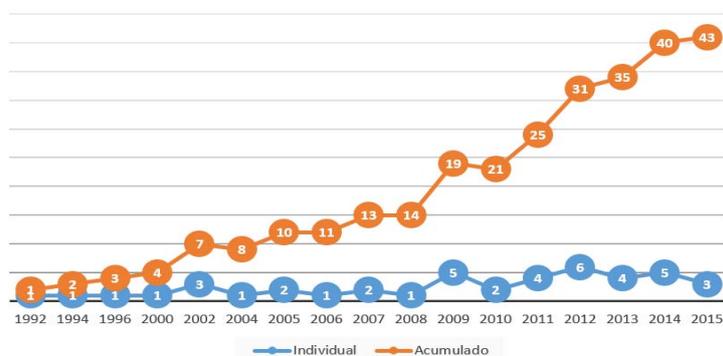
Nesta pesquisa a população alvo é constituída pelas publicações referentes ao tema “DEA na indústria do Petróleo” obtidas no site SCOPUS (www.scopus.com), google acadêmico, portal de periodico CAPES, em dezembro de 2015, utilizando as seguintes palavras-chaves: *efficiency, productivity, DEA + Oil, Data Envelopment Analysis + Petroleum*.

4. RESULTADOS

Ao demarcar a linha temporal de pesquisas referente ao tema DEA na

indústria do petróleo os estudos e pesquisas desenvolvidos inicia-se na década de 1990 até a atualidade, totalizando quarenta e três publicações, conforme Figura 1.

Figura 1 - Número de artigos com aplicações da DEA na indústria do petróleo



A Figura 2 destaca os marcos críticos da DEA em sua ordem cronológica, destacando seu primeiro estudo em 1992, por Thompson, Lee e Thrall nos Estados Unidos. No ano 2000 a DEA é aplicada em conjunto com outras metodologias, aplicando processos estocásticos.

Figura 2 - Marcos críticos das aplicações da DEA na indústria do petróleo



Em 2002 dois acontecimentos marcam a evolução da ferramenta com a aplicação dos modelos de supereficiência por Rocha e Netto (2002) para classificar pedidos de fornecedores da Petrobrás e a primeira pesquisa na linha de meio ambiente na indústria do petróleo (BEVILACQUA e BRAGLIA, 2002).

Kashani (2005) fez uso do índice de Malmquist para testar em que medida a intervenção do estado cria ineficiências na plataforma continental da Noruega e mostrar que as ineficiências podem influenciar os contratos. Os modelos dinâmicos são aplicados no estudo desenvolvido por Zhang *et al.* (2009) e por fim Song, Zhang e Wang (2015) utilizaram *Network DEA* para identificar as mudanças na produção e eficiência ambiental entre vinte empresas petrolíferas na China.

Nos trabalhos realizados na década de 1990, surgiram as pesquisas desenvolvidas por Thompson, Lee e Thrall, de origem Americana aplicando a DEA na indústria do petróleo na área de economia utilizando os modelos CCR e BCC. Em 1992, analisou-se a viabilidade econômica de quarenta e cinco empresas de petróleo e gás nos Estados Unidos, obtendo como resultado uma menor eficiência técnica, sugerindo que o desenvolvimento da política energética nos Estados Unidos estimulou a dependência do petróleo estrangeiro.

Em 1994 e 1996, os mesmos autores avaliaram a rentabilidade e a eficiência de quatorze empresas petrolíferas e, como resultado, foi observado um nível de 21% de ineficiência média ao longo do período, sugerindo como melhoria que as empresas diminuíssem seus custos e obtivessem um aumento mínimo de 21% dos lucros totais de conservação dos recursos.

No ano 2000, a preocupação foi com a gestão empresarial, nesse sentido, Sueyoshi (2000) aplicou DEA no planejamento estratégico, objetivando a reestruturação de uma empresa petrolífera japonesa. No Brasil, Rocha e Netto (2002) desenvolveram um modelo para classificação de pedidos de fornecedores da Petrobrás e a premiação desses fornecedores. Bevilacqua e Braglia (2002) desenvolveram um modelo para avaliar a eficiência ambiental de sete refinarias de petróleo na Itália durante o período de 4 anos contribuindo para o alcance das metas ambientais.

Easton, Murphy e Pearson (2002), nos Estados Unidos, aplicaram DEA como uma ferramenta útil para a tomada de decisão, agregando a metodologia *Supply Chain Management* para melhorar a eficiência na cadeia de suprimentos do petróleo e gás. Outro estudo envolvendo a análise da eficiência da cadeia de abastecimento foi realizado por Ross e Droge (2004).

No Reino Unido, dois artigos apresentaram maturidade no uso da DEA, utilizando o índice de *Malmquist* em conjunto com a análise de regressão e a análise de fronteira estocástica nos trabalhos desenvolvidos por Kashani (2005a) e Kashani (2005b). Os objetivos desses trabalhos foram testar em que medida a intervenção do estado cria ineficiências na plataforma continental da Noruega e entender que as ineficiências geradas pelos órgãos governamentais não podem ser descartadas, podendo influenciar os contratos.

Jiehkun (2006) utilizou DEA para avaliar as refinarias de petróleo na China e Vasconcellos, Canen e Lins (2006) aplicaram DEA no processo de *benchmarking* para analisar as melhores práticas operacionais de um sistema de unidades produtivas de petróleo no Brasil. Liu, Wang e Bai (2007) aplicaram DEA e os modelos Markovianos para mensurar o custo de exploração das empresas de petróleo.

Mekaroonreung (2007) e Mekaroonreung (2010) buscaram comparar vários

métodos para estimar a eficiência técnica de cento e treze refinarias de petróleo nos Estados Unidos em operação nos períodos de 2006 e 2007. Os resultados indicaram que as refinarias domésticas melhoraram a eficiência e que os regulamentos ambientais reduziram a quantidade de *outputs* potencialmente desejáveis.

Por sua vez, Liu e Wang (2007) aplicaram DEA em conjunto com os modelos Markovianos para analisar os custos de *Huabei Oil Company* da Petro China para mensurar os custos das metas a serem alcançadas. Ainda, Ali e Zahra (2008) mensuraram a eficiência e a produtividade das refinarias de petróleo no Irã.

Em 2009, houve uma evolução significativa no uso da DEA com aplicações na área de gestão empresarial, utilizando novas metodologias como regressão logística e análise de *cluster* em conjunto com DEA, definindo um plano de investimento para exploração de petróleo e buscando o correto uso ordenado dos recursos de petróleo e gás (YURUA; DONGKUN, 2009).

Barros e Assaf (2009) analisaram a eficiência técnica de blocos de petróleo na Angola entre 2002 a 2007, aplicando DEA e o método *Bootstrap*. Hamid e Esmaeil (2009) empregaram DEA para avaliar a eficiência das exportações de petróleo e o investimento de estrangeiros nas empresas do Irã e Song (2009) aplicou GM-DEA no planejamento de utilização de energia em empresas petrolíferas objetivando estabelecer um sistema GM-DEA para o planejamento da utilização de energia e aperfeiçoou os resultados previstos.

No estudo desenvolvido por Zhang, Huang, Lin e Yu (2009), foram apresentadas propostas para uma abordagem de apoio à decisão híbrida utilizando DEA com os modelos dinâmicos para determinar as alternativas de *Design* mais preferíveis para sistemas de águas freáticas. Nesse viés, Rejin e Jiatao (2011) selecionaram vinte e duas refinarias de petróleo e avaliaram os resultados operacionais dessas unidades. Observou-se que as escalas técnicas de onze das vinte e duas refinarias foram validadas e que sua capacidade de produção não foi total e eficazmente utilizada.

Halkos e Tzeremos (2011) investigaram a relação entre eficiência econômica e consumo de óleo em quarenta e dois países no período de 1986 a 2006. Por conclusão, consumo de petróleo é o principal motor por trás do progresso da industrialização e urbanização. Ye e Tao (2011) analisaram a eficácia da *Shangai Petrochemical Company* no período de 2000 a 2009 aplicando os modelos de supereficiência.

Processos estocásticos e DEA foram aplicados em setenta e oito empresas, havendo evidências empíricas sobre a eficiência referente ao faturamento das empresas nacionais de petróleo e as empresas petrolíferas privadas internacionais (ELLER; HARTLEY; MEDLOCK III, 2011). Esse trabalho comparou a eficiência dos grupos de empresas e como resultado identificou que as empresas nacionais de petróleo são menos eficientes do que as empresas petrolíferas privadas internacionais.

Al-Najjar e Al-Jaybajy (2012) implementaram a abordagem DEA para mensurar a eficiência relativa em uma amostra de refinarias de petróleo no Iraque nos anos de 2009 a 2010. Francisco, Almeida e Silva (2012) estudaram a eficiência das

refinarias de petróleo no setor público com ênfase nos efluentes gerados e no consumo de água no processo de produção.

Sueyoshi (2012a) discutiu a aplicação de DEA na área ambiental, procurando comparar o desempenho das empresas nacionais de petróleo com o desempenho de empresas internacionais. Todas as empresas de petróleo precisam diminuir suas dimensões operacionais para melhorar o seu desempenho ambiental em emissões de CO₂, sugerindo que elas precisam introduzir a inovação tecnológica em suas operações comerciais.

Em outra pesquisa, Sueyoshi (2012b) aplicou DEA para a avaliação ambiental usando modelos DEA não radiais. Xu e Ouenniche (2012) aplicaram DEA nas previsões de volatilidade dos preços do petróleo. Azedeh *et al.* (2012) aplicaram o modelo BCC integrado ao modelo *fuzzy* para estimar o consumo de petróleo no Canadá, Estados Unidos, Japão e Austrália.

Zhang, Pan e Dong (2013) avaliou a eficiência em uma base de dados operacionais de óleo refinado de quatorze refinarias de petróleo em larga escala durante o período de 2002 a 2010. Concluiu-se que a produtividade total dos fatores diminui na indústria de produtos petrolíferos internacionais, que a taxa de dissipação de entrada é de 28,4% e, ainda, que a baixa eficiência de escala e a baixa eficiência técnica reduzem a eficiência total.

Ismail *et al.* (2013) evoluíram nos métodos e aplicaram o método CCR, indicadores de ecoeficiência, correlação de *Pearson* e *Spearman* na análise do desempenho ambiental e na eficiência econômica das operações globais de empresas selecionadas na indústria do petróleo. Como resultado, foi verificado que houve uma relação positiva entre a ecoeficiência e a eficiência técnica.

Para Wang, Lin e Murugesan (2013), o elevado crescimento econômico e a crescente industrialização juntamente com o crescimento populacional geraram preocupações para o cenário de energia da Índia. O estudo avaliou o desempenho da indústria de energia indiana sob vários *inputs* e *outputs*. Os resultados demonstraram que a *Gas of India Limited* (GAIL), *Chennai Petroleum Corporation Limited* (CPCL) e *Oil India Limited* (OIL) são os *tops* do *ranking* de influências.

Utilizando DEA e a análise de multicritério, Lee, Mogi e Hui (2013) avaliaram as tecnologias energéticas contra os preços elevados do petróleo. A pontuação relativa de eficiência das tecnologias de energia contra os preços elevados do petróleo pode ser a tomada de decisão de dados fundamental para auxiliar tomadores de decisões a alocar recursos de forma eficaz.

Barros e Antunes (2014) analisaram a eficiência e a produtividade em uma amostra representativa de blocos petrolíferos angolanos no período de 2002 a 2008. Os resultados mostraram que os blocos de petróleo angolano fizeram experimentar algum crescimento na produtividade durante o período analisado e a incidência da evolução tecnológica foi positiva.

No trabalho proposto por Asayesh e Raad (2014), a DEA avaliou a eficiência relativa de postos de gasolina de derivados de petróleo no Irã e apontou a eficiência relativa das estações pelo método BCC. O modelo de supereficiência foi utilizado para determinar a unidade mais eficiente bem como o *ranking* de desempenho das

unidades tomadoras de decisão mais eficazes. Ike e Lee (2014) mensurou a eficiência relativa e a produtividade de trinta e oito companhias de petróleo no mundo no período de 2003 a 2010 aplicando DEA e os modelos de regressão de efeitos aleatórios.

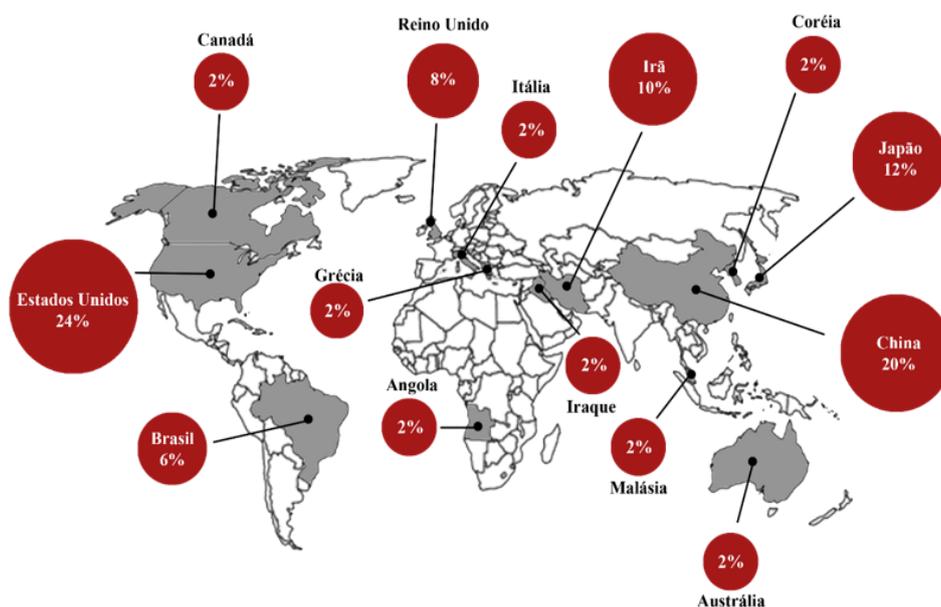
Arroyo, Yago e Nassir (2014) estudou os efeitos econômicos e políticos de uma aliança estratégica entre as principais empresas petrolíferas, como Petrobrás e Galp, investigando se as empresas públicas e privadas influenciam o crescimento econômico de seus países. Identificou-se que a exploração e exportação de petróleo e gás não desempenharam papel significativo no crescimento da economia doméstica e que as atividades de exploração foram inflacionária, desestabilizadora e hostil ao crescimento.

Sueyoshi e Wang (2014) enfatizaram que a avaliação e a proteção do meio ambiente são preocupações importantes no mundo dos negócios. Esse estudo propôs o uso de DEA para mensurar a sustentabilidade empresarial das empresas de petróleo nos Estados Unidos.

Song, Zhang e Wang (2015) aplicaram o modelo *Network* DEA para dividir pontuações de eficiência em duas subunidades, proporcionando assim resultados mais precisos. Foram examinadas as mudanças na produção e a eficiência ambiental em vinte empresas petrolíferas na China. Sueyoshi e Goto (2014) incorporaram o índice *Malmquist* nos estudos de avaliação ambiental. Azedeh, Mokhtari, Sharabi e Zarrin (2015) demonstraram a aplicabilidade da DEA nos estudos relacionados a saúde, segurança e meio ambiente em uma refinaria de petróleo buscando melhorar os fatores ergonômicos da empresa.

A Figura 3 apresenta os países de origem das pesquisas aplicando DEA na indústria do petróleo. As maiores frequências são os trabalhos desenvolvidos pelos Estados Unidos (24,0%), China (20,0%), Japão (12,0%), Irã (10,0%) e Reino Unido (8,0%), totalizando 74% de todas as pesquisas.

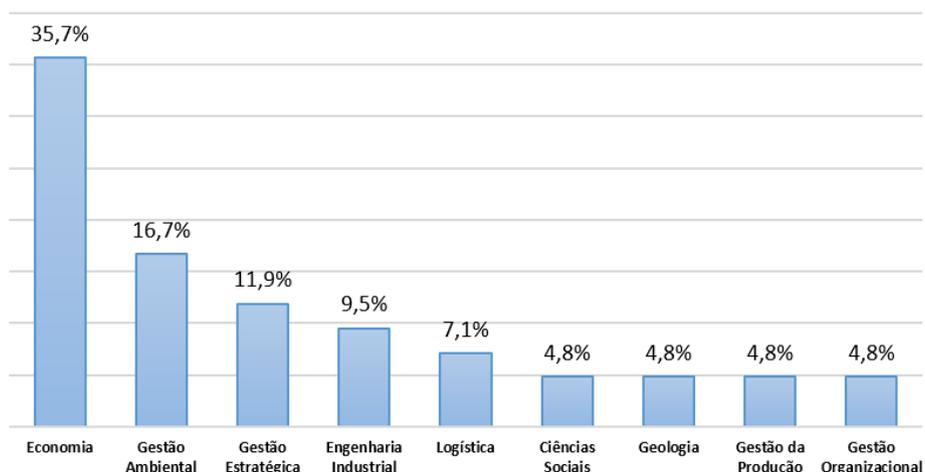
Figura 3 - Países de origem das pesquisas aplicando DEA na indústria do petróleo



No Brasil, a aplicação dessa técnica na indústria do petróleo é insipiente, sendo necessário os estudos envolvendo o tema, representando apenas 6% das pesquisas desenvolvidas. O primeiro trabalho foi desenvolvido por Rocha e Netto em 2002 na área de pesquisa operacional utilizando o modelo de supereficiência.

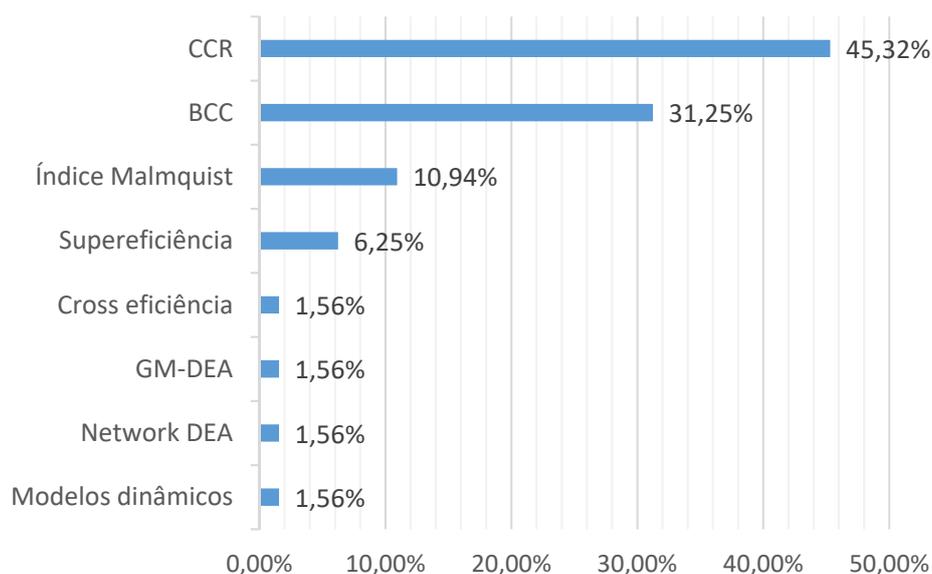
Segundo Bezerra, Almeida e Vieira (2015), as principais áreas de aplicação da DEA na indústria do petróleo são economia, gestão ambiental e gestão estratégica, sendo verificadas pela Figura 4.

Figura 4 - Áreas de aplicação da DEA na indústria do petróleo



São identificados oito métodos envolvendo a metodologia DEA na Figura 5. Os modelos mais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos são o CCR (45,32%) e o BCC (31,25%), totalizando 76,57% das técnicas aplicadas.

Figura 5 - Modelos DEA aplicados nas pesquisas



5. CONCLUSÃO

A DEA é uma técnica matemática que analisa o desempenho, em termos de eficiência relativa a partir de um conjunto de *inputs* e *outputs*. É uma metodologia que auxilia no planejamento e tomada de decisão. Porém, na indústria do petróleo tem uma aplicação pequena. A partir da análise das informações pesquisadas verificou-se que ao longo de 25 anos rastreou-se apenas 43 publicações com a aplicações da DEA na indústria do petróleo.

Os Estados Unidos, China e Japão são os três primeiros no ranking de pesquisas. No ranking mundial o Brasil encontra-se na sexta posição, com estudos referentes a eficiência de refinarias de petróleo, postos de combustível e melhoria da gestão empresarial. Talvez o uso restrito da DEA seja a dificuldade de softwares específicos e complexidade da metodologia.

As principais áreas de aplicação da DEA são nos estudos da eficiência refinarias de petróleo, eficiência ambiental e eficiência das práticas de gestão empresarial. Os últimos trabalhos na área de economia do petróleo são da década de 90. No Brasil merecem ser desenvolvidas linhas de pesquisa com aplicação de DEA na engenharia e geologia de reservatórios, exploração e exploração de petróleo, automação na indústria do petróleo e meio ambiente na indústria do petróleo.

REFERÊNCIAS

ALI, Emami Meybodi; ZAHRA, Izadi. An assessment of technical efficiency and productivity of Iranian petroleum refineries: A DEA approach. **Journal Quartely Energy**

Economics Review. Vol.5, p.31-56, 2008.

AL-NAJJAR, Sabah M.; AL-JAYBAJY, Mustafa A. Application of Data Envelopment Analysis to Measure the Technical Efficiency of Oil Refineries: A Case Study. **International Journal of Business Administration**, vol.3, n°5, 2012, p 64-77.

Arroyo, J.P.A., Yago, M., Nasir, M.A., Wu, J. Strategic alliance in energy sector & implications for economic growth and technical efficiency: the case of petrobras and galp. **International Journal of Energy Economics and Policy**, 2014, p.759-751.

ASAYESH, Roxana; RAAD, Zahra F. Evaluation of the relative efficiency of gas station by Data Envelopment Analysis. **International Journal of Data Envelopment Analysis and operations Research**, 2014, p.12-15.

AZADEH, A.; SERAJ, O.; ASADZADEH, S. M.; SABERI, M. An integrated fuzzy regression-data Envelopment Analysis algorithm for optimum oil consumption estimation with ambiguous data. **Applied soft computing**. Vol.12, 2012, p.2614-2630.

AZADEH, A.; MOKHTARI, Z.; SHARABI, Z. Jiryaei; ZARRIN, M. Na integrated experimete for identification of best decision style and teamworks with respect to HSE and ergonomics program: The case of large oil refinery. **Accident Analysis and Prevention**. Vol.85, 2015, p.30-44.

BARROS, C.P.; ASSAF, A. Bootstrapped efficiency measures of oil blocks in Angola. **Energy Policy**. Vol.37, 2009. p.4098-4103.

BARROS, C.; ANTUNES, O.S. Productivity change in the oil blocks of Angola. **Energy Sources, Part B: Economics, Planning, and Policy**. 2014.

BEVILACQUA, Maurizio; BRAGLIA, Marcello. Enviroment efficiency Analysis for ENI oil refineries. **Journal Cleaner Production**. Vol.10, 2002, p.85-92.

EASTON, Liane; MURPHY, David J.; PEARSON, John N. Purchasing performance evaluation: with Data Envelopment Analysis. **European Journal of Pruchasing & Suply Management**. Vol.8, 2002, p.123-134.

ELLER, Stacy L.; HARTLEY, Peter R.; MEDLOCK III, Kenneth B. Empirical evidence on the operational efficiency of national oil companies. **Empirical Economics**. May, 2011, Vol.40, p.623-643.

FRANCISCO, Claudia A.C.; ALMEIDA, Mariana R. de; SILVA, Djalma Ribeiro da. Efficiency in Brazilian Refineries Under Different DEA Technologies. **International Journal of Engineering Business Management**. Agosto, 2012, p.1-12.

HALKOS, George E.; TZEREMES, Nickolaos G. Oil consumption and economic efficiency: A comparative Analysis of advanced, developing and emerging economies. **Ecological Economics**. Vol.70, 2011, p.1354-1362.

HAMID, Kodadad H.S.; ESMAEIL, Shahtahmasbi. Measurement and sensitivity analysis of relative efficiency in now-petroleum exports of Iran and selected countries: A DEA approach. **Quartel Journal of New Economy & Commerce**. Vol.5, p.119-137, 2009.

IKE, C. B.; LEE H. Measurement of the efficiency and productivity of national oil companies and its determinants. **Geosystem engineering**. Vol.17, 2014, p.1-10.

ISMAIL, Zubaidah; TAI, Jie Chuin; KONG, Keen K.; LAW, Kim H.; SHIRAZI, Sharif M.; KARIM, Ramlee. Using data envelopment analysis in comparing the environmental performance and technical efficiency of selected companies in their global petroleum operations. **Measurement**, 2013, Vol.46, p.3401-3413.

JIEKUN, Song; ZAIXU, Zhang; YU, Zhang. Dea-based performance evaluation for oil refining enterprises. **Techno-economics in Petrochemicals**. 2006.

KASHANI, Hossein A. Regulation and efficiency: an empirical analysis of the United Kingdom continental shelf petroleum industry. **Energy Policy**. 2005, Vol. 33, p.915-925.

KASHANI, Hossein A. State intervention causing inefficiency: an empirical analysis of the Norwegian Continental Shelf. **Energy Policy**, 2005, Vol.33, p.1998-2009.

LEE, Seong K.; MOGI, Gento; HUI, K.S. A fuzzy analytic hierarchy process. Data Envelopment Analysis hybrid model for efficiently allocating energy R&D resources: In the case of energy technologies against high oil prices. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**. May, 2013, Vol.21, p.347-355.

LIU, Jin-lan; WANG, Meng-dong; BAI, Yin. Using DEA and Grey Markovian Model to Measure the Goal Cost of Petroleum Enterprise. **Computacional Science**. Vol. 4489, p.1008-1011,2007.

MEKAROONREUNG, Maethee. Estimanting the efficiency of American petroleum refineries under varying assumptions of the disposability of bad outputs. **International Journal of Energy Sector Management**. Vol. 4, 2007.

MEKAROONREUNG, Maethee; JOHNSON, Andy L. Estimating the efficiency of American petroleum refineries under varying assumptions of the disposability of bad outputs. **International Journal of Energy Sector Management**, 2010, Vol.4, p.356-398.

RENJIN, sun; LI, Tian; JIATAO, Lu. A study on Data Envelopment Analysis based refinar performance evaluation method. **Sino-Global Energy**, 2011.

ROCHA, Rafael B.; NETTO, Maria A.C. A Data Envelopment Analysis model for rank ordering suppliers in the oil industry. **Pesquisa Operacional**, Vol.22, n.2, 2002,p.123-132.

ROSS, Anthony D.; DROGE, Cornelia. An Analysis of operation efficiency in large-scale distribution systems. **Journal of Operations Management**. Vol.21, 2004, p.673-688.

SONG, Jie-Kun. Energy utilization planning of oilfield enterprises based on GM and DEA. **Resources & Industries**. 2009.

SONG, Malin; ZHANG, Jie; WANG Shuhong. Review of the network environmental efficiencies of listed petroleum enterprises in China. **Renewable and sustainable energy reviews**. Vol.43, 2015, p.65-71.

SUEYOSHI, Toshiuki. Stochastic DEA for restructure strategy: an application to a Japanese petroleum company. **Omega**. Vol.28, 2000, p.385-398.

SUEYOSHI, Toshiyuki. GOTO, Mika. Returns to scale and damages to scale under natural and managerial disposability: Strategy, efficiency and competitiveness of petroleum firms. **Energy Economics**, 2012, Vol.34, p.645-662.

SUEYOSHI, Toshiyuki. GOTO, Mika. Data Envelopment Analysis for environmental assessment: Comparison between public and private ownership in petroleum industry. **European Journal of Operational Research**. 2012. p. 668-678.

SUEYOSHI, Toshiyuki. WANG, Derek. Sustainability development for supply chain management in U.S. petroleum industry by DEA environmental assessment. **Energy Economics**. Vol.46, 2014, p.360-374.

SUEYOSHI, Toshiuki; GOTO, Mika. DEA environmental assessment in time horizon: radial approach for Malmquist index measurement on petroleum companies. **Energy Economics**. Vol.51, 2015, p329-345.

THOMPSON, R.G.; LEE, E.; THRALL, R.M. DEA/AR-efficiency of U.S. independent oil/gas producers over time. **Computers & Operations Research**, 1992, Vol.19, p.377-391.

THOMPSON, Russel G.; DHARMAPALA, P.S.; ROTHENBERG, Louis J.; THRALL, Robert M. DEA ARs and CRs Applied to Worldwide Major Oil Companies. **The Journal of Productivity Analysis**. Vol.5, 1994, p.181-203.

THOMPSON, G.R.; DHARMAPALA, P.S.; ROTHENBERG, Louis J.; THRALL, Robert M. DEA/AR efficiency and profitability of 14 major oil companies in U.S. exploration and production. **Computers & Operations Research**, April, 1996, Vol.23, p.357-373.

VASCONCELLOS, Vinícius A.; CANEN, Alberto G.; LINS, Marcos P. E. Identificando as melhores práticas operacionais através da associação Benchmarking-DEA: o caso das refinarias de petróleo. **Pesquisa Operacional**, 2006, Vol.26, p.51-67.

XU, Bing; OUENNICHE, Jamal. A data envelopment analysis-based framework for the relative performance evaluation of competing crude oil prices' volatility forecasting models. **Energy Economics**, March, 2012, Vol.34, p.576-583.

WANG, Chia-Nan; LIN, lei-Chuan; MURUGESAN, Dhanabalan. Analysing PSU's Performance: A Case from Ministry of Petroleum and Natural Gas of India. **Mathematical Problems in Engineering**. 2013.

YE, J.; TAO, T.; The demonstration analysis of petrochemical enterprise scale and technical efficiency using super-efficiency DEA Model. **Petroleum & Petrochemical Today**. N°2, 2011.

YURUA, Zheng; DONGKUN, Luo. Investment Optimization in oil and gas plays. **Petroleum Exploration and Development**. Vol.36, 2009. p. 535-540.

ZHANG, Xiaodong; HUANG, Guo H.; LIN, Qianguo; YU, Hui. Petroleum-contaminated groundwater remediation systems design: A data envelopment analysis based approach. **Expert Systems With Applications**, 2009, Vol.36, p 5666-5672.

ZHANG, Hai Xia; PAN, Cai Xin; DONG, Xiu-cheng. Study on refined oil operating efficiency of international oil companies. **International Business**, 2013.

CAPÍTULO X

APLICATIVOS DE GESTÃO INTEGRADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE GOIÁS

**Irene Reis
Ezequiel Alves de Godoi Sodré
Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Cárbio Almeida Waqued
Denise Lúcia Mateus Gomes Nepomuceno**

APLICATIVOS DE GESTÃO INTEGRADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE GOIÁS

Irene Reis

Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola de Gestão e Negócios.
Goiânia, Goiás

Ezequiel Alves de Godoi Sodré

Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola de Gestão e Negócios.
Goiânia, Goiás

Tereza Cristina Pinheiro de Lima

Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola de Gestão e Negócios.
Goiânia, Goiás

Cárbio Almeida Waqued

Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola de Gestão e Negócios.
Goiânia, Goiás

Denise Lúcia Mateus Gomes Nepomuceno

Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola de Gestão e Negócios.
Goiânia, Goiás

RESUMO: O estudo apresenta diagnóstico organizacional no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás com foco no departamento de Tecnologia da Informação. Visar-se-á um esclarecimento acerca das vantagens, desvantagens, facilidades e dificuldades na implantação e execução dos aplicativos de gestão integrada na organização. Metodologicamente, utilizou-se a pesquisa qualitativa do tipo descritivo-exploratória, por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores das áreas de Tecnologia da Informação e Planejamento. Essas pesquisas proporcionaram maior compreensão do tema numa instituição pública, realizando análise das ações voltadas à área de TI, com foco na inovação e nos sistemas empresariais de gestão integrada. Conclui-se que os aplicativos de gestão integrada, mesmo com desvantagens de custos de desenvolvimento ou aquisição consideráveis, são uma alternativa eficiente e viável, com a vantagem de racionalizar o uso de recursos físicos, financeiros e humanos, e provocar uma verdadeira revolução nas atividades operacionais e de gestão por meio da economicidade e otimização de processos. As facilidades de implantação estão no apoio dado pela alta administração e na disponibilidade de recursos e infraestrutura adequada, as dificuldades se devem à resistência às mudanças por parte dos usuários finais e aos cortes das verbas públicas para o desenvolvimento de novos sistemas.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Inovação, Gestão Integrada.

1. INTRODUÇÃO

A organização em estudo é o TER - Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás, um órgão público subordinado à Justiça Eleitoral e ao Governo Federal brasileiro. A inovação, assim como nas empresas privadas, está presente no setor

público. Sem ela praticamente nenhum segmento empresarial pode persistir no mercado, tendo em vista a forte pressão da concorrência e dos clientes por novos produtos e serviços. Isso se deve à importância de mudanças constantes no mundo corporativo, bem como da necessidade de trazer novidades ao mercado, pois qualquer organização precisa melhorar suas práticas, atividades e bens. E a Administração Pública não escapa disso, pois mesmo que seu foco não seja o lucro, há muitos interesses voltados para a ótima execução desses serviços, haja vista o teor público e essencial das suas ações.

A importância do estudo está na compreensão do Estado em atender aos anseios da sociedade, inclusive em épocas de crise econômica como a que vivemos atualmente. Reduzir custos com processos administrativos é uma alternativa para otimizar o uso do dinheiro público, que, como um recurso escasso, deve ser aplicado com a maior lisura e consciência possível. Além disso, os sistemas eletrônicos dispensam o uso de papel em seus processos, o que é de fundamental relevância e uma medida socioambiental.

E o problema é saber quais as dificuldades e facilidades para a implantação desses aplicativos, bem como suas vantagens e desvantagens. O trabalho apresenta como objetivo geral: Elaborar uma análise diagnóstica no departamento de tecnologia da informação no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás relativa às dificuldades, facilidades, vantagens e desvantagens da implantação de sistemas de planejamento dos recursos empresariais.

O trabalho estrutura-se, em princípio, em uma fundamentação teórica sobre o assunto no que tange à administração pública; às políticas públicas do TRE-GO; ao processo de inovação organizacional; e aos aplicativos de gestão integrada utilizados no órgão. Depois disso, apresentam-se os métodos utilizados na pesquisa e, por último, os resultados encontrados, a análise diagnóstica e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CONCEITO E OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, segundo Meirelles (2010), é um conjunto de órgãos instituídos pelo Governo, que têm como objetivo o serviço público em geral em benefício da coletividade. Administrar esse interesse é, pois, lançar mão de todo o aparelhamento do Estado capacitado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Os órgãos públicos são os responsáveis por colocar em prática as funções do Estado, funcionando como centros de competência instituídos para o desempenho das funções do Estado, através de seus agentes. Assim, cada instituição pública tem suas competências e atribuições, executadas através de funções, cargos e agentes, sendo esses agentes, por sua vez, funcionários comissionados ou concursados, incumbidos da execução dos atos administrativos.

A Administração Pública tem como principal objetivo o bem comum de toda a coletividade administrada, e não apenas de uma parcela da sociedade em detrimento de outra. Ou seja, tudo o que o administrador público fizer, deverá ser guiado por esse objetivo, pois a finalidade de se instituir um ente que gere todos os recursos públicos é a de que esse mesmo ente promova políticas voltadas ao bem-estar social.

2.2. IMPORTÂNCIA DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Slack, Chambers e Johnson (2009) apresentam uma série de benefícios do ERP, entre eles destacam-se alguns mais importantes como: Viabilidade de comunicação entre *softwares*; Integração e eficiência nos processos do negócio; Maior senso de controle das operações; Comunicação acessível com clientes, fornecedores e parceiros; e Integração entre cadeias de suprimentos, como fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes.

O ERP possibilita a padronização do sistema de informação empresarial. Como dizem Ferro e Neto (2013), de acordo com as utilidades, o ERP pode gerenciar um conjunto de atividades que permitam aos gestores, acompanhar os níveis de produção em comparação ao estipulado na previsão de vendas ou carteira de pedidos, por exemplo. O resultado alcançado é uma empresa consistente em seu fluxo de dados entre suas unidades, proporcionando a informação correta para o interessado certo e no tempo hábil.

Entre as principais vantagens trazidas pelo ERP, os autores citados anteriormente destacam: Melhorar a comunicação interna; Eliminar a utilização de interfaces manuais; Otimizar o fluxo da informação e a qualidade dessa informação dentro da Organização; Agilizar a execução de processos internos; Otimizar e auxiliar o processo de tomada de decisão e a assertividade; Eliminar a redundância de atividades, proporcionando economicidade; Diminuir a quantidade de processos internos; Reduzir os limites de tempo de resposta ao mercado; Reduzir o tempo dos processos gerenciais; Reduzir os estoques; Evitar erros humanos em cálculos de tributos e pagamentos, entre outros; Agilizar a obtenção de dados referentes a determinados cenários; Diminuir o tempo de entrega do produto ou serviço ao cliente; e Ajudar a lidar com grandes volumes de informação.

Um fator importante a ser tratado é o ROI (*Return of Investment*), que apresenta o retorno do investimento, ou seja, todas as melhorias proporcionadas após a implantação de um sistema ERP. E entre elas podem estar a redução de custos operacionais, otimização do tempo, economia com materiais de escritório e outros. Basicamente, o ROI apresenta os resultados trazidos pelo ERP, inclusive e principalmente no que diz respeito aos recursos financeiros.

É importante tratar dos principais aplicativos de gestão integrada que, além do ERP com sua importância fundamental, contemplam o CRM (*Customer Relationship Management*), o SGC (Sistema de Gestão do Conhecimento) e o SCM (*Supply Chain Management*). Esses sistemas podem atuar em conjunto com o ERP,

inclusive como módulos intrínsecos a ele.

De acordo com Brambilla, Sampaio e Perin (2008), o CRM em português significa, essencialmente, gestão de relacionamento com os clientes, e é uma técnica ou ferramenta organizacional que viabiliza identificar e atender às necessidades dos clientes, gerenciando as relações entre eles e uma organização. O CRM ajuda a reduzir custos, o que por sua vez aumenta a lucratividade, através da organização dos processos que gerenciam o relacionamento com o cliente, bem como sua fidelidade e satisfação.

O CRM se torna importantíssimo para a retenção de clientes na empresa. Ragins e Greco (2003) entendem-no como decisivo para a nova postura organizacional, capaz de mapear e delinear as percepções dos clientes acerca dos produtos oferecidos pela empresa; identificando e conhecendo o consumidor, e a partir disso construir e manter relações consistentes.

Com relação ao Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC), Canongia et al. (2004) o definem como um processo, proposital e articulado, destinado a promover o desempenho global de uma organização, tomando como sustentáculo a criação e a circulação do conhecimento dentro e fora da empresa. A gestão do conhecimento divide-se em dois tipos: gestão da informação, relacionado às áreas de tecnologia e ciência da informação, para a construção da base de um conhecimento codificado; e gestão de pessoas, que envolve áreas como psicologia, filosofia, sociologia e administração, com o objetivo de entender a dinâmica dos processos de criação e difusão de conhecimento tácito.

Segundo os mesmos autores, o conhecimento se torna um ativo da empresa, que o detém na forma de capital intelectual, que por sua vez subdivide-se em: conhecimento tácito, aquele contido no indivíduo; conhecimento adicional ou suplementar, localizado nas redes; e conhecimento codificado, encontrado em livros, jornais, internet e outros.

O último aplicativo de gestão integrada a ser apresentado é a Gestão da Cadeia de Suprimento (*Supply Chain Management*). De acordo com Brito e Berardi (2010), o SCM é uma combinação das funções de suprimentos, produção e logística, executando tarefas complexas, que proporciona uma visão integrada de negócios e da gestão da informação, agregando valor aos clientes e demais *stakeholders* de uma empresa.

A gestão da cadeia de suprimentos é uma área de grande importância estratégica em aspectos como competição internacional, redução do tempo em diferentes etapas da cadeia. Pois no mundo globalizado e dinâmico atual, “essa capacidade em estabelecer um estreito e contínuo relacionamento com parceiros estratégicos tornou-se fator crucial para criar vantagem competitiva” (BRITO; BERARDI, 2010, p. 158).

Por fim, torna-se interessante tratar das facilidades e dificuldades de implantação dos sistemas de gestão integrada. Alguns aspectos favoráveis facilitam a implantação desses aplicativos, como o comprometimento da alta gerência no projeto, a comunicação entre os usuários, familiaridade dos colaboradores com outros sistemas parecidos, equipe competente e dedicada e sentimento de

pertencimento dos funcionários com as mudanças em andamento. Assim, como dizem Ferro e Neto (2013), a mentalidade das pessoas deve mudar no sentido de que o trabalho seja a soma de todos, ou seja, cada parte (funcionários, coordenadores e gerentes) comprometendo-se com suas atribuições e gerando sinergia organizacional.

A principal dificuldade encontrada na implantação desses sistemas, além de seu alto custo de aquisição e manutenção, deve-se, geralmente, às resistências ao novo e às mudanças de rotina. Os funcionários de nível operacional nem sempre estão abertos às novas experiências, por isso criam barreiras diante da situação e dificultam a fluidez das informações. Porém, com o tempo, os sistemas ERP se mostram mais amigáveis e “palpáveis”, o que proporciona melhorias satisfatórias nos processos e nas atividades organizacionais.

Por esses e outros tantos motivos, é tão importante a implantação e a execução de aplicativos de gestão integrada, seja nas empresas privadas ou públicas. É com a finalidade de se atingir os objetivos organizacionais e dos interessados (clientes, acionistas, governo, cidadãos, entre outros), que a inovação surge no mundo corporativo e institucional, proporcionando a melhoria nos processos internos e externos da empresa, bem como sua continuidade e crescimento no mercado.

3. METODOLOGIA

3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

No presente estudo, busca-se apoio no método de pesquisa qualitativa do tipo descritivo-exploratória, e com base nos procedimentos utilizados, no tipo bibliográfica.

A pesquisa descritivo-exploratória torna possível a descoberta de novas ideias, permitindo uma melhor compreensão por parte do pesquisador acerca dos aspectos envolvidos com o tema do trabalho. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), “o objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias e hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese”.

A pesquisa bibliográfica se deu por meio de consultas em livros, artigos, reportagens e outras publicações sobre o assunto tratado, sendo, conforme Gil (2002), desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A escolha desse tipo de pesquisa se deve a sua capacidade de atender aos requisitos almejados no estudo, como: levantamento bibliográfico, questionários e análise de resultados. Já a exploração do material se desenvolveu juntamente com a organização e a categorização dos procedimentos de levantamento de dados.

3.2. SELEÇÃO DO CASO

O Tribunal Regional Eleitoral de Goiás integra o Poder Judiciário da União e tem, como órgão de cúpula, o Tribunal Superior Eleitoral. Em conjunto com o TSE e as Zonas Eleitorais, que atuam em primeira instância, o TRE-GO exerce papel fundamental na construção e no exercício da democracia brasileira, atuando na administração do processo eleitoral, no Estado de Goiás e nos seus municípios. Suas principais competências estão fixadas pela Constituição Federal e pelo Código Eleitoral.

Tem como missão: Garantir a legitimidade do processo eleitoral. Sua visão é consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança. Foi instado em 1945 (após o fim do governo Getúlio Vargas) na cidade de Goiânia-GO, e reafirmado através do Código Eleitoral de 1965. Atualmente conta com um número de 521 servidores (dados de setembro de 2015).

Quanto às unidades administrativas, o TRE-GO conta com a Diretoria Geral, além da Secretaria Judiciária, Secretaria de Administração e Orçamento, Secretaria de Gestão de Pessoas e Secretaria de Tecnologia da Informação, Coordenadoria de Controle Interno, que se subdividem em coordenadorias e seções, visando o gerenciamento e a consecução de suas atribuições.

Uma importante unidade é a Ouvidoria Regional Eleitoral, à qual compete receber reclamações ou denúncias que lhes forem encaminhadas, relativas à violação de direitos e liberdades fundamentais, ilegalidades ou abuso de poder, mau funcionamento dos serviços judiciários e administrativos, do Tribunal Regional Eleitoral e das Zonas Eleitorais, encaminhando-as às autoridades competentes; esclarecer dúvidas e receber sugestões, críticas, reclamações e elogios da população usuária da Justiça Eleitoral de Goiás sobre os serviços prestados.

O TRE-GO conta, ainda, com a Escola Judiciária Eleitoral, cujo objetivo é a capacitação, o aprimoramento e a atualização dos magistrados, membros do Ministério Público, servidores da Justiça Eleitoral e demais operadores do Direito Eleitoral, primando pela eficiência e pela qualidade nos serviços oferecidos à população.

3.3. A COLETA DE DADOS

Foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas realizadas em outubro e novembro de 2015 com o Coordenador de Desenvolvimento e Gestão de Sistemas da Secretaria de Tecnologia da Informação (Roberto Lima Manoel da Costa), e com a Assessora de Planejamento da Secretaria de Administração e Orçamento (Cristina Tokarski Persijn).

3.4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O objetivo deste tópico é apresentar uma análise dos dados coletados, levando-se em conta o desenvolvimento teórico da pesquisa. As questões foram divididas em cinco sessões: a primeira relacionada aos aspectos da Administração Pública; a segunda às políticas públicas de governo para a Justiça Eleitoral e para o TRE-GO; a terceira vinculada ao processo de inovação e a inovação no contexto da Administração Pública; a quarta tratou dos *ERP's* - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial; e a quinta e última parte abordou a importância do sistema integrado de gestão empresarial, bem como das facilidades e dificuldades para a sua implantação.

3.4.1. Diagnóstico mediante olhar do gestor de tecnologia da informação

3.4.1.1. Sessão 1: questões sobre administração pública

Com relação aos objetivos da Administração Pública brasileira, o entrevistado disse que eles são atingidos através das atividades e serviços prestados por cada segmento de governo. Na Justiça Eleitoral, por exemplo, que é uma justiça especializada, esses objetivos são atingidos através da prestação jurisdicional e da realização das eleições que contribuem para o processo democrático no país. O principal foco do TRE-GO, além da prestação de serviços jurisdicionais é o da promoção das eleições, contribuindo assim, decisivamente para a democracia no Estado de Goiás.

3.4.1.2. Sessão 2: questões sobre as políticas públicas de governo para a justiça eleitoral e para o TRE-GO

Com relação às ações de governo, que têm a finalidade de trazer melhores resultados para a população goiana, o gestor de TI disse que alguns programas como “Eleitor do Futuro” e “Mesário Voluntário”, são muito importantes. O primeiro possui o objetivo de demonstrar para as crianças e adolescentes da nossa comunidade a importância do voto e da escolha consciente dos representantes do povo junto aos poderes Executivo e Legislativo. O segundo programa procura sensibilizar a população acerca desse importante trabalho realizado, sobretudo no dia do pleito eleitoral, já que sem os mesários não existiria eleição no modelo atual, o que frustraria o processo democrático.

Existem ainda, segundo ele, programas voltados ao meio ambiente. Como a Comissão Ambiental, que é formada por servidores de diversas áreas do TRE-GO e que executam ações e projetos com a finalidade de manter e melhorar as condições

da natureza, como o plantio de árvores, campanhas de reaproveitamento de resíduos como baterias e pilhas, dentre outros. Além de uma comissão que trata da acessibilidade das pessoas com deficiência às instalações do prédio sede, bem como nos demais cartórios eleitorais do Estado.

3.4.1.3. Sessão 3: processo de inovação e a inovação no contexto da administração pública

Com relação aos avanços inovadores praticados pelos órgãos públicos e se esses avanços tem sido suficientes, o entrevistado disse que “a palavra 'suficiente' nesse aspecto é um termo complicado. Se for considerado que os avanços são suficientes, limitam-se as oportunidades de melhoria. Têm-se avanços com certeza, principalmente na Justiça Eleitoral e em outros órgãos públicos também, mas sempre há espaço para melhorar”. Um exemplo disso, trazido pelo gestor da área de TI, é a Urna Eletrônica, que, segundo ele, foi implantada em 1996, e depois de quase vinte anos, existem, nos encontros voltados à tecnologia da informação, debates acerca de quais serão os próximos passos no sentido da evolução desse equipamento.

Acerca do incentivo à inovação de forma cotidiana, o entrevistado disse que há incentivos através de eventos que contam com a participação de servidores de todos os Regionais, que ocorrem a nível nacional de forma periódica e que procuram fomentar e premiar projetos inovadores. Um exemplo disso, segundo ele, é a “Mostra Nacional da Qualidade no Judiciário”, um evento não só da Justiça Eleitoral, mas de todos os órgãos do Poder Judiciário. O CONIP (Congresso de Informática e Inovação na Gestão Pública) é um evento consolidado, reconhecido como o principal fórum de inovação que aponta as tendências de uso de tecnologias na gestão pública, e aborda e incentiva as melhores ideias para auxiliar os dirigentes do setor público a tomarem as decisões certas em tempos difíceis.

Segundo o entrevistado, o TRE-GO teve um projeto de repercussão nacional, que é o “Sistema de Concurso de Remoção”, apresentado na “Oitava Mostra Nacional de Trabalhos de Qualidade no Judiciário”, que depois de implantado causou uma economia de recursos (físicos, de pessoal e financeiros) muito grande. Antigamente, antes desse sistema, o concurso de remoção levava em média 90 dias, pois era feito de forma manual, onde os interessados em mudar de circunscrição tinham que enviar toda a documentação via correios, o que onerava o processo. Após o desenvolvimento e implementação desse sistema, o tempo médio do processo reduziu-se para apenas 3 dias, pois as três etapas são realizadas todas de forma *on-line*, por meio da *Intranet* disponível no TRE-GO e nos demais cartórios eleitorais do Estado. Além da redução no tempo e no custo, houve uma redução na necessidade de pessoal operando esse sistema, agora é necessária apenas uma pessoa em atividade, frente a um número de cinco ou seis pessoas necessárias antigamente.

Esse tipo de iniciativa estimula a promoção diária e constante da inovação nos órgãos públicos. Depois do sucesso desse sistema no TRE-GO, outros órgãos

entraram em contato com o Tribunal interessados nessa tecnologia, e obtiveram além da plataforma, o apoio do TRE-GO para execução. Esse tipo de iniciativa provoca um reconhecimento institucional aos servidores do Tribunal, além de promover a economicidade de suas ações.

3.4.1.4. Sessão 4: *ERP* - sistema integrado de gestão empresarial

Acerca da importância desses sistemas integradores, o entrevistado da área de TI disse que essas ferramentas são essenciais para a evolução de qualquer organização seja ela pública ou privada. A utilização desse tipo de ferramenta, que de certa forma consegue potencializar os resultados da instituição como um todo, flui através da análise de processos de negócio, da informação e do conhecimento produzido na empresa, facilitando assim, as tomadas de decisão por parte dos seus gestores.

Perguntado sobre os sistemas utilizados no Tribunal, o entrevistado elenca alguns sistemas, dentre vários, como os mais relevantes. Segundo ele, no TRE-GO, são utilizadas atualmente, mais de uma centena de sistemas de informação dos mais variados tipos: alguns com características de *ERP's*, outros na forma de sistemas de monitoramento de serviços, ou ainda sistemas de apoio à decisão, e sistemas de gerenciamento de projetos e processos, entre outros.

Com relação aos *ERP's*, disse que o Tribunal possui quatro sistemas de maior abrangência, sendo eles: PAD (Processo Administrativo Digital); SADP (Sistema de Acompanhamento e Distribuição de Processos); Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH); e ELO (Responsável por fazer a gestão do cadastro de eleitores, tanto na sede quanto em todas as zonas eleitorais do Estado e do país), como é o caso do cadastro biométrico, com um número de aproximadamente 140 milhões de eleitores cadastrados em todo o Brasil. O gestor de TI ressalta que nenhum outro órgão público brasileiro tem um cadastro atualizado desse porte.

O entrevistado deixa claro que não existe um único sistema que integra todas as áreas e atividades da Justiça Eleitoral. Pois é difícil de se manter esse tipo de sistema num órgão público, devido à existência de vários processos de negócios.

Questionado acerca de há quanto tempo o TRE-GO implantou os sistemas *ERP* e de que forma se deu a sua contratação ou desenvolvimento, o entrevistado disse que existem *softwares* implantados há mais de 15 anos e outros que foram sendo e continuam a ser implantados de acordo com as necessidades do Tribunal, e que estão em constante evolução. As ferramentas mais antigas como ELO e SADP (1999), foram implantadas de maneira empírica sem a observação de metodologias e sem muitos critérios objetivos, devido à própria carência ou inexistência de diretrizes neste sentido, inerentes à época.

O PAD teve seu projeto de implantação desenvolvido no segundo semestre de 2013 e entrou em atividade no início de 2014. E proporcionou um ganho significativo em termos de redução de recursos humanos, financeiros e operacionais. Esse planejamento (do qual o próprio entrevistado disse fazer parte) durou em média,

desde sua elaboração e colocação em produção, de quatro a cinco meses. Esse sucesso deve-se principalmente, ao apoio dado pela alta administração, onde o próprio presidente participa diretamente das reuniões e incentiva essas ideias inovadoras e que envolvam tecnologia da informação. Muitas vezes as pessoas que executarão esses novos sistemas apresentam resistência à essas mudanças, e o apoio e a promoção das novidades pela alta administração é algo imprescindível.

3.4.1.5. Sessão 5: importância do sistema integrado de gestão empresarial – facilidades e dificuldades para implantação

Questionado sobre as vantagens e desvantagens da implantação dos *ERP's*, o gestor de TI disse que: “não vejo como desvantagens, mas sim custos. Pois existe a relação custo-benefício na Administração Pública, ou seja, para se atingir determinados objetivos deve-se arcar com alguns custos necessários”. A organização deve analisar se uma determinada ferramenta trará benefícios futuros maiores do que os recursos alocados para sua contratação ou desenvolvimento. Nesse contexto, tem-se um exemplo no Tribunal, que é uma ferramenta chamada “Gestão por Competência”, desenvolvida internamente pela própria equipe da TI e com previsão de iniciar suas atividades em novembro de 2015.

Acerca das dificuldades e facilidades encontradas durante e depois da implantação desses sistemas, o gestor de TI disse que: “dificuldades sempre existem, e as mudanças nunca são fáceis de serem aceitas. É claro que em certas unidades e com certos sistemas, essa dificuldade diminui, já em outros, não”.

Com relação às facilidades encontradas, disse que: “podemos citar os recursos e infraestrutura disponíveis nos órgãos públicos federais, que mesmo com alguns cortes de verbas, possui ótimas ferramentas e estruturas de trabalho”. Outro fator importante que facilita a implementação desses sistemas é o alto grau de instrução dos servidores, que torna a adaptação muito mais fácil.

Questionado acerca do ROI (Retorno do Investimento), o entrevistado disse que mesmo que os órgãos públicos não visem o lucro, o TRE-GO obtém o ROI. Devido à economia de recursos, melhoria e otimização de processos. Também esses sistemas foram capazes de criar a motivação das pessoas, que viram na prática o seu trabalho sendo desenvolvido e executado, o que proporcionou melhoria no próprio trabalho e na forma de fazê-lo, e o sentimento de pertencimento à um sistema integrado, onde cada funcionário desempenha uma importante participação.

3.4.1.6. Diagnóstico mediante olhar da gestora de planejamento

3.4.1.7. Sessão 1: questões sobre administração pública

Com relação aos objetivos da Administração Pública brasileira, a entrevistada disse que: “acredito que os programas, ações e projetos destinados à promoção do bem estar social e da democracia estão definidos no Plano Plurianual (PPA) do

Governo Federal”.

3.4.1.8. Sessão 2: questões sobre as políticas públicas de governo para a justiça eleitoral e para o TRE-GO

No que se refere às ações de governo com a finalidade de trazer melhores resultados para a população goiana, a gestora de Planejamento disse que a seu ver, o programa mais importante da Justiça Eleitoral é o “Eleitor do Futuro”. Pois dá oportunidade aos pequenos e futuros cidadãos (crianças e adolescentes) de participarem ativamente de um pleito eleitoral em toda a sua extensão (planejar, executar a fiscalizar), e compreenderem a responsabilidade de cada um, nos papéis ali representados: Ministério Público, Procurador Eleitoral, Juízes Eleitorais, candidatos, fiscais de partidos e mesas receptoras de votos.

3.4.1.9. Sessão 3: processo de inovação e a inovação no contexto da administração pública

Com relação aos avanços inovadores praticados pelos órgãos públicos e se esses avanços têm sido suficientes, a entrevistada diz que: “depende desse conceito de suficiência, pois instituições públicas, diferente das organizações privadas, têm um grau de aceitabilidade para os riscos muito diferentes. O avanço é óbvio, mas, ainda é preciso trazer para o dia-a-dia das instituições públicas, práticas sustentáveis, com qualidade e transparência, como rotina e não como exigência legal”.

Acerca do incentivo à inovação de forma cotidiana, a entrevistada disse que: “a inovação é incentivada sim, mas ainda timidamente, e mais por força normativa do que por ações independentes”.

3.4.1.10. Sessão 4: ERP - sistema integrado de gestão empresarial

Acerca da importância desses sistemas integradores, a entrevistada disse que: “são essenciais para as atividades de planejamento, acompanhamento, execução e controle - PDCA. Nas organizações públicas, minimizam o impacto de uma estrutura inadequada para as atividades ali desenvolvidas, a automação acaba sendo uma saída”.

Questionada acerca de quais sistemas são utilizados no TRE-GO, disse que: “dependem da área de atuação, na Administração são: SADP (Administração de Documentos e Processos); PAD (Processo Administrativo Digital); SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira); SIDOR (Sistema Orçamentário); SIGEPRO (Sistema de Gerenciamento de Proposta Orçamentária); COMPRASNET (Sistema de

Compras Governamentais); SIOP (Sistema de Orçamento); SIGA (Sistema de Gerenciamento de Dados Orçamentários e Financeiros); SICONV (Sistema de Convênios e Transferências Voluntários do Governo Federal); ASIWeb (Sistema de Controle Patrimonial); TESOURO GERENCIAL (Sistema de Acompanhamento e Pesquisas Orçamentárias e Financeiras); SPIUnet (Sistema de Controle do Patrimônio Imobiliário da União); SDIARIAS (Sistema de Concessão de diárias); GESPLANES (Sistema de Acompanhamento e Gestão do Planejamento Estratégico); SIMPLES (Sistema de Acompanhamento e Gestão do Pleito Eleitoral); GERIM (Sistema de Gerenciamento de Imóveis da Justiça Eleitoral); SICAF (Sistema de Cadastro de Fornecedores do Governo Federal); CADIN (Cadastro de Inadimplentes”.

Questionada acerca de quais os principais critérios adotados para a contratação ou desenvolvimento dos *softwares*, disse que: “na maior parte das vezes, o critério utilizado é meramente normativo, pois os órgãos públicos devem obedecer às diretrizes vindas dos órgãos superiores como o TSE”.

Sobre a recepção de novos aplicativos pelos usuários (servidores) no TRE-GO, disse que: “existiu e ainda existe a resistência, que é até natural, mas após a verificação da efetividade da ferramenta as restrições desaparecem”.

3.4.1.11. Sessão 5: importância do sistema integrado de gestão empresarial – facilidades e dificuldades para implantação

Questionada sobre as vantagens e desvantagens da implantação dos ERP's, a gestora de Planejamento disse que: “as vantagens indiretamente já foram ditas: celeridade, rastreabilidade, facilitadores de todo o PDCA, mas principalmente, transparência e acesso a informação. Desvantagens: dependência da infraestrutura de dados, e um elo fraco (instrução inadequada dos documentos e processos) pode comprometer toda a qualidade das informações ali depositadas”.

Acerca das dificuldades e facilidades encontradas durante e depois da implantação desses sistemas, a gestora de Planejamento disse que: “as dificuldades resultam mais da resistência e cultura de utilização. As facilidades são várias, rastreabilidade das informações, celeridade e otimização dos recursos”.

No quesito da avaliação desses sistemas numa comparação histórica, entre o que vigorava antigamente e a atual realidade do Tribunal, a gestora de Planejamento disse que: “não há como comparar. Quando entrei no serviço público o único sistema utilizado assim uniformemente era o SIAFI. Sou entusiasta da transparência da informação, então é como se tivéssemos saído da idade das trevas (Média)”.

Questionada acerca do ROI (Retorno do Investimento), a entrevistada disse que: “não possuímos os dados organizados. Há uma percepção da redução na operação das fases do processo, na circulação das informações e principalmente da interação do público com as informações, vez que todos os sítios governamentais mantêm áreas de acesso público para as informações pela obediência a LAI, Lei de Acesso à Informação”.

3.5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante dos aspectos abordados anteriormente, ficam evidentes alguns resultados obtidos através da pesquisa, que orbitam essencialmente em torno dos temas teóricos tratados.

No quesito Administração Pública, os entrevistados foram convergentes em afirmar que os objetivos são atingidos através das ações do Estado, por meio das eleições, o que proporciona um país mais democrático e igualitário.

No segundo tópico, que trata das políticas públicas de governo para a Justiça Eleitoral e para o TRE-GO, os entrevistados ressaltaram a importância de um programa chamado Eleitor do Futuro, mostrando que a Justiça Eleitoral, através dos Tribunais Regionais, está preocupada com os eleitores de amanhã e com a conscientização do voto, para que as crianças de hoje estejam desde cedo atentas e críticas com a política e com os rumos do país.

No aspecto da inovação, ambos frisaram que o termo “suficiente” é limitador de potenciais melhorias, pois sempre há espaço para a inovação. O incentivo à inovação, mesmo que de forma tímida e regulamentada, aparece nos eventos realizados em todo o país e também internamente no TRE-GO, impulsionando novas ideias e soluções para problemas locais ou nacionais. Mesmo assim, acreditam que ainda falta um comprometimento global e espontâneo por parte da organização como um todo em praticar a inovação no dia-a-dia, sem depender de atos normativos que exijam e incentivem essas ações.

Nas questões relacionadas aos *ERP's*, ambos os entrevistados apresentaram conhecimento dos *softwares* utilizados no TRE-GO. Vê-se que no TRE-GO a quantidade de aplicativos utilizados passa de uma centena, sendo alguns com características de ERP e outros de apoio à decisão, gerenciamento de projetos e processos, e sistemas de monitoramento de serviços.

Os sistemas mais relevantes são: PAD, SADP, SGRH e ELO. Não existe um único sistema que integre toda a organização. Na maioria das vezes, esses sistemas são desenvolvidos ou adquiridos para solucionar um problema específico do Tribunal. Esses sistemas estão presentes no Órgão há aproximadamente 15 anos, a partir daí ocorreram grandes avanços tecnológicos e de inovação nesses aspectos.

Com relação aos critérios adotados na contratação ou desenvolvimento dos aplicativos, houve o entendimento de que esbarram diretamente nas normas que vinculam a Administração Pública e a Justiça Eleitoral, sendo esses atos normativos provenientes dos órgãos de cúpula do Governo do Poder Judiciário, como o TSE por exemplo. E os aspectos levados em consideração para o desenvolvimento e/ou contratação dos sistemas são: eficiência, economicidade, conveniência, entre outros.

No aspecto da importância desses sistemas, observa-se que os *ERP's*, bem como outros aplicativos de apoio, possuem caráter importantíssimo para uma organização, seja ela qual for, e que se resumem no caso da Administração Pública, em vantagens de celeridade, transparência e promoção do acesso à informação. As desvantagens giram em torno da dependência da infraestrutura de dados,

deficiências nas instruções de documentos e processos e falhas de comunicação.

Nos aspectos ligados às dificuldades da implantação desses sistemas, o principal fator levantado foi a resistência ao novo por parte dos usuários finais, tendo dificuldades de se acostumarem com uma nova ferramenta e de abandonarem a “zona de conforto” na qual estavam inseridos. O que facilita a implantação dos aplicativos são os recursos e a infraestrutura disponíveis nos órgãos públicos federais, que mesmo com alguns problemas possui ótimas ferramentas e estruturas de trabalho.

Quando se observa a avaliação dos sistemas *ERP* pelos entrevistados, verifica-se que o avanço foi importante, essencial e de muita relevância para a organização como um todo. Os aplicativos antigos foram aperfeiçoados ao longo dos anos, e os mais recentes vieram com todo o planejamento necessário, o que melhora e muito o trabalho dos servidores e gestores do TRE-GO, promovendo melhorias processuais, de tempo e de recursos de forma significativa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo realizou um diagnóstico organizacional voltado à área de Tecnologia da Informação no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. Objetivou-se, também, verificar quais as vantagens e as desvantagens, bem como as facilidades e as dificuldades da utilização dos sistemas de gestão integrada (*ERP's*) em uma organização pública.

Por meio da revisão teórica e da coleta de dados, compreendeu-se como se dá o processo de contratação ou desenvolvimento dos sistemas de gestão integrada nos órgãos públicos e também privados.

Através da pesquisa, vê-se que aspectos tão importantes como os princípios constitucionais são alcançados por meio desses recursos gerenciais, como a promoção da democracia, acesso à informação, transparência das ações governamentais, e o mais importante que é o uso racional dos recursos públicos nas atividades administrativas, algo que deve ser observado reiteradamente pelos agentes e empresas, públicas ou privadas.

Quando aborda-se o tema inovação, vê-se um avanço tanto tecnológico quanto de iniciativas que visam a melhoria constante no ambiente organizacional. De forma geral, O TRE-GO, assim como outros órgãos da Justiça brasileira e da Administração Pública, possui eventos que incentivam a participação dos servidores e funcionários públicos para que desenvolvam ideias inovadoras e criativas no sentido de melhorar as ferramentas disponíveis e de apresentar novas soluções para os problemas existentes e alternativas que visem questões futuras.

As vantagens da implantação dos sistemas de gestão integrada estão em aspectos como economicidade de recursos (físicos, financeiros e operacionais); eficiência e celeridade dos processos internos, que tramitam de forma mais rápida entre as unidades; e transparência e acessibilidade das informações públicas para a sociedade. As desvantagens resumem-se, basicamente, nos custos e prazos de

aquisição ou desenvolvimento dos sistemas, que não são baixos, tendo em vista a necessidade de adaptação dos *softwares* à realidade organizacional.

As facilidades da utilização desses sistemas devem-se principalmente ao apoio da alta administração, que participa ativamente do seu planejamento; e às condições favoráveis da infraestrutura da organização, que mesmo com alguns problemas ainda possui ótimos recursos físicos e tecnológicos. As dificuldades estão no aspecto orçamentário, vez que os recursos financeiros provém do Governo Federal e sofrem cortes devido ao atual e recessivo cenário econômico; e na dificuldade de adaptação ao novo por parte dos usuários finais, que apresentam resistência e receio ao saírem de uma “zona de conforto” e da rotina de trabalho.

Os resultados obtidos com a pesquisa servirão para as organizações sistematizarem suas próprias ações estratégicas de TI e incentivo à inovação, bem como de ponto de referência para demais estudos relacionados ao tema e que abordem especificamente o quesito quantitativo dos benefícios trazidos pelos aplicativos de gestão integrada, seja na iniciativa pública ou privada.

REFERÊNCIAS

BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. **Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM):** relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 13, n. 2, p. 107-129, maio/ago. 2008.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. **Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos:** um meta estudo. *Revista de Administração de Empresas*. v. 50, n. 2, p. 155-169, abr./jun. 2010.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento:** instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão e Produção*, v. 11, n. 2, p. 231-238, maio/ago. 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FERRO, D. A.; NETO, M. F. **A importância do sistema integrado de gestão empresarial para as instituições privadas ou públicas.** 2013. 31 f. Monografia (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 36. ed., atual. até a E.C. 64, de 4.2.2010. São Paulo: Malheiros, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ABSTRACT: This study presents an organizational diagnosis at Tribunal Regional Electoral Court of Goiás and its focus is the Information Technology department. It tries to bring an explanation about the advantages, disadvantages, facilities and difficulties to implement and execute integrated management apps in the enterprise. Methodologically, it was used an exploratory and descriptive research with qualitative analysis through semi structured interviews with IT leaders. These researches provided a better comprehension about the theme in a public institution analyzing the actions related to IT area with focus on innovation and integrated management enterprise systems. It concludes that the integrated management apps even with the disadvantages considerable of development costs or acquisitions, they are one efficient and viable alternative. With the advantage of streamlining the use of the physical, financials and humans resources and it causes a true revolution in the operational and management activities through the economicity and optimization of processes. Implementation of facilities are in the support given by senior management and the availability of sufficient resources and infrastructure, the difficulties are due to resistance to change on the part of end users and the cuts in public funding for the development of new systems.

KEYWORDS: Public Administration, Innovation, Integrated Management.

CAPÍTULO XI

EMPREENDEDORISMO EM ÉPOCAS DE CRISE - UM ESTUDO DE CASO EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

**Osnei Francisco Alves
Amanda Rafaeli Vandoski
Erika Malinovski Pereira
Ingrid Ana de Melo Gabassi
Jussara de Fátima de Oliveira**

EMPREENDEDORISMO EM ÉPOCAS DE CRISE - UM ESTUDO DE CASO EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

Osnei Francisco Alves

Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

Amanda Rafaeli Vandoski

Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

Erika Malinovski Pereira

Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

Ingrid Ana de Melo Gabassi

Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

Jussara de Fátima de Oliveira

Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

RESUMO: Este artigo tem como finalidade apresentar o empreendedorismo em épocas de crise, visando demonstrar os riscos, oportunidades e as possibilidades que este cenário proporciona e a razão pela qual as pessoas criam algo novo ou inovem na área que já atuam, diversificando seus negócios para que possam se manter competitivos no mercado atualmente. As informações contribuem para o desenvolvimento das atividades empreendedoras, realizando uma análise de dados qualitativos e quantitativos com 10 empreendedores da atualidade, identificando quais são as causas que os levam a abrir o próprio negócio, quais os impactos e oportunidades que a crise pode proporcionar.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Criatividade; Inovação; Crise.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o Brasil encontra-se com dificuldade econômica e política, reduzindo as oportunidades para aqueles que querem ingressar no mercado de trabalho, tornando a prática do empreendedorismo mais frequente no país. O empreendedorismo auxilia no crescimento e formação do profissional que hoje necessita inovar e revolucionar para garantir o sucesso da sua empresa.

O empreendedorismo em épocas de crise tem como principal objetivo evidenciar os motivos que levam as pessoas a empreender em momentos de crise e sua influencia nas empresas e quais são os métodos para manter-se competitivos no mercado. Com isso, os empreendedores devem ser resilientes e persistentes, para que suas perspectivas sejam alcançadas. Este artigo visa demonstrar as oportunidades que a crise atual proporciona, buscando soluções para o desemprego e a falta de recursos financeiros.

Para tanto, foi elaborada uma pesquisa descritiva e quantitativa com empreendedores de diversos ramos de atuação como: alimentação, confecções, administração de empresas, estofaria, crédito consignado e consultório médico, com

o intuito de demonstrar que, tornar-se um empreendedor é uma boa opção de carreira, visando as suas próprias características, para ter um complemento de renda já que o país encontra-se em dificuldade financeira. De acordo com os aspectos metodológicos pesquisados utilizou-se o estudo de caso para contribuir com o desenvolvimento da análise de dados presente neste trabalho.

2. REVISÃO TEÓRICA

Os empreendedores gostam de assumir a responsabilidade por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro, sabe liderar uma organização e dar-lhe impulso e o que é mais importante, os empreendedores são a força motriz da economia de qualquer país, porém devem ser orientados para a realização de seus empreendimentos, a fim de que sejam bem sucedidos e conquistem sucesso profissional e financeiro. O processo empreendedor é dirigido à realização do valor associado com as oportunidades de negócio. (Birley et al.,2005). Para avançar na compreensão destes processos, se faz necessário definir o que é empreendedorismo e o que é ser empreendedor. A seguir tem-se o conceito de empreendedorismo.

2.1. CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O estudo do empreendedorismo revela muitos conceitos e aspectos importantes que são relevantes para a compreensão do objetivo deste artigo. A palavra empreendedorismo segundo Degen (2009) deriva da palavra inglesa *entrepreneur*, que, por sua vez, deriva da palavra *entreprende*, do francês antigo, formada pelas palavras *entre*, derivada do latim *inter* – que significa reciprocidade – e *preneur*, derivada do latim *prehendere* – que significa comprador. A combinação das duas palavras, *entre* e *comprador*, significa simplesmente intermediário, ou seja, empreendedorismo. Então percebe-se que:

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. (Dornelas, 2014, p. 28).

De acordo com Hisrich et al.(2004) a técnica de gerar algo novo, com valor pela aplicação de período e de esforço necessário, reconhecendo o seu risco na organização resultando em apoio financeiro e reconhecimento pessoal. Portanto, empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, cria novos negócios através das oportunidades que surgem proporcionando valor para a sociedade e tem uma visão futura da empresa, trabalhando dentro de suas características.

2.2. CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES

Segundo Leite (2012), alguns empreendedores possuem habilidades inatas, mais muitos necessitam aprendê-las e adquiri-las. Para Ferreira, et, al, (2010) não há um “perfil empreendedor” único, que inclua todas as características, por haver diversidades de combinações pessoais. Sendo assim Chiavenato define que:

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotada de sensibilidade para os negócios, capacidade financeira e de identificar oportunidade. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e benefício da comunidade. (Chiavenato, 2008, p. 7).

Dornelas (2014) destaca o empreendedor de sucesso como o indivíduo que consegue somar as características pessoais com as sociológicas e ambientais e sendo assim permitem o nascimento de uma nova empresa, a partir de constante planejamento e visão de futuro, como são apresentadas na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Características dos empreendedores de sucesso

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• SÃO VISIONÁRIOS.• SABEM TOMAR DECISÕES.• SÃO INDIVÍDUOS QUE FAZEM A DIFERENÇA.• SABEM EXPLORAR AO MÁXIMO AS OPORTUNIDADES.• SÃO DETERMINADOS E DINÂMICOS.• SÃO OTIMISTAS E APAIXONADOS PELO QUE FAZEM. | <ul style="list-style-type: none">• SÃO LÍDERES E FORMADORES DE EQUIPES.• SÃO BEM RELACIONADOS (NETWORKING), SÃO ORGANIZADOS.• PLANEJAM.• ASSUMEM RISCOS CALCULADOS.• CRIAM VALOR PARA SOCIEDADE.• SÃO DEDICADOS.• CRIATIVO E INOVADOR. |
|---|---|

Fonte: Dornelas, (2014).

A partir da tabela acima, percebe-se que o empreendedor tem uma visão futura do negócio, sabe explorar oportunidades, tomar decisões por meio de dados e informações, não tem medo de assumir riscos, transformando ideias em algo concreto ao mesmo tempo em que criam valor para a sociedade, abaixo encontra-se as definições de criatividade e inovação para possibilitar maior entendimento dos aspectos observados em cada empreendedor.

2.3. CRIATIVIDADE

Segundo Pfeifer (2001) a palavra criatividade origina-se do latim “*creare*”, cujo significado é criar, fazer, elaborar. No grego, a palavra “*krainen*”, significa realizar, desempenhar, preencher. Para uma pessoa ser criativa ela necessita ter o desejo de realizar algo novo a si mesmo ou para os outros. A definição segundo Buchsbaum:

“A criatividade é um talento nato, porém, com esforço e treinamento, ela pode ser desenvolvida. Tornando o raciocínio mais afiado, versátil e

intuitivo, apoiando diferentes aspectos da vida profissional, como planejamento, avaliação, elaboração de objetivos, buscar soluções, tomar decisões e saber dirigir, para ter sucesso no negócio”. (Buchsbaum, 2012,p. 64).

Já para Degen (2009) é a coleta das ideias que deram certo ou não, o candidato a empreendedor aprende a observar, conhecer, avaliar os negócios e reconhecer as fórmulas de sucesso e as razões dos fracassos associando a ideia e o aprendizado, transformando uma simples oportunidade de negócio em um grande sucesso empresarial. Desta forma, a criatividade é uma das características importantes, pois é através dela que ele aprenderá implementar seus negócios, uma vez que nem todo empreendedor é criativo e inovador abaixo é possível entendermos um pouco mais sobre inovação.

2.3.1. Inovação

A inovação é uma ferramenta que auxilia os empreendedores, a qual facilita a exploração das mudanças como uma oportunidade para inovar ou criar um serviço diferenciado, podendo ser apresentada como disciplina, apreendida e praticada (Drucker, 2006). Portanto Hashimoto afirma que:

A inovação não deve ser encarada como a descrição do ato de criar coisas novas, mas também de desenvolver o pensamento de ruptura, um processo de quebra de paradigmas que permite entender e visualizar o atual, ocorrente, o tradicional e o rotineiro como passíveis de sofrerem mudanças positivas e de melhoria (Hashimoto, 2006,p.114).

De acordo com Costa et,al, (2010, p. 269). “Inovação é via de regra, associada a um processo de geração de novas tecnologias, que acelera exponencialmente nos tempos que correm”.

Tendo em vista o momento de dificuldade econômica, inovação é a exploração com sucesso de novas ideias ou a criação de algo novo, atendendo às necessidades e expectativas do mercado, gerando um aumento significativo no faturamento da organização.

2.4. CRISE

Segundo Cardia (2015) crise pode ser definida pela quebra de ordem natural das coisas, uma situação que desafie o sistema de forma antinatural, ou a quebra de um processo linear esperado, seja pelo homem, ou pelos sistemas naturais, em outras palavras:

Crise é entendida normalmente como ruptura, fratura, desconfiança, pânico, pessimismo, sentimento emocional, transição, conflito, tensão etc., e pode atingir todas as dimensões da sociedade – econômicas,

políticas, sociais, culturais, religiosas. Podendo ser de curto e longo prazo (Beozzo, 2009, p. 21).

Para Degen, (2009), toda crise representa ameaça para o momento atual e oportunidade para o futuro. Na crise, há uma ruptura das tendências históricas e o surgimento de novas tendências. Para os novos empreendedores, a crise representa oportunidades para iniciar seu negócio buscando novas tendências de mercado.

Depois de todos os conceitos trabalhados acima é possível verificarmos abaixo quais foram às metodologias trabalhadas para a elaboração do estudo de caso que é o foco principal desse artigo.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2002), a pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas. A pesquisa científica conforme Santos (2004), pode ser caracterizada como atividade intelectual intencional que visa responder as necessidades humanas. Severino (2007), a ciência se constitui aplicando técnicas, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos da filosofia da ciência, utilizando a forma de pesquisa qualitativa, quantitativa e estudo de caso.

“O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite amplo e detalhado conhecimento”. (Gil, 2002, p.17).

Os estudos de caso também têm sido denegridos, como se tivessem precisão (ou seja, quantificação), objetividade e rigor. Esse estereótipo dos estudos de caso, que começou no século XX, continua no século XXI [...] (YIN, 2005, p. 26).

Severino (2007), complementa ainda com a coleta de dados uma análise que se da na mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral. Os dados devem ser coletados e registrados com rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados. No estudo de caso a seguir é possível verificar os métodos utilizados para que fosse possível a coleta de dados.

4. ESTUDO DE CASO

Neste estudo de caso realizou-se entrevistas com 10 (dez) empresas de segmentos diferenciados, escolhidas de forma aleatória por possibilitar acesso às informações. Como existem diversas empresas, se o estudo fosse aplicado a todas as amostras ficariam muito grande, então optamos por fazer uma amostra menor, focando em qualidade e não quantidade de informações, que facilitou a elaboração

dos questionários e análise dos resultados de forma coerente elaborando a tabela a seguir que demonstra as respostas de pessoas que se arriscaram a empreender.

Tabela 2 – Questionário

| | |
|---|--|
| Qual o ramo do seu negócio | <ol style="list-style-type: none"> 1) Christian Mattos e Meire Aparecida Bueno, Empréstimo Consignado, 11/03/2016. 2) Jaqueline Almeida, Salão de Beleza, 12/03/2016. 3) José Maria Lara, Estofaria, 12/03/2016. 4) Lucas Oliveira, Administração de Condomínios, 11/03/2016. 5) Luiz Henrique Miguel Costa, Clínica Particular, 10/03/2016. 6) Marilaine Souza de lima, Oficina Mecânica, 10/03/2016. 7) Renan Luiz França, Alimentação Saudável, 11/03/2016. 8) Sandra Janete Andrade de Melo, Roupas e Confecções, 12/03/2016. 9) Vinicius Cardoso, Cafeteria, 11/03/2016. 10) Walter Carvalho, Posto de Gasolina, 12/03/2016. |
| Como surgiu a ideia de abrir seu negócio? | <ol style="list-style-type: none"> 1) Por necessidade. 2) Trabalhando na área. 3) Por desemprego. 4) Por necessidade. 5) Pela possibilidade de aumentar os ganhos com um trabalho autônomo. 6) Por desejo, vontade e necessidade. 7) Por minha mãe ser cozinheira e ter esse sonho. 8) Foi algo alternativo por gostar do ramo. 9) Através de um amigo que trabalhava no ramo. 10) Devido ao aumento da população na Região em que moro. |
| De que forma a crise influenciou ou influencia? | <ol style="list-style-type: none"> 1) Totalmente, por que as pessoas necessitam de dinheiro. 2) Os clientes estão economizando mais. 3) Diminuição do trabalho devido a concorrência. 4) É preciso se aperfeiçoar e buscar melhoria contínua. 5) Influencia pelo aumento das despesas devida a inflação. 6) Ela atinge diretamente diminuindo o número de clientes. 7) Ela representa oportunidade para quem está bem estruturado. 8) Totalmente, por que as pessoas compram menos. 9) Diminuição no número de clientes. 10) Aumento na inadimplência de empresas associadas. |
| Qual seu diferencial em relação à concorrência? | <ol style="list-style-type: none"> 1) Atendimento, agilidade e competência. 2) Produtos de qualidade e ambiente e serviço diferenciado. 3) Entrega no prazo e bom atendimento. 4) Procuramos superar as respectivas. 5) Qualidade de serviço, por profissionais especializados. 6) Qualidade e comprometimento, cumprindo o que é prometido. 7) Atendimento, criatividade e alimentos de qualidade. 8) Atendimento facilitado e qualidade nos produtos. 9) Atendimento e qualidade. 10) Qualidade de produtos e atendimento. |
| O que você entende por empreender? | <ol style="list-style-type: none"> 1) Pessoa criativa que busca soluções para melhor atender o cliente. 2) Quando empreendemos não há garantias. 3) Deve ser criativo e buscar alternativas. 4) Abre a porta para implementação de novos negócios. 5) Investimento realizado em determinada atividade que gera crescimento. 6) O empreendedor é aquele que se identifica com o trabalho e busca seus sonhos. 7) Transformar sonhos em realidade, buscando a felicidade. 8) Ser criativo e inovador. 9) Alguém que busca novas oportunidades. 10) Conhecer seu ramo, montar uma equipe motivada, ser criativo e saber coordenar assumindo riscos. |

| | |
|--|--|
| Quais as vantagens de empreender na crise? | 1) Fidelidade dos clientes. 2) Não identificamos as vantagens no momento. 3) Trabalhar com horários flexíveis com variáveis positivas. 4) As pessoas buscam atender melhor as necessidades. 5) Abre a possibilidade de ter uma fonte de renda alternativa e complementar. 6) Ela permite alcançar novas fatias de mercado. 7) Mostrar que é capaz e é possível ser criativo. 8) Não há muito a perder isso faz com que arrisque mais. 9) Garantia de emprego e buscar novas oportunidades. 10) Investir em algo que não existe ou melhorar-lo e descobrir novos horizontes. |
|--|--|

Fonte: Questionários realizados, adaptado pela equipe (2016).

O estudo de caso teve como finalidade demonstrar a perspectiva das pessoas empreendedoras em momentos de crise, seja ela econômica ou política, como um meio de encontrar soluções para o desemprego e problemas financeiros, ao mesmo tempo em que demonstra a visão que os empreendedores possuem em relação aos principais aspectos do empreendedorismo, a seguir foram trabalhados os resultados obtidos através das pesquisas de forma qualitativa.

4.1. PESQUISA QUALITATIVA

A tabela 3 tem como finalidade demonstrar os resultados alcançados através da pesquisa qualitativa, trazendo consigo depoimentos dos empreendedores entrevistados.

Tabela 3 – Análise dos resultados.

| PERGUNTA | PERCENTUAL | ANALISE DOS RESULTADOS |
|---|---|--|
| Como surgiu a ideia de abrir um negócio? | 80% por necessidade. 20% por oportunidade. | Com base nessa pergunta tiveram-se respostas e histórias surpreendentes como a do Sr. José Maria Lara proprietário da estofaria Lara, onde não sabia por onde começar mais tinha o compromisso, e a curiosidade e queria aprender, pois estava desempregado e deu tão certo que já fazem 23 anos de empresa. |
| Qual seu diferencial em relação à concorrência? | 60% pelo atendimento. 40% pela qualidade dos serviços prestados. | Porém uma das respostas chamou a atenção foi a do administrador de condomínios, que quando perguntado sobre o seu diferencial afirmou que: “procuram conhecer e superar as expectativas de seus clientes, buscando sempre atender com respeito, cortesia e justiça, agindo com rapidez e acerto nas decisões” Lucas Oliveira, administrador da empresa Assessoria Empresarial. |
| De que forma a crise | 70% atingem de forma negativa. 30% de forma positiva. | Doutor Luiz Henrique Miguel Costa, proprietário da clínica Bom Jesus 10 de |

| | | |
|--|---|--|
| influenciou ou influencia? | | março de 2016, “ a crise pode influenciar pelo aumento das despesas devido a inflação e redução da arrecadação devido ao desemprego e a redução do poder aquisitivo dos usuários do serviço, sendo assim a crise influencia de forma negativa para o negócio. |
| O que você entende por empreender? | 60% acreditam ser a busca por novas oportunidades no mercado, podendo guiar o seu próprio negócio pensando no futuro. 40% afirmam que para empreender deve-se ter criatividade e inovação. | “empreendedorismo é a capacidade que as pessoas têm de se reinventarem, ou seja, encontrar soluções criativas para saírem de momentos de crise financeira e econômica.” Segundo a empreendedora da TokSpecial Confeções Sandra Janete de Andrade, 12 de março de 2016. |
| Quais as vantagens de empreender na crise? | 80% a vantagem esta na oportunidade que proporciona. 20% não veem vantagens e sim como uma ameaça, para seus negócios. | “Garantia de emprego, segurança no trabalho e busca de novas oportunidades.” Segundo o proprietário da Casa Café, Vinicius Cardoso, 11 de março de 2016. |

Fonte: Questionários realizados, adaptado pela equipe 2016.

Conforme mostra os resultados acima, tem-se que 80% dos entrevistados empreendem por necessidade, por ser uma característica própria dos brasileiros uma vez que os mesmos são mais criativos do que inovadores e 20% é por oportunidades. Para manterem-se competitivos no mercado 60% investem em atendimento e os outros 40% em qualidade dos serviços prestados. Quando o assunto é crise 70% afirmam que ela impacta de forma negativa na sua lucratividade, enquanto 30% acredita ser positivas por algumas empresas concorrentes estarem fechando e 80% acreditam que a vantagem de empreender na crise está nas oportunidades que ela proporciona, sendo que 20% não veem essas vantagens. Com relação ao conhecimento sobre empreendedorismo, entende-se que para 60% empreendedorismo é a busca de novas oportunidades e 40% criatividade e inovação, sendo que empreender para muitos é a busca da realização pessoal e profissional.

4.2. PESQUISA QUANTITATIVA

A tabela 4 a seguir tem como propósito evidenciar quais são os principais aspectos levados em consideração para manter-se no mercado usando-se do método quantitativo que possibilita a objetividade das respostas.

Tabela 4 - Visão do empreendedor

| Questionário | Sim | Não | Talvez | Não soube responder |
|--|-----|-----|--------|---------------------|
| Houve a realização de pesquisa de mercado? | 30 | 60 | – | 10 |
| Há pretensão de expandir o negócio? | 60 | 10 | 30 | – |
| Há riscos calculados de abrir o negócio? | 50 | 20 | 10 | 20 |

| | | | | |
|------------------------------|----|----|----|----|
| Há conhecimento sobre crise? | 60 | 10 | 10 | 20 |
| Houve o retorno esperado? | 50 | 20 | 20 | 10 |

Fonte: Elaborado pela equipe (2016).

Foram realizadas entrevistas com 10 pessoas de diferentes empresas, de diversos ramos de negócio, como alimentação, empréstimo consignado, administração de condomínios, estofaria, confecções, salão de beleza, posto de combustível, clínica particular e oficina mecânica, das quais por meio da Tabela 4 observa-se que, 60% das pessoas entrevistadas não elaboraram uma pesquisa de mercado antes de se arriscar, sendo que apenas 50% identificam tal risco ao abrir um negócio ou criar um diferencial em algo já existente, enquanto 30% planejaram para colocar em prática suas ideias, quando o assunto é expansão do negócio 60% tem essa perspectiva, 10% não tem essa ideia em vista e 30% ficam em dúvida se seria uma boa opção ampliar os negócios em meio a crise visto que apenas 60% tem conhecimento sobre esse aspecto e outros 20% não souberam falar quando o assunto é este. Quanto ao retorno esperado 50% afirmaram que seu negócio trouxe tal retorno, 20% acreditam ainda não ser favorável tendo em vista seus investimentos, 20% tem incertezas e os outros 10% não souberam responder, pois iniciaram há pouco.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como finalidade apresentar os resultados obtidos através de um estudo de caso realizado com empreendedores de diversos ramos de atuação em Curitiba e Região Metropolitana. O estudo foi realizado com o objetivo de verificar como a atual crise econômica que o país enfrenta influencia os empresários em seus negócios e quais são as alternativas encontradas para sair dessa crise.

A maioria dos entrevistados afirmou que a crise influencia negativamente na rentabilidade de seus empreendimentos, por outro lado faz com que eles busquem aprimoramento e criatividade na captação e fidelização de seus clientes. No decorrer da pesquisa constatou-se que empreender é correr riscos, porém eles são necessários quando se visa à expansão e competitividade nos empreendimentos.

Dessa forma, conclui-se que o empreendedorismo evolui de acordo com as necessidades econômicas, tendo como finalidade suprir a escassez do mercado, tanto nas novas ideias e produtos, como na prestação de serviços, destacando o empreendedorismo que busca constantemente a inovação e criatividade. O empreendedorismo auxilia na busca do crescimento, basta saber aproveitar as oportunidades e fazer a diferença no mercado atual, em um ambiente propício a essa prática na atualidade, no entanto devem ser considerados os fatores descritos anteriormente, para assegurar que o sucesso seja alcançado, ainda em um ambiente onde as mudanças definem os rumos da economia e do mercado.

REFERÊNCIAS

BEOZZO, José Oscar - Volanin, Cremildo José. **Alternativas a crise por uma economia social e ecologicamente responsável.** São Paulo, Cortez, 2009.

BIRLEY, Muzyka. **O seu guia para se tornar um empreendedor - Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo, Pearson education do Brasil, 2005.

BUCHSBAUM, Paulo. **Negócios S/A: Administração na prática** - Paulo Buchsbaum e Marcio Buchsbaum - São Paulo, Cengage Learning, 2012.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises.** Rio de Janeiro: Mauad X, 1ª edição, 2015.

COSTA Neto, Pedro Luiz de Oliveira - Simone Aparecida Canuto. **Administração com qualidade: Conhecimentos necessários para a gestão moderna.** São Paulo, Blucher, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** 2ª edição, 2008.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: Empreender como opção de carreira.** São Paulo, Pearson Prentice Hall, 4ª edição 2009.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** 5ª edição, Rio de Janeiro, 2014.

FERREIRA, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010) p. 34. **Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar uma Nova Empresa** (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Ltda.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª edição, São Paulo, Atlas, 2002.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empresariamento.** São Paulo, Saraiva, 2006.

HISRICH, Robert D. - Peters Michael P. **Empreendedorismo.** Porto Alegre, 5ª edição, 2004.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo.** São Paulo, Saraiva, 2012.

PFEIFER, S. S. **Criatividade: um estudo nas fronteiras da ciência, da arte e da espiritualidade.** Florianópolis: UFSC, 2001. 256f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina).

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: A construção do conhecimento**. Rio de Janeiro, 6ª edição, DP&A, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição - revisada e atualizada, São Paulo, Cortez, 2007.

YIN, Robert K. Processo: **Concepção e Métodos** – Sage Publications, 2005.

ABSTRACT: This article aims to introduce entrepreneurship in times of crisis, in order to demonstrate the risks, opportunities and possibilities offered by this stage and why people create something new or innovative in the area already operate, the diversification of your business so that they can remain competitive in the market today. The information that contributes to the development of business activities, an analysis of qualitative and quantitative data with 10 entrepreneurs of today, identification of what are the causes that drive him to open his own business, impacts and opportunities that the crisis can provide.

KEYWORDS: entrepreneurship; creativity; innovation; crisis.

CAPÍTULO XII

FUNCIONALISMO PÚBLICO E CHOQUE DE GESTÃO: UM ESTUDO

**Thiago Marques
Nicemara Cardoso Silva
Jacqueline de Andrade
Edvandra Augusta Machado Pereira
Lourival de Freitas**

FUNCIONALISMO PÚBLICO E CHOQUE DE GESTÃO: UM ESTUDO

Thiago Marques

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

Nicemara Cardoso Silva

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

Jacqueline de Andrade

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

Edvandra Augusta Machado Pereira

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

Lourival de Freitas

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

RESUMO: Esse estudo teve como objetivo pesquisar qual o impacto que um modelo de gestão pautado em resultados e eficiência exerceu na estrutura burocrática do serviço público e como esta referência provocou mudanças na dinamização do trabalho dos servidores do estado de Minas Gerais. Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema a partir de pesquisas científicas publicadas no período de 2003 a 2012. Os resultados encontrados apontam para uma visão positiva sobre o modelo de gestão na maioria dos estudos pesquisados. Houve mudanças inovadoras como a Avaliação de Desempenho Individual e Prêmio por Produtividade que mudaram a relação do servidor com a sua função pública e critérios como produtividade e busca de resultados passaram a ter grande importância na rotina de trabalho do funcionalismo público. Alguns pontos negativos foram abordados como a precarização do trabalho docente. Assim, pode-se perceber que a implantação do Choque de Gestão no serviço público contribuiu para consolidar conceitos utilizados na área privada como meritocracia, eficiência, produtividade e busca por resultados juntos aos servidores públicos no ato de suas funções.

PALAVRAS-CHAVE: Choque de Gestão. Funcionalismo Público. Gestão Pública.

1. INTRODUÇÃO

Este tema foi escolhido pela inovação e relevância que o programa Choque de Gestão, do Estado de Minas Gerais, insere na gestão pública e, principalmente, no funcionalismo público que sempre sofreu com a falta de políticas voltadas ao aperfeiçoamento e valorização do servidor, tal como um Plano de Carreira. Desde 2003, o Estado de Minas Gerais vivenciou uma gestão financeira em situação

preocupante. Assim, uma mudança drástica na administração se mostrou necessária. O Choque de Gestão inseriu uma política de resultados no setor público e, inclusive, para o funcionalismo.

Foram criados instrumentos de fomento de carreira para atingir os objetivos propostos junto ao funcionalismo público, como o Acordo de Resultados; metas de desempenho específicas para órgãos e entidades; Prêmio por Produtividade; programas de capacitação para os servidores (tais como: cursos, seminários, entre outros) e Avaliação de Desempenho Individual. Além disso, houve uma reestruturação de carreiras e incentivos a progressão e promoção por escolaridade adicional. Portanto, o desenvolvimento do servidor é, hoje, com base no mérito funcional.

O objetivo deste estudo foi pesquisar trabalhos científicos no período de 2003 a 2012 sobre a influência que a estratégia administrativa "Choque de Gestão" teve sobre o funcionalismo público de Minas Gerais e no Brasil, em geral, abordando os pontos mais relevantes apontados nos trabalhos científicos sobre o tema, buscando evidenciar como foi elaborado o programa e mostrar os pontos positivos e negativos desse tipo de gestão. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica de websites, como o Google Acadêmico e SciELO, que oportunizam ao pesquisador ter acesso a informações sobre o assunto discorridas em diversos estudos nesta área.

Princípios meritocráticos como autonomia, competitividade, esforço, empreendedorismo foram incorporados neste tipo de gestão, promovendo grandes mudanças na rotina de trabalho dos servidores. Tais princípios, aplicados na gestão privada são agora instrumentos para atingir metas na gestão por resultados em Minas Gerais.

Certamente esta forma de gestão promove grandes inovações na administração pública e na rotina de seus servidores, resta saber se estes princípios serão incorporados independente de retribuições financeiras, como o Prêmio por Produtividade, pois as metas estipuladas e os conceitos da administração gerencial precisam ser internalizados pelos servidores para que ocorra estímulo e motivação no sentido de obter os resultados esperados.

Além desta introdução, o trabalho apresentará em sequência: revisão teórica, metodologia e análise das informações coletadas, seguidas de considerações finais e das referências consultadas.

2. POLÍTICAS NEOLIBERAIS E MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA

Uma onda neoliberal atingiu a América Latina na década de 90 trazendo mudanças no desenvolvimento político, social e econômico da região segundo Weyland (2004). A Reforma Gerencial da administração pública brasileira iniciou-se no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado aprovado em setembro de 1995, definindo três dimensões: institucional, cultural e de gestão.

Em relação ao Plano Diretor mencionado foi o Programa da Qualidade e Participação da Administração Pública, o instrumento necessário para a mudança da

cultura burocrática para uma cultura gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998). A reforma gerencial colocada em prática em vários países no fim do século XX, influenciou reformas nesta linha gerencial, também, a nível estadual e o programa Choque de Gestão, implantado no Estado de Minas Gerais, é um exemplo, tal como afirma Brulon (2011).

Dados indicavam que no início do primeiro governo Aécio Neves, em 2003, Minas Gerais estava em uma situação preocupante, com um quadro fiscal grave e, também, a falta de investimentos de recursos estaduais incrementava o sucateamento da administração pública do Estado. Este, terminou o ano de 2002 com déficit orçamentário fiscal de R\$ 874 milhões e, ainda, o orçamento previsto para 2003 mostrava um déficit estrutural de R\$ 1,4 bilhão (PEREIRA, 2010, apud VILHENA et al, 2006, p. 47).

O programa Choque de Gestão foi definido como “um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento” (VILHENA et al, 2006, p. 21), dividido em duas fases, uma de 2003 a 2006, e a segunda de 2007 a 2010 e sustentou-se em práticas gerenciais para consolidar uma gestão por resultados (MENDES QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2012). A criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão foi essencial, pois este órgão seria responsável pela condução do projeto e iria concentrar sob um único comando as suas ações.

O planejamento adotado em 2003 no Estado ficou conhecido como Duplo Planejamento com o objetivo focado em dois pilares; um voltado para o equilíbrio fiscal no presente e outro sendo uma agenda de desenvolvimento para médio e longo prazo centrada em investimentos para, também, justificar a sociedade os ajustes iniciais de redução de estruturas, expansão das receitas tributárias e racionalização das despesas. Com o objetivo de proporcionar maior eficiência e efetividade na execução das políticas públicas, o Estado adotou um sistema de contratualização chamado “Acordo de Resultados” (contratos de gestão). Este acordo é um instrumento que se baseia na negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e entre gestores de menor hierarquia e seus superiores (VILHENA et al, 2006).

O acordo tem como principais finalidades entre outras: fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades objetivando as políticas públicas e programas governamentais; estimular e valorizar servidores através de programas de capacitação, valorização e profissionalização; estimular o desenvolvimento e a instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos servidores.

Após assumir compromissos, os órgãos e entidades que celebraram o acordo passam a ter algumas autonomias previstas em lei, como possibilidade de abertura de crédito suplementar, possibilidade de alterar a distribuição e quantitativo de cargos providos por comissão e funções gratificadas, entre outras. Além destas autonomias existe um mecanismo de premiação de servidores através de incentivos em Prêmio por Produtividade, concedido aos servidores que alcançam uma diminuição de despesas correntes de suas atividades ou aumento da arrecadação de receitas em casos específicos, mas esta economia com despesas não poderá vir de uma redução da cobertura ou qualidade dos serviços prestados que foram

definidos pelo Acordo de Resultados (VILHENA et al, 2006).

O Prêmio por Produtividade pago a cada servidor é proporcional ao resultado obtido na Avaliação de Desempenho Individual, dias de efetivo exercício e itens da composição remuneratória. Como critério para o pagamento do prêmio é necessário que o Acordo tenha tido avaliação satisfatória, ou seja, pontuação maior ou igual a 70% do total. Outro instrumento importante que foi implantado foi a Avaliação de Desempenho Individual- ADI, dos servidores públicos do Poder Executivo, visando à valorização do servidor e a reforma gerencial do Estado.

Este instrumento busca uma gestão de pessoas voltada para o mérito do servidor, o que não ocorria nas gestões anteriores, visando o acompanhamento e avaliação constante do desempenho do funcionário através dos critérios como responsabilidades, atividades e tarefas atribuídas, assim apurando a aptidão e capacidade para o desempenho do cargo ocupado. Além disso, traz para os servidores benefícios como: identificação das necessidades de capacitação e formação que melhore o desempenho de suas atividades; identificar as condições de trabalho; planejar suas tarefas; possibilitar a realocação de servidor e reconhecimento de desempenho eficiente através do Prêmio por Produtividade.

Esta Avaliação de Desempenho Individual apresenta, inclusive, benefícios para a sociedade, uma vez que ocorre uma valorização e investimento na melhoria do desempenho dos servidores que prestam um serviço público de melhor qualidade. Outra ação importante do Choque de Gestão foi a reestruturação e implantação das novas carreiras dos servidores públicos com o objetivo de criar incentivos, reconhecimento, instrumentos de capacitação e desenvolvimento na carreira voltado para o mérito e a profissionalização.

Foram adotadas algumas diretrizes para a construção das novas carreiras como: desenvolvimento do servidor na carreira com base no mérito funcional, qualificação profissional; avaliação periódica de desempenho individual como requisito para o desenvolvimento na carreira através de promoção e progressão; sistema permanente de formação e aperfeiçoamento do servidor para promoção na carreira, evolução do vencimento básico de acordo com o nível de posicionamento do servidor na carreira entre outros, busca de isonomia de vencimento entre cargos de mesmas atribuições entre outros, visando um aumento da eficiência e eficácia da prestação do serviço público (VILHENA et al, 2006).

Este processo trouxe algumas características importantes para o funcionalismo público de Minas Gerais, como estruturas de carreiras com níveis de escolaridades diferenciados, descrição mais completa das atribuições, instituto criado para estabelecer progressão e promoção por escolaridade adicional. Ainda, todas as carreiras do Poder Executivo passaram a ter tabelas de vencimento básico com variação entre os graus e entre os níveis, renovação do quadro de pessoal através de autorizações de concurso público para cargos efetivos e elaboração de projetos de leis referentes às carreiras junto aos representantes dos sindicatos e associações de servidores públicos.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para esse estudo foi a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório. Este tipo de trabalho procura respostas para os questionamentos propostos, segundo Minayo (1993 apud SILVA & MENEZES, 2005, p. 19) pesquisa “[...] é a atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca, que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente.”

Para Gil (1999 apud SILVA & MENEZES, 2005, p. 19), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “[...] processo formal e pragmático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Para este autor, a pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de um material já publicado, principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na internet.

Serviu como base de informações para a presente pesquisa o banco de dados dos websites Google Acadêmico e SciELO. As obras analisadas correspondem a artigos científicos publicados no período de 2004 a 2012, referentes aos temas ligados a associação dos termos: “Choque de Gestão em Minas Gerais e Funcionalismo Público”.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta pesquisa exploratória do tema foram encontrados 16 artigos científicos, em língua portuguesa, relacionados ao tema definido. A seguir fez-se uma leitura inicial dos dados encontrados. Posteriormente, esses artigos foram divididos em sete grupos de acordo com as similaridades em seus conteúdos.

1) Impacto do Choque de Gestão no nível de estresse do funcionário público

Encontrou-se um artigo que avaliou a realidade mais competitiva e estressante “pós Choque de Gestão” no corpo gerencial em uma empresa pública, a Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa-MG). O artigo relatou a realidade de adaptação do corpo gerencial da empresa que tem de enfrentar as mudanças organizacionais promovidas pela reestruturação produtiva adotada pelo governo estadual.

Paiva & Couto (2012) avaliaram que, de forma geral, os gerentes pesquisados apresentaram condições satisfatórias de saúde, mas era necessário adotar práticas de gestão de pessoas voltadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoal visando lidar melhor com a realidade competitiva promovida pelo programa de governo. As mudanças promoveram uma melhora nos resultados da organização, entretanto gerou uma grande cobrança sobre o corpo gerencial. Para a coleta de dados foram utilizados: pesquisas e análise documental, questionários e observação direta.

2) A PMMG (Polícia Militar de Minas Gerais) e sua adaptação ao novo modelo

de gestão imposto, o Gerencialismo.

Um artigo relatou este tema que mostra um novo modelo de gestão lançado pelo programa CG (Choque de Gestão) baseado no Gerencialismo, priorizando reformas para se adequarem as macropolíticas estaduais.

Neste caso específico da PMMG, que possui uma cultura militar ligada à hierarquia e disciplina, as mudanças principais foram em sua arquitetura organizacional e políticas de admissão de pessoal.

3) Políticas e Práticas de Gestão fundamentadas na Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho Individual.

Este tema foi abordado por dois artigos e são fundamentais para se tratar sobre a política do “Choque de Gestão”. GAMA et al (2012), mostram que a Gestão por Competências busca resultados qualitativos e quantitativos melhores e, conseqüentemente, conceitos como competência e espaço ocupacional foram incorporados ao ambiente organizacional.

Ainda, segundo os mesmos autores, este projeto de avaliação foi sendo incorporado ao longo dos anos desde 2004 nos órgãos e entidades do governo, colocando os recursos humanos como peça fundamental, uma vez que os resultados são alcançados por meio das pessoas. Assim, houve a implementação do desenvolvimento da profissionalização contínua dos servidores atendendo o interesse público.

Foram estabelecidas parcerias entre a SEPLAG-MG (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão) e a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (FJP) para formação e capacitação do servidor, pois este passou a ter seu desempenho avaliado e conseguir a possibilidade de desenvolvimento na carreira.

A política de gestão do desempenho propiciou a inserção da cultura de avaliação e meritocracia, foi criado um método de avaliação orientada para identificar, desenvolver e reconhecer as competências dos gestores e servidores do estado que se alinhavam com as estratégias organizacionais e institucionais. Contudo, pode-se verificar que o governo priorizou finanças para realização das ações de capacitação para os servidores e gestores do Estado, gerando ganhos qualitativos, viabilizando o desenvolvimento de competências requeridas na atividade profissional.

Silva e Lages (2012) mostraram que desde 2003, o governo de Minas Gerais instituiu a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) inclusive para os professores efetivos da rede pública do estado, visando promover melhorias para o servidor através de estímulos a um desempenho satisfatório e melhorias no serviço público.

Outro ponto importante da ADI seria o fato dos professores serem estimulados a incorporarem princípios meritocráticos como autonomia, competitividade, esforço, empreendedorismo, assim o progresso e fracasso seriam diretamente ligados às habilidades e esforço de cada um, independente do contexto.

Os autores ainda ressaltaram os problemas deste novo modelo de regulação, pois com a ADI, o Estado utiliza regras e normas para ajustar a ação dos servidores às suas finalidades. Desta forma, o professor se sente pressionado, afinal este contexto define o que deve ser realizado, classifica as qualidades, compara e

hierarquiza as competências.

Esse cenário estabelece uma relação de dependência entre recompensas e punições e os resultados do trabalho, pois em Minas Gerais quando ocorrem resultados insatisfatórios na ADI gera punições ao servidor, como não recebimento do Prêmio por Produtividade e, inclusive, a perda de cargo em alguns casos.

Uma consequência importante desta relação da ADI e o servidor docente do estado seria a possibilidade de conflitos, tensões e competição entre estes, mas também pode favorecer o desenvolvimento de ações de aprimoramento destes funcionários por parte do empregador (governo estadual).

4) Sistema de Remuneração Variável, Acordo de Resultados e Prêmio por Produtividade.

Este grupo possui o maior número de artigos encontrados, no total de oito, esta prevalência acontece devido à importância dos temas abordados, sendo um dos principais pilares da política de recursos humanos do programa mineiro.

Reis Neto e Milagres de Assis (2012) evidenciam o sistema de Remuneração Variável do governo de Minas Gerais como sendo o maior da administração pública brasileira, o modelo mineiro possui um período avaliatório de um ano e é fundamentado exclusivamente em resultados.

Os autores ainda comparam o modelo com as experiências internacionais que inserem outros elementos relacionados a habilidades e competências dos servidores. É importante ressaltar que a Remuneração Variável foi implementada junto a outros instrumentos de gestão, como o gerenciamento de projetos, havendo ainda integração entre estas ferramentas de administração. Mas, destacam o risco da universalização do Prêmio por Produtividade, que pode induzir a comportamentos oportunistas e conservadores na definição de metas, sendo um ponto negativo para seu sucesso. Informações oficiais do governo mineiro mostram que desde 2008, o Acordo de Resultados se universalizou e passou a abranger mais de 99% dos servidores ativos do poder executivo (REIS NETO; MILAGRES DE ASSIS, 2012).

O autor evidencia a capacidade da Remuneração Variável em mobilizar as pessoas para as prioridades estabelecidas, sendo um mecanismo de comunicação poderoso. A implantação do Acordo de Resultados na Segurança Pública de MG trouxe resultados positivos na Polícia Civil, que aumentou a produtividade ao esvaziar as prateleiras de inquéritos antigos e o Corpo de Bombeiros, que priorizou a sua missão de salvar vidas e redução do prazo de análise do PSCIP (Processo de Segurança Contra Incêndio e Pânico).

Ainda foi mostrado que o Prêmio por Produtividade por si só não aumenta a motivação, mas gera um aumento significativo de desempenho em servidores pouco produtivos que ficam em evidência devido ao alinhamento organizacional. Houve destaque para o papel dos líderes e presença permanente de auditorias e avaliação externa para o sucesso do programa.

Para Vilhena (2012), ao estabelecer as metas e resultados a serem alcançados pela organização, o acordo de resultados permitia que esta planeje suas ações e orçamento, execute o controle e aprimore seus processos de acordo com suas prioridades.

A autora ainda mostrou que o Acordo de Resultados disponibiliza dois incentivos para alcançar seus resultados: possibilidade de premiar os servidores quando cumprirem as metas estabelecidas e conceder prerrogativas que ampliam as autonomias gerenciais de órgãos e entidades.

Os cargos em comissão e funções de confiança da Administração Pública de Minas Gerais, também, sofreram alterações com o Acordo de Resultados. De acordo com Neves e Silva (2012), houve uma nova sistemática nestes cargos, pois as instituições passaram a ter autonomia, houve racionalização e simplificação nos meios de gestão dos mesmos, esses meios facultam ao dirigente máximo da instituição alterar o quantitativo e a distribuição de cargos em comissão e funções de confiança, desta forma os gestores puderam utilizá-los da melhor forma para atingir os resultados pactuados.

As autoras complementam o raciocínio mostrando que a utilização adequada e com responsabilidade deste modelo de flexibilização nestes cargos, pode ser um instrumento eficiente para alinhar a estrutura de pessoal dos órgãos e entidades aos objetivos de contratualização de resultados e estratégia do governo.

Guimarães e Campos (2012) descrevem o Sistema de Monitoramento e Avaliação (M&A), implementado em Minas Gerais, sendo um importante elemento de definição das prioridades no Acordo de Resultados através de um processo de planejamento.

Os autores enfatizam, ainda, que uma atividade sistematizada de feedback baseada no desempenho dos resultados finalísticos e avaliações em andamento continua ausente devido à baixa maturidade de indicadores de algumas Áreas de Resultados, mas também, ao grau de consolidação desta cultura de avaliação.

O sistema M&A é harmônico, calibrado e incentivado visando uma gestão efetiva por resultados. Por outro lado, Gomes (2012) entende que a orientação do modelo de resultados em Minas ainda é incipiente, pois representa uma pequena parcela dos compromissos acordados, ou seja, a maior parte dos indicadores de desempenho previstos nos acordos não se refere aos efeitos da ação pública na realidade social, mas a produtos ou processos.

Entretanto, o autor ressalta como um grande mérito do modelo a transparência de seus objetivos, indicadores de resultados, metas, publicação dos acordos de resultados e avaliações periódicas os quais estão disponíveis de forma transparente e pública.

Outro ponto importante é que o principal mecanismo de enforcement do modelo de gestão mineiro, junto aos dirigentes e aos servidores seria o Acordo de Resultados, o qual é um instrumento que reúne os compromissos, sistema de incentivos e as concessões. O sistema de incentivo abrange as autonomias para o gestor do órgão e Prêmio por Produtividade, que pode chegar a ser equivalente a um salário mensal para o servidor, sendo pago uma vez por ano. A autora cita ainda algumas potencialidades e limitações encontradas no modelo mineiro. Potencialidades tais como: o foco na entrega dos serviços; criação de mecanismos de responsabilização; integração planejamento- orçamento-gestão e processo de aprendizagem da cultura de gestão.

As limitações citadas foram o problema de integração entre instrumentos de gestão; baixa cobertura que não alcançou ainda o interior do Estado; dificuldade de mensurar certos indicadores; resistência de servidores que precisam acreditar no modelo e buscar os resultados independentemente de incentivos financeiros.

Nogueira et al (2012) cita o caso de Minas Gerais como exemplo de mudança de comportamento dos seus servidores que se encontravam anteriormente desmotivados, com baixa capacidade resolutiva e funções fixas. Assim, ao instituir a Avaliação de Desempenho, começou a reconhecer o servidor que contribuía efetivamente nos resultados para a sociedade e oferecer apoio e aperfeiçoamento aos funcionários com baixo desempenho. Servidores com maior tempo de serviço e idade possuem dificuldade em aceitar a mensuração por produtividade, pois acreditam que por trabalharem há muito tempo, não existe a possibilidade de melhoras.

5) Mudança gerencial promovida pelo CG, mas sem êxito nas relações humanas e culturais.

Este grupo possui um artigo abordando outra realidade do “Choque de Gestão” ao apresentar algumas dificuldades encontradas na ótica de servidores do Estado.

Mendes Queiroz e Ckagnazaroff (2012) mostraram, através de entrevistas com servidores do Estado, que o modelo de gestão desenvolvido foi inovador nos aspectos estratégico, estrutural, tecnológico e de controle, mas nas relações humanas, culturais e políticas, o CG não as considerou como prioridade.

O modelo de gestão enfatizou a eficiência organizacional e não mudou o papel do indivíduo que, na perspectiva humana, deixaria de ser tratado como recurso para ser uma “pessoa talentosa”, o que não ocorreu.

Os autores mostram, também, que nas entrevistas com os idealizadores do CG não foi apresentada, em nenhum momento, preocupação por parte destes que o modelo seria direcionado para uma mudança cultural, mas mesmo assim, a implementação do plano gerou alguns efeitos neste aspecto, ainda que incipientes.

Na esfera política houve muitas alterações nas estruturas formais em órgãos e entidades, mas não houve ganho no aspecto participativo, da comunicação e diálogo entre as partes, sendo que ainda prevalece a centralização das informações e tomada de decisões no grupo de idealizadores do “Choque de Gestão”.

6) Um histórico das Mudanças Organizacionais no setor público com ênfase no projeto “Choque de Gestão”.

Os autores avaliaram outros aspectos e concluíram que a maior parte dos servidores acredita que as mudanças não alteraram sua vida profissional, sendo visto como um aspecto negativo para o sucesso do programa. Ainda, foi mostrado que os servidores parecem não estarem preparados para as transformações organizacionais e, conseqüentemente, o comprometimento com o trabalho é prejudicado. Um dos motivos deste despreparo seria a falta de tempo para os servidores assimilarem as novas regras de organização institucional criadas pela legislação mineira.

Lacerda et al (2012), analisaram de forma geral o “Choque de Gestão” como

uma mudança programada e de grande impacto, mas que enfrenta desafios, como a resistência dos próprios servidores e desconfianças por parte do setor privado e do cidadão com a Administração Pública.

7) O impacto das reformas educacionais no trabalho docente.

Este último grupo possui dois artigos sobre o tema mencionado. Ao apresentar as condições de trabalho docente na rede estadual de ensino de Minas Gerais, Augusto (2012), faz uma correlação com as reformas educacionais promovidas no “Choque de Gestão”, pois houve uma redução de investimentos com conseqüente redução de pessoal e manutenção de condições de trabalho inadequadas, implantação do Adicional de Desempenho atrelando remuneração à produção.

A autora revela que a inadequação das condições de trabalho é motivo de grande insatisfação e conflitos nas relações de trabalho dos docentes, uma vez que entra em contradição com o discurso do próprio Estado que programou as reformas visando a melhoria dos serviços da educação. Além disso, há uma grande rotatividade de local de trabalho devido às jornadas múltiplas dos docentes em várias escolas e, também, aos baixos salários da categoria.

Brito (2012) fez um estudo sobre as reformas educativas e seu conseqüente impacto no cotidiano profissional dos professores de Minas Gerais, onde a política educacional passou a seguir os princípios do Choque de Gestão, como a Avaliação de Desempenho dos docentes e discentes, obtenção de resultados e melhoria nos indicadores do Estado nas avaliações nacionais.

A partir de 2003, o plano de carreira criado para os docentes seguiu os princípios da administração do Choque de Gestão, pois eliminou direitos conquistados, como adicionais por tempo de serviço. Assim, a ascensão na carreira foi associada à produtividade, com ênfase à meritocracia e contenção de gastos.

Ocorre, também, que a aprovação do plano de carreira e tabela de vencimentos promove uma valorização da profissão docente. Contudo, o fato de ter que buscar qualificações/titulações e rotinas de trabalho extra para conquistar o Adicional de Desempenho e o Prêmio por Produtividade, como complementação do salário, mostra uma profissionalização precarizadora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa Choque de Gestão, implantado no Estado de Minas Gerais, foi um verdadeiro marco na gestão pública brasileira a nível estadual o que gerou inovações importantes na administração pública e na gestão dos servidores públicos.

A necessidade de uma reestruturação na gestão pública surgiu de um quadro fiscal grave e da falta de investimentos estaduais. O Choque de Gestão foi planejado em duas fases: a primeira, com racionalização das despesas e a segunda, priorizando a gestão de resultados. Com isso, surgiram, dentre outros, o Acordo de Resultados, a Avaliação de Desempenho Individual e o Prêmio por Produtividade que geraram inovações e uma nova forma de “gestão de pessoas no serviço público”.

Os resultados encontrados mostraram grandes mudanças na gestão do funcionalismo público, principalmente, ao inserir uma realidade competitiva e que busca resultados. Mesmo em organizações rígidas, como a polícia e bombeiro militar, tiveram que se adaptar a esta emergente realidade mesmo que aos poucos.

A instituição da Avaliação de Desempenho Individual promoveu o desenvolvimento de cursos de formação e capacitação de servidores buscando estimular princípios meritocráticos, mas foi mostrado que a ADI busca ajustar seus objetivos às finalidades do governo estadual o que seria uma deficiência desta avaliação, pois as qualidades e competências a serem desenvolvidas são “impostas” de cima para baixo.

Uma grande prevalência encontrada nos artigos foram os temas Sistema de Remuneração Variável e Prêmio por Produtividade. Estes, são fundamentais para o sucesso da gestão por resultados, pois foi constatado que podem mobilizar os recursos humanos para as metas estabelecidas e aumentar a produtividade, principalmente, em servidores pouco produtivos.

Portanto, o Estado utiliza incentivos financeiros, como um salário extra no ano, quando os servidores cumprem as metas estabelecidas e autonomia para o gestor do órgão. Um aspecto negativo encontrado foi a visão dos servidores em seu papel nas relações humana e cultural no Choque de Gestão, pois não viram mudanças em sua participação como peça importante do processo e nem na comunicação com o ente estatal.

Desta forma, não houve possibilidade de o servidor participar de reuniões, debates e acordos no momento da tomada de decisões e elaboração das regras a serem seguidas. Nesse sentido, outra dificuldade encontrada seria a resistência pelos próprios servidores ao modelo de gestão, principalmente, pelas inúmeras mudanças na rotina de trabalho que passou a exigir resultados, o que não acontecia anteriormente, além da dificuldade de assimilação da legislação criada para sustentar o programa.

As questões e desafios enfrentados pelos docentes do Estado, junto às novas regras e exigências da gestão por resultados, foram um dos pontos mais importantes encontrados devido às consequências que surgiram sob esta classe de servidores. Ao atrelar a remuneração à produção, redução dos investimentos e manutenção de condições inadequadas de serviço, o ente estatal trouxe grande insatisfação e rotatividade de local de trabalho, uma vez que os baixos salários e a necessidade de múltiplas jornadas evidenciaram uma situação precária da carreira docente em Minas Gerais.

Por fim, foi observado que apesar de algumas dificuldades encontradas e a resistência por parte dos servidores e da sociedade com o novo projeto, é certo que o modelo “Choque de Gestão” trouxe grandes inovações na gestão pública e na gestão do funcionalismo público, já que implantou a transparência dos objetivos; a publicação dos acordos de resultados; as metas que respeitam os princípios da publicidade e impessoalidade na administração pública.

Além do que, ao mudar o foco para resultados, metas, incentivos e qualificações dos servidores, a eficiência aliada a resultados se tornou o “norte” do

Gestão do Desenvolvimento dos Servidores do Governo de Minas. V Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012, Brasília. Painel 37/133. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2012. Disponível em: http://www.semarh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/search_eg/imprensa/pdf/133.pdf. Acesso em: 06 jul. 2012.

GOMES, E.G.M. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.** São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas). Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05 jun. 2012.

GUIMARÃES, T. B.; CAMPOS, E. S. A. **Gestão da Estratégia no Governo do Estado de Minas Gerais: em busca da harmonia entre a ação e os resultados.** In: XIII Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4-7 nov. 2008.

GUIMARÃES, T. B.; CAMPOS, E. **Sistema de Monitoramento e Avaliação no Governo do Estado de Minas Gerais: Aspectos de Gerenciamento.** 2009. disponível em: http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/Tadeu_Barr et o_Minis_Gerais.pdf. Acesso em: 29 jun. 2012.

LACERDA, M. S.; MARQUES, A. L.; ROCHA, M. S.; ALBERGARIA, A. R. **Mudança Organizacional: O Choque de Gestão em Minas Gerais.** XIX ENANGRAD. Curitiba, PR, 2008. Disponível em: http://www.cmbh.mg.gov.br/images/stories/escoladolegislativo/Nucleo_Divulgacao/Art_Choque_de_Gestao.pdf. Acesso em: 05 jun. 2012.

LEMOS, C. S. **Gestão Pública Orientada para Resultados: Avaliando o Caso de Minas Gerais.** Rio de Janeiro: FGV, 2009. (Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública). Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3484/carolinalem os.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

MENDES QUEIROZ, R. G.; CKAGNAZAROFF, I. B. **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público.** Revista de Administração Pública-RAP. Rio de Janeiro, maio/jun. 2010. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2410/241016590007.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

NEVES, F. S.; SILVA, M. F. J. **Uma reflexão sobre o novo modelo de cargos comissionados do estado: flexibilidade com foco em resultados.** II Congresso CONSAD Pública, 2009, Brasília. Painel 59. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2009. Disponível em:

<http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/painéis_II_congresso_consad/painel_59/uma_reflexao_sobre_o_novo_modelo_de_cargos_comissao_nados_do_estado.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2012.

NOGUEIRA, F. J.; TABATA, M. N.; ITO, M. **Gestão pública por resultados: a produtividade como nova forma de mensuração**. São Paulo, Centro Paula Souza, 2009. Anais do IV Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa-2009. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2009/trabalhos/gestao-e-desenvolvimento-de-tecnologias-da-informacao-aplicadas/trabalhos-completos/NOGUEIRA,%20Fabiola%20Julia.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2012.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. C. **Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, nov./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/08.pdf>>. Acesso em: 5 de jun. 2012.

PEREIRA, M. J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010.

REIS NETO, Mário T.; MILAGRES DE ASSIS, L. O. **Principais características do Sistema de Remuneração Variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: O Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade**. Gestão & Regionalidade, 2010, Vol.26, Núm.76, jan-abril, 2010, p.75-90. Universidade Municipal de São CaetanodoSul. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1334/133412616007.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

RODRIGUES, E. A.; FONSECA, J. A. **Planejamento e Emprego de Efetivo na Polícia Militar de Minas Gerais**. O Alferes, v.23, n.63, 2008. Disponível em: <<http://ead.policiamilitar.mg.gov.br/repm/index.php/oalferes/article/view/98>> Acesso em: 10 jun. 2012.

SILVA, E. G.; LAGES, I. L. P. **Os Novos Modos de Regulação e suas Implicações no Trabalho Docente**. 25º Simpósio brasileiro de Política e Administração da Educação. São Paulo, 2011. CD-ROM 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/index.htm>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2005). **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. Disponível em:

http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 06 jul. 2012.

VILHENA, R. **Flexibilidades na Gestão: A Experiência de Minas Gerais**. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2011, Brasília. Painel 35/126. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2011. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_35-

124_125_126.pdf> Acesso em: 08 jun. 2012.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WEYLAND, K. **Assessing Latin American neoliberalism: introduction to a debate**. *Latin American Research Review*, v. 39, n. 3, 2004, p. 143-149.

ABSTRACT: The aim was to investigate the impact a management model based on results and efficiency exercised in the bureaucratic structure of public service and how this reference caused changes in acceleration of the work of state servers. We conducted a literature review about the theme from scientific research published in the period 2003 to 2012. The results point to a positive outlook on the management model in most studies researched. There have been innovative changes as the Individual Performance Evaluation and Productivity Award that have definitely changed the relationship of the server with its public function and criteria such as productivity and search for results have been given great importance in the routine work of the public service. Thus, it can be noticed that the deployment of Management Shock in public service helped to consolidate concepts used in the private sector as meritocracy, efficiency, productivity and search for results amongst to public servants in their duties.

KEYWORDS: Management Shock. Public Service. Public Management.

CAPÍTULO XIII

GESTÃO DA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE EM RECIFE SOB A ÓTICA DA GESTÃO E DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE RECIFE

**Lilia Patrícia de Souza Melo
Alessandra Carla Ceolin
Alexandre de Melo Abicht**

GESTÃO DA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE EM RECIFE SOB A ÓTICA DA GESTÃO E DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE RECIFE

Lilia Patrícia de Souza Melo

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Recife - PE

Alessandra Carla Ceolin

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Recife - PE

Alexandre de Melo Abicht

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Porto Alegre - RS

RESUMO: O presente estudo faz uma reflexão sobre a gestão de pessoas no serviço público, mais precisamente sobre a gestão das unidades de saúde em Recife, buscando compreender como se dá o processo administrativo e quem são as pessoas que atuam como gestores dessas organizações, bem como, suas opiniões quanto ao processo de gestão por elas exercido. Para atingir esse objetivo, o referencial abordou os temas gestão pública, gestão de pessoas na administração pública e gestão da atenção básica de saúde. Como procedimentos metodológicos foram realizadas entrevistas com gestoras das unidades por meio da realização de uma pesquisa qualitativa. Os resultados apontam que a gestão da atenção básica, considerada porta de entrada do serviço de saúde, quanto ao gerenciamento interno é realizado por profissionais de nível superior que além de acumularem funções dentro do serviço, não tem formação específica na área de gestão. Os gestores afirmaram que não conseguem atender o usuário com a qualidade que desejam e possuem pouca autonomia. A gestão de pessoal é baseada no controle, sendo que os entrevistados consideram sua atuação de certa forma cansativa no que se refere à administração, o que acaba influenciando negativamente na assistência. Nesse sentido, é interessante pensar uma maneira de realização desse gerenciamento por pessoas qualificadas e com formação específica para gestão do serviço ou que tenham atividades direcionadas para esse fim.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Atenção Básica, Saúde, Administração Pública, SUS.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é um país complexo, de dimensão geográfica continental, destacada por uma estrutura econômico-social heterogênea, com diferenças regionais e desigualdade na distribuição de serviços e de profissionais de saúde. Esse quadro aponta a importância da descentralização das políticas públicas, incluindo-se a área de saúde, considerado um sistema federativo especial, em que os municípios são entes federados, dotados de autonomia política, administrativa e financeira, com um papel de protagonista da gestão do sistema de saúde em seu território, definido

constitucionalmente (SOLLA, 2006).

Na área de saúde, a Atenção Básica de Saúde (ABS) entende a família como um todo em seu contexto físico e socioambiental, possibilitado às equipes uma visão mais ampla do processo saúde-doença e da necessidade de intervenções que ultrapassam as práticas curativas. O trabalho em equipe pode ser considerado uma estratégia que constitui um dos principais pilares da ABS e tem como objetivo a obtenção de impactos sobre os diversos fatores que interferem no processo saúde-doença, em uma ação interdisciplinar, pressupondo que a prática de um profissional poderá se reconstruir na prática de outro, ambos transformados para a realidade em que estão inseridos (BRASIL, 1994).

Segundo Peduzzi (2001) o trabalho em equipe é uma modalidade do trabalho coletivo caracterizado pela relação recíproca entre as dimensões complementares de trabalho e interação. Dentro das políticas do SUS, a ABS se realiza através da ESF, como é conhecido hoje o antigo PSF, que surge com uma gestão descentralizada, norteado pelo principal objetivo que é a promoção da saúde (BRASIL, 2002). O Programa permite que as equipes de saúde conheçam a realidade da comunidade a qual está designada suas ações, sendo mais pontual e, por consequência, mais eficiente com relação aos indicadores de saúde e qualidade de vida.

Anteriormente ao PSF e antes da Constituição de 1988, a saúde no Brasil tinha uma lógica mais curativa, concentrando-se no tratamento de doenças e não investia na promoção da saúde. Esta ficava a cargo de instituições filantrópicas e alguns órgãos focados em trabalhadores e segurados.

De acordo com a Norma Operacional Básica (NOB) em Nob (1996), cabe aos municípios à responsabilidade na gestão da atenção básica, tais como: desenvolvimento de métodos e instrumentos de planejamento e gestão, incluídos os mecanismos de referência e contra-referência de pacientes; coordenação e operacionalização do sistema municipal de saúde; controle e avaliação; desenvolvimento de ações básicas de vigilância sanitária; administração e desenvolvimento de recursos humanos para atenção básica; e fortalecimento do controle social no município.

Considerando a importância da ESF e todos os atores envolvidos, tanto do ponto de vista da gestão e dos profissionais que atuam no serviço ao cliente final, todos dependem da forma organizacional como cada unidade é administrada. Assim, o objetivo desse artigo é verificar como está o nível organizacional e a gestão de pessoas na saúde da família de um determinado Distrito Sanitário em Recife, verificando quem são os gerentes dessas unidades, suas percepções e sinalizar possíveis melhorias que possam ser realizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A descentralização conferida aos municípios os tornou responsáveis pela assistência social, educação, saúde, serviços públicos e segurança nas áreas sob sua jurisdição. Segundo Melo (2002), essa descentralização tem duas linhas: a primeira, utilizada por tendências democratizantes, conceitua a descentralização como uma possibilidade de transformar o governo mais acessível ao cidadão, elevando a participação e o controle social; e a segunda, destacando somente os processos de modernização gerencial da gestão pública, compreende a descentralização como a possibilidade de aumento da eficiência do governo local.

Em 1994, acontecia em uma considerável parte do mundo debate sobre as reformas do Estado Moderno, tal fato inseriu a reforma do Estado na agenda política brasileira que, conforme Torres (2004) foi o que estimulou a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado. No ano seguinte o então presidente apresentou a nação o Plano Diretor da Reforma do Estado, no qual estava integrado o modelo gerencial de administração pública que já estava sendo implantado em vários países, usando como modelo EUA e Inglaterra (Governos Reagan e Thatcher), esse modelo gerencial está voltado para o cliente cidadão, configurando uma administração pública mais compatível com as inovadoras técnicas de administração utilizadas pelas empresas privadas, faz o controle por resultados e aposta na descentralização da ação estatal (TORRES, 2004).

Paes de Paula (2005) analisa o modelo gerencial e sintetiza as características da nova administração pública: descentralização do aparelho do Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólio dos ministérios; privatização das estatais; terceirização dos serviços públicos; regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado e o uso das ferramentas e ideias gerenciais provenientes do setor privado.

Neste cenário, Paes de Paula (2005) destaca as seguintes crenças nas quais se baseia o gerencialismo: o progresso social acontece pelos contínuos aumentos na produtividade econômica; a produtividade eleva-se principalmente com a aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas de informação e organização; a aplicação de tecnologias realiza-se por meio de uma força de trabalho disciplinada segundo o ideal da produtividade.

Tendo em vista as mudanças dos paradigmas da administração pública nos últimos anos há um debate sobre uma nova visão do setor público, que prioriza a participação da sociedade. A administração pública gerencial tem como base os pressupostos do pensamento organizacional do setor empresarial privado, no qual a gestão estratégica (monológica) é o determinante das relações produtivas e suas dimensões são pautadas pelo setor econômico-financeiro, esclarece Paes de Paula (2005), no sentido contrário, a vertente societal, como é chamada pela autora, é o

tipo de administração pública que induz a participação popular, por sua vez, tem como princípio a intersubjetividade das relações sociais, de uma gestão social (dialógica) na qual se destaca a dimensão sociopolítica do processo de tomada de decisão.

Oliveira (2001) defende que esta é uma tendência dentro do contexto atual da administração pública, pensar em um modelo que promova a participação de fato e a inclusão da sociedade dentro de seu real papel de atores sociais, a sociedade brasileira precisa assumir um papel mais ativo no processo político, trazendo para si responsabilidades da administração pública por meio de mecanismos de participação, como por exemplo, os conselhos gestores e o orçamento participativo, de forma que a estrutura de governança tenha maior estabilidade e possa, com isso, superar ou reduzir os problemas sociais vivenciados no dia-a-dia.

A relação sociedade civil e Estado é a base para a evolução de um tipo de administração que privilegia o desenvolvimento local e a participação onde cada ator tem seu papel na cena política. No entanto vale ressaltar que o poder público tem o papel determinante como promotor de desenvolvimento, seja articulando externamente com os diversos órgãos interessados no desenvolvimento local ou internamente elaborando planos de governo estratégicos que promovam uma gestão pública eficiente.

A Estratégia de Saúde da Família (ESF) implantada em 1994, pelo Ministério da Saúde, com o nome de Programa de Saúde da Família (PSF) tem o objetivo de proceder "a reorganização da prática assistencial em novas bases e critérios, em substituição ao modelo tradicional de assistência, orientado para a cura de doenças e no hospital" (NOGUEIRA, 2000).

O Programa possibilita que cada equipe de saúde conheça a realidade da comunidade em que desenvolve suas ações, sendo mais pontual e, portanto, mais eficiente no que tange aos indicadores de saúde e qualidade de vida. Antes do PSF e antes da Constituição de 1988, a saúde no Brasil tinha uma perspectiva mais curativa, concentrando-se no tratamento de doenças e no hospital.

Visualizar o município e tudo que está ao seu redor, significa considerar todos os atores que tem influência de forma direta ou indireta no desenvolvimento local. Para Caldas, Martins e Vaz, (2010) as ideias e visões sobre desenvolvimento local ainda são distorcidas. Para os autores, diante das polêmicas que envolvem o tema, é necessário fortalecer a percepção sobre o desenvolvimento local e suas potencialidades.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gil (2007) define a área de gestão de pessoas como o gerenciamento que objetiva a participação dos profissionais trabalhadores nas instituições para conquista de metas individuais e da organização. A Administração de Recursos Humanos, expressão antes muito utilizada, porém entendida com restritiva por visar os trabalhadores apenas como meios, juntamente dos recursos financeiros e

materiais, veio a ser substituída pelo termo Gestão de Pessoas.

De acordo com Bitencourt (2010), os profissionais da área, além de ter conhecimento das técnicas de gestão de pessoas devem compreender em profundidade a estratégia e os negócios do seu trabalho. No entanto, a gestão de pessoas não é exclusividade desses profissionais, devendo ser compartilhada com os demais gestores que também colaboram na seleção de pessoal para sua área, avaliando, motivando, desenvolvendo e recompensando seus subordinados.

Já, a gestão de pessoas no serviço público, como sugere Berguer (2010), é uma gestão que se define como sendo ações destinadas à manutenção, suprimento e desenvolvimento de pessoas nos órgãos públicos, observando-se as indicações constitucionais e legais, de acordo com as circunstâncias ambientais.

Gerenciar pessoas ocorre conforme as etapas do ciclo administrativo compreendido em quatro fases: planejamento, organização, direção e controle. As pessoas, agentes públicos, são os recursos humanos que adicionados aos recursos materiais compõem os investimentos que o estado utiliza para produção de bens e serviços, cabendo a estes demonstrar aos contribuintes a efetividade da aplicação dos recursos públicos (BERGER, 2010).

Segundo Berguer (2010), no contexto das teorias administrativas, a gestão de pessoas decorre de uma longa e tortuosa evolução histórica, cuja origem pode ser localizada no tempo em período coincidente com o final do século XIX. Buscar definições sobre o que é a Gestão e Pessoas pode ser um trabalho válido para que se entenda a dinâmica do processo administrativo.

De acordo com Chiavenato (2008), Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, é consideravelmente contingencial e situacional, por quanto depende de vários aspectos internos da gestão, como a cultura que existe em cada organização, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Percebe-se, com isto, que o Chiavenato (2008) estabelece certa relação entre a construção ideológica, que permeia o sistema organizacional de uma instituição e o processo de gestão e construção ideológica, pois são os aspectos ideológicos que direcionam a ação executada pelos gestores, a cultura, as regras estabelecidas socialmente, a condição social dos executores da ação empresarial elementos importantes na Gestão de Pessoas.

2.3. GESTÃO DA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE

O conjunto de ferramentas resultantes de normas técnicas e administrativas emanadas da direção nacional do SUS e pactuadas, na maioria das vezes, com os níveis estadual e municipal por meio da Comissão Inter-Gestores Tripartite (CIT), constitui a gestão da atenção básica, com base nestas iniciativas, alguns instrumentos e procedimentos têm sido propostos, como cadastro e implantação do

Cartão SUS, adscrição de clientela, referência para assistência de média e alta complexidade, acompanhamento, avaliação e “estratégia de saúde da família” (BRASIL, 2000).

Está explícita na norma operacional básica (NOB, 96), que cabe aos municípios a responsabilidade na gestão da atenção básica, tais como: desenvolvimento de métodos e instrumentos de planejamento e gestão, incluídos os mecanismos de referência e contra-referência de pacientes; coordenação e operacionalização do sistema municipal de saúde; controle e avaliação; desenvolvimento de ações básicas de vigilância sanitária; administração e desenvolvimento de recursos humanos para atenção básica; e fortalecimento do controle social no município (BRASIL, 2000).

Dentro das políticas do SUS, a ABS se realiza através da ESF, a qual surge com uma gestão descentralizada, norteadas pelo principal objetivo que é a promoção da saúde (BRASIL, 2002). A gestão interna do PSF ocorre de forma descentralizada, mas os gestores não têm poder decisório.

Campos (1994) aponta a autonomia como um dos objetivos ou finalidades principais da política, da gestão e do trabalho em saúde, na área da Clínica ou no campo da Saúde Coletiva, esta autonomia permite que os atores em cena atuem em um contexto, a partir de objetivos ou leis estabelecidas de forma democrática. A autonomia caminha ao lado da democracia participativa e é historicamente construída, como fruto de um processo individual-social. “O sujeito autônomo é o sujeito do conhecimento e da reflexão. Reflexão sobre si mesmo e sobre o mundo”. E autonomia dependente da capacidade do sujeito de situar-se no universo modificando sua rede de dependência, agir sobre o mundo e de interferir sobre sua rede de dependências.

O Programa permite que as equipes de saúde conheçam a realidade da comunidade a qual está designada suas ações, sendo mais pontual e, por consequência, mais eficiente com relação aos indicadores de saúde e qualidade de vida.

3. METODOLOGIA

A metodologia escolhida para atingir ao objetivo proposto nesse artigo foi por meio de pesquisa qualitativa, com a utilização de entrevistas semiestruturadas.

Em uma pesquisa semiestruturada é mais provável que o entrevistado expresse o seu ponto de vista (Flick, 2009, p.143). Foram elaboradas perguntas direcionadas a questões organizacionais das unidades como planejamento, execução, controle, avaliação e monitoramento das atividades. Com relação ao perfil dos entrevistados foram realizadas perguntas sobre idade, tempo no cargo e importância do trabalho na sua vida.

Essa pesquisa foi aplicada em Recife, que de acordo com Recife (2005), a cidade é subdividida, desde 1988, em 94 bairros, segundo Decreto n° 14.452/88, para efeito de planejamento e gestão. A cidade também é dividida, espacialmente,

em seis Regiões Políticas Administrativas (RPA), sendo cada uma destas subdivididas em três microrregiões (MR), que agregam bairros com maior proximidade geográfica. Na saúde, cada RPA corresponde a um Distrito Sanitário.

Foram entrevistadas três gestoras de unidades de saúde em diferentes bairros de um Distrito Sanitário nos dias 04, 09 e 14 de junho de 2015. A análise das entrevistas foi realizada pela autora, de acordo com os dados coletados e com a pesquisa bibliográfica abordada nesse artigo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O perfil dos participantes foi delimitado baseado nas variáveis relacionadas a idade, gênero, tempo de serviço, tipo de cargo e vínculo empregatício. Em relação a idade, a faixa etária, das entrevistadas em média é de 35 a 43 anos. No quesito gênero prevalece o sexo feminino, o tempo no serviço é de 7 anos e o vínculo com a administração é o estatutário.

As Unidades de saúde que fizeram parte desse estudo de caso estão localizadas num determinado Distrito sanitário de Recife e identificadas nesse estudo por unidades 1, 2 e 3, compostas de equipes multidisciplinares, ambas atendem um número significativo de usuários que não são considerados iguais pela complexidade de cada área onde estão inseridas.

As unidades de saúde da família investigadas possuem em seu quadro funcional um enfermeiro que além das atribuições comuns à sua profissão atua na gestão, um médico, um técnico de enfermagem, 4 a 6 Agentes Comunitários de Saúde (ACS), uma equipe de saúde bucal, compondo assim a formação da equipe. A tabela 1 apresenta as equipes das unidades de saúde da família.

Tabela 1 - Equipes de saúde da família

| Equipe | Profissionais de nível superior | Profissionais de nível médio | Profissionais terceirizados |
|--------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 7 | 7 |
| 2 | 3 | 10 | 7 |
| 3 | 3 | 7 | 1 |

Fonte: elaborado pelos autores

Ainda, sobre a tabela 1, vale ressaltar que essas formações das equipes são organizadas pela gestão no nível central. Além disso, o atendimento da farmácia, recepção e serviços de higienização são operacionalizados por colaboradores de empresas terceirizadas.

De acordo com as entrevistas realizadas com as gestoras do PSF, percebeu-se que ambas além de exercerem gerenciamento da unidade também desenvolvem sua função de enfermagem atendendo a demanda de atendimentos preconizada pelo Programa de Saúde, como atenção à saúde da mulher, da criança, saúde do idoso entre outros, o que poderia ser destacado como acúmulo de função.

Quando questionadas se teriam alguma autonomia sobre a tomada de decisão, todas as respondentes afirmaram que a gestão das unidades ocorre de forma descentralizada para algumas ações e para outras de forma muito centralizada como às relacionadas à gestão de pessoas e material de insumo, segundo uma das respondentes “a parte mais difícil de gestão é gerir pessoas sem ter autonomia para tomar decisão sobre determinadas situações” e que qualquer iniciativa mesmo visando a melhoria do serviço deve ser discutida com a supervisão técnica (coordenação de área). Nesse ponto, pode ser observado que não há autonomia gerencial.

A responsável pela unidade 2 afirma que considera a sua gestão “exaustiva, pois vai além do serviço de manutenção e pessoal e inapropriada por ser realizada por alguém que não tem autonomia suficiente”. Ainda de acordo com a entrevistada, existe apenas a possibilidade de expressar a aquisição ou troca de algum material ou até mesmo de funcionários, levantar argumentos contra e a favor, mas a definição final é da supervisão.

No entanto, apesar da falta de autonomia gerencial, as entrevistadas consideram satisfatórias a sua administração.

A responsável pela unidade 3 afirma que mesmo com todos os entraves comuns no serviço público, por exemplo, ausência de um plano de cargos e carreiras, um número muito alto na demanda de atendimento, atrelado a uma responsabilidade gerencial, tenta desempenhar da melhor maneira possível sua função e que todas estas atribuições dificultam os trabalhos em equipe. Esse discurso confirma o que já foi exposto na literatura por Chagas e Vasconcelos (2013) que para atingir os objetivos de integralidade, resolutividade e qualidade, requer uma abordagem multiprofissional, ainda sobre o aspecto da micro gestão também surgem dificuldades e obstáculos, mesmo com o enorme avanço organizacional e estrutural do SUS.

O controle interno é realizado por meio de registro em livros e impressos diversos que controlam também a produção de atendimentos e procedimentos realizados, utilizam como forma de motivação o feedback das ações por meio da construção de sala de situação (instrumento utilizado para demonstrar todos os atendimentos e ações realizadas), capacitação de acordo com a necessidade do serviço e de cada um em especial, a parceria com seus subordinados.

Segundo uma das entrevistadas, nas reuniões de equipe um ponto chave trabalhado é o incentivo a parceria, comprometimento de todos os atores envolvidos. Ela afirma “ Costumo dizer que o trabalho não é meu é nosso, os resultados não são meus são nossos” e a partir disso criam uma nova forma de tentar atingir o que é estabelecido pelo SUS e pela Gestão, tendo como estratégia bater os cem por cento em todos os programas para consequentemente alcançar as metas pactuadas sempre buscando a interação e o envolvimento de toda equipe.

Neste trecho da entrevista percebe-se a capacidade de liderança comum a todas as entrevistadas e que no campo da administração essa competência é definida como a capacidade de reunir pessoas em torno de projetos, metas, objetivos e processos de trabalho de forma a obter resultados significativos, motivação da

equipe e ambiente de trabalho favorável (GRAMIGNA, 2007).

Quanto à movimentação de funcionários, a respondente da unidade 2 informa que “com exceção dos terceirizados, não existe uma movimentação já que todos trabalham com uma área adscrita”, com a qual estabelece um vínculo de amizade e respeito, podendo haver um rodízio interno apenas para melhoria no fluxo de atendimento da unidade, concluindo que o trabalho nas unidades básicas tem uma dimensão produtiva, em ações e serviços, causadoras de impacto no processo saúde – doença. De acordo com André e Ciampone (2007), o desenvolvimento do trabalho em uma unidade de saúde, também ocorre por meio da aplicação de procedimentos da administração no processo gerencial.

A análise dos resultados é sempre por meio de formulários e relatório mensal das atividades, que alimentam o sistema de informação da atenção básica (SIAB) em vigor. Essa análise também é realizada pela coordenação de área, com a qual há um relacionamento profissional de respeito mútuo e livre acesso. O planejamento é pactuado com os membros da equipe de saúde.

Na concepção de Azevedo (1992), o planejamento ocorre de forma centralizada na qual os passos gerenciais são decididos por um único protagonista que é quem planeja no caso a unidade de saúde. Contrapondo-se a este comentário, a respondente 3 afirma que o seu papel “é organizar, apresentar, resgatar informação, compartilhar as definições, mas as mudanças não são autorizadas na íntegra”, tornando intrigante essa forma de gerenciamento da UBS. Assim, percebe-se novamente uma falta de autonomia da gestão e muita insatisfação com relação à burocracia “que mesmo importante e necessária”, toma muito tempo do atendimento afetando de certa forma a quantidade e qualidade do atendimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após entrevistas realizadas com as gestoras do PSF, percebeu-se que nas unidades não existe um profissional com formação em administração e que a gestão destas fica sobre a responsabilidade de um profissional de nível superior, no caso o enfermeiro que acumula função de gestor e atribuições de enfermagem. Dentro do universo pesquisado, todas as entrevistadas são graduadas em enfermagem e não tem uma formação específica em administração. As mesmas também não contam com poder total no gerenciamento das unidades e sua autonomia no processo organizacional se restringe aos padrões designados pelo SUS pactuados com a gestão. Além disso, nota-se que há um acúmulo de atribuições e excesso de formulários que alimentam o sistema de informação da atenção básica. Isso acarreta em sobrecarga de trabalho e as mesmas sentem-se impedidas de atender com melhor qualidade um quantitativo maior de usuários.

Percebe-se que a gestão da ABS a nível das unidades não passa de um secretariado simples, sem autonomia, que está direcionada para resultados quantitativos e não qualitativos visto a ausência de um gestor com atribuições e competências para tal função, a gerencia da ABS ocorre mesmo a nível da Gestão

Central no caso as Prefeituras e Secretarias de saúde junto aos departamentos de atenção a Saúde e Distritos Sanitários.

Além disso, nota-se que há um acúmulo de atribuições e excesso de formulários que alimentam o sistema de informação da atenção básica. Isso acarreta em sobrecarga de trabalho e as mesmas se sentem impedidas de atender com melhor qualidade um quantitativo maior de usuários.

Dessa forma, verificou-se que a gestão das unidades não deveria ser função do enfermeiro, já que este não possui autonomia e tem outras atribuições que vão além de processos administrativos. Assim, sugere-se que essa função seja repensada, pois entende-se que o ideal é que a gestão das unidades deve ser desempenhada por pessoas que tenham apenas o papel de gerenciar e que possuam autonomia. Essas sugestões estão fundamentadas nas considerações de André e Ciampone (2007) que afirmam que a atividade de administração deve ser desempenhada por profissional competente, que use as técnicas de gestão por resultados respeitando o modelo assistencial pautado nas demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. v.41, nº. especial, São Paulo. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342007000500017>. Acesso em: 16 jun. 2017.

AZEVEDO, C. S. Planejamento e gerenciamento no enfoque estratégico de Carlos Matus. **Cad. Saúde Pública**, v. 8, n. 2, p. 129-133, 1992.

BERGUER, S. T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3. Ed. Caxias do Sul: EUCS, 2010.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. Programa de Saúde da Família. **Brasília, 2000**.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Política Nacional de Promoção de Saúde: documento de discussão. **Brasília, 2002**.

CALDAS, E. L. MARTINS, R. D; VAZ, J. C. **A gestão do desenvolvimento local no Brasil: (des)articulação de atores, instrumentos e território**. 2010. Disponível em: <<http://www.reposip.unicamp.br/handle/REPOSIP/871>>. Acesso em 18 jun. 2017.

CAMPOS, G. W. S. **A saúde pública e a defesa da vida**. 2a ed. São Paulo: HUCITEC; 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel da gestão de pessoas nas organizações**. Rio de Janeiro. Campos: 1999, p.4-5.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto: Arlmed, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, MR. **Modelo de Competência e gestão dos talentos**. São Paulo, 2.ed. São Paulo, 2007.

MELO, M. A. **Gestão Urbano-Metropolitana: neomunicipalismo e empresalismo local**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro e Escola de Governo, (Cadernos de Textos, 2).2000. P.155-172.

NOB. Norma Operacional Básica do SUS-NOB96 01/96. **Gestão plena com responsabilidade pela saúde do cidadão**. Brasília/DF: 1996.

NOGUEIRA, R. P. **O trabalho nos serviços de saúde**. In: Santana JP, organizador. Organização do cuidado a partir de problemas: uma alternativa metodológica para a atuação da equipe de saúde da família. Brasília: OPAS/Representação do Brasil; 2000. p. 59-63.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 204p.

PEDUZZI, M. Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia. **Rev. Saúde Pública [online]**. 2001, vol.35, n.1, p. 103-109. ISSN 1518-8787. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003489102001000100016&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 15 jun. 2017.

RECIFE. Prefeitura de Recife. **Plano Municipal de Saúde, 2006-2009. Recife saudável: inclusão social e qualidade do SUS**. 2005. Disponível em: <<http://www.recife.pe.gov.br/noticias/arquivos/227.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

SOLLA, J. J. S. P. Avanços e limites da descentralização no SUS e o “Pacto de Gestão”. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 30, n. 2, p. 332-348, jul./dez. 2006.

TORRES, M. D. F. **A evolução da administração pública brasileira: Estado democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2004. P 139-216.

ABSTRACT: This study reflects on people management in the public service, specifically on the health units of the management of the sanitary district I in Recife,

trying to understand how is the administrative process and who are the people who act as managers of these organizations as well as their views on the management process for them exercised. To achieve this goal, the reference addressed the public management issues, human resources management in public administration and management of primary health care. As methodological procedures interviews were conducted with managers of the units by conducting a qualitative research and observation of the environment. The results show that the management of primary care as the health service gateway, as the internal management is carried out by top-level professionals in addition to accumulate positions within the service, does not have specific training in the management area. Managers said they can not meet the user with the quality they want and have little autonomy. The personnel management is based on control, and the respondents consider their performance somewhat tiring with regard to the administration, which ends up influencing negatively on the tour. Therefore, it is interesting to think about a way to realization of this management by skilled and specially trained to service management or have activities directed to this end.

KEYWORDS: Keywords: Management, Primary Care, Health, Public Administration, SUS.

CAPÍTULO XIV

GESTÃO PÚBLICA 2.0: UMA ANÁLISE DO GABINETE DIGITAL NO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE

**Fernando César de Lima.
Maria Ivania Almeida Gomes Porto
Hannah Miranda Moras
Amanda Priscila da Silva**

GESTÃO PÚBLICA 2.0: UMA ANÁLISE DO GABINETE DIGITAL NO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE

Fernando César de Lima.

Centro Universitário Tabosa de Almeida
Caruaru-PE

Maria Ivania Almeida Gomes Porto

Centro Universitário Tabosa de Almeida
Caruaru-PE

Hannah Miranda Moras

Centro Universitário Tabosa de Almeida
Caruaru-PE

Amanda Priscila da Silva

Centro Universitário Tabosa de Almeida
Caruaru-PE

RESUMO: O objetivo desse artigo visa analisar a gestão pública sob uma perspectiva de participação social no município de Caruaru Pernambuco por meio do site Gabinete Digital. Para isso, faremos uma análise histórica dos principais modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrática, gerencial clássica e a gestão participativa. O último modelo, surge da insatisfação da sociedade com seus representantes, exigindo mudanças que permitam uma maior participação popular. Surge então a democracia participativa, em que o gestor público cria mecanismos que permita a sociedade participar de forma efetiva da gestão. Nesse aspecto, a tecnologia ganha lugar de destaque na interação entre representantes e representados, principalmente com a utilização da internet, que abandona o rotulo principal de entretenimento e passa a ser uma ferramenta fundamental ao controle social. Cabe a gestão pública, a missão de atualizar suas ferramentas, e inclui-las em um espaço virtual, com acesso rápido ao usuário, permitindo-os monitorar, fiscalizar e cobrar as ações do governo. Nesse sentido, Caruaru ganha destaque nacional e internacional pelo incentivo a participação social, com a criação de políticas como o orçamento participativo e o gabinete digital. Nesse trabalho analisamos o gabinete digital sob três pontos: Temática, acessibilidade e linguagem. Consideramos, o gabinete digital como uma ferramenta importante para o desenvolvimento da democracia participativa no município de Caruaru, apesar de ser uma política recente, demonstra grande potencial de crescimento, principalmente por interagir com as redes sociais, com os novos mecanismos tecnológicos como smartphones e tablets, sempre com uma linguagem simples e acessível à grande parte da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão pública 2.0, democracia participativa, sociedade em rede, gabinete digital.

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, a gestão pública está em constante mudança, sempre de acordo com as novas demandas sociais em uma busca incessante pelo modelo de gestão mais eficaz. A gestão pública 2.0, vem a ser uma dessas mudanças, e pode ser entendida, como uma evolução da gestão pública tradicional, caracterizada principalmente pelo uso de ferramentas tecnológicas e por abrir espaço para uma maior participação social.

Isso porque sociedade tende a ficar mais exigente ano após ano, trazendo ao governo a necessidade de aperfeiçoar processos operacionais e administrativos. Em uma retomada histórica que aconteceu a partir dos anos 90 o modelo gerencial clássico, começa a perder espaço para a gestão pública participativa, onde a sociedade tem espaço para participar efetivamente da gestão e opinam sobre quais são suas principais demandas (DINIZ, 2009).

Nesse período, com a explosão da tecnologia em consonância com a globalização, as ferramentas tecnológicas passam a ocupar um lugar de destaque na interação entre governo e sociedade. Surge então a chamada sociedade em rede, que pode ser denominada como um espaço virtual onde a sociedade pode interagir de forma imediata. (SCHERER-WARREN; 1999). Com isso, a população pode acessar informações de maneira mais simples possibilitando o controle social através da internet. Podemos considerar o controle social, fundamental para a efetivação da democracia participativa, contudo, é necessário além do interesse social em fazê-lo, também, a implantação de políticas com essa finalidade. (DINIZ; 2009).

Desse modo, torna-se imprescindível que o governo incentive a participação social. Seguindo essa linha de pensamento, analisamos políticas de participação social no município de Caruaru Pernambuco. Iniciou-se em 2009, ainda de forma incipiente, políticas com objetivo de desenvolver a participação social no município. Criado em 2013 pela secretaria de participação social de caruaru, o gabinete digital é um sitio eletrônico, com a finalidade de fortalecer o dialogo com a sociedade e nele concentraremos nossa atenção.

A partir do Gabinete digital, foram desenvolvidos programas como prefeito responde, agenda colaborativa e ouvidoria 2.0, que apesar de muito importante para o desenvolvimento da participação social, deve ter como característica principal, ser de fácil utilização para toda a população. Diante disso, esse estudo busca analisar a estrutura de configuração virtual do gabinete digital, assim como os softwares derivados, sob três pontos principais, tematica, acessibilidade e linguagem.

2. GESTÃO PÚBLICA

A história da administração pública, pode ser entendida subdividindo-a em três períodos, administração patrimonialista, burocrática e gerencial. O primeiro período compreendido pela administração patrimonialista, se caracteriza pela corriqueira confusão entre o patrimônio público e o privado. O estado era

compreendido como propriedade do rei, que abusava dos seus poderes utilizando cargos como moeda de troca, com objetivo final do mantimento do poder. (PEREIRA, 1996; ARAGÃO, 1997; SANTANA, 2005; DE PAULA, 2005)

A fragilidade do primeiro modelo demonstrado principalmente a partir do século XIX com o surgimento do capitalismo industrial, tornou inevitável mudanças. Nesse período, se dá início o segundo modelo de administração pública compreendido como burocrático. Max Webber criador desse modelo, entendia que era necessário a padronização dos procedimentos, principalmente em relação a carreira profissional, utilizando a meritocracia como critério. Secchi (2009), ressalta que nesse modelo, o poder surgiu a partir das normas, instituições formais e conseqüentemente a meritocracia, não levando em consideração o poder carismático. Desse modo Pereira, a administração burocrática se mostra muito superior a patrimonialista, porém, esse modelo não atingiu a eficiência esperada com seu surgimento, “a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”(PEREIRA, 1996, p.05)

Esse modelo se tornou insuficiente quando o governo passou a ter maior participação social e econômica, principalmente a partir dos anos 70, agravando ainda mais o problema da eficiência do estado, o que evidenciou a necessidade de mudança para o terceiro modelo de gestão, o gerencial. (PEREIRA, 1996, ABRUCIO, 2007)

O modelo de administração pública gerencial, sofre grande influência da administração de empresas, pautado principalmente por descentralização e menos burocracia. Pereira (1996) identifica seis principais características desse modelo: 1) descentralização política, 2) descentralização administrativa, 3) organizações com poucos níveis hierárquicos, 4) pressuposto da confiança limitada, 5) controle por resultados, e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão (PEREIRA, 1996; SECCHI, 2009).

Apesar de comprovada eficiência, o modelo gerencial começa a mudar de formato, principalmente no tocante a representação política. O atual modelo de maiorias na escolha dos políticos se mostra insuficiente, frente a uma sociedade moderna que exige maior participação no governo. (AZEVEDO, 2007; LIMA JUNIOR, 1998). Azevedo (2007) ressalta o princípio da soberania popular, como o principal responsável a migração do modelo clássico gerencial, para a gestão pública participativa. O principal objetivo desse modelo é de identificar as principais demandas da sociedade, definidas pelo próprio povo.

3. DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

A democracia participativa, segundo Perez (2004, p. 54), “a participação popular tende a tornar a administração pública mais controlada e permanentemente associada ao papel de efetivação dos direitos humanos ou fundamentais, objetivo do Estado de direito em sua acepção material”. O objetivo primordial da participação

social é atuação dos cidadãos diretamente na gestão e no controle da Administração Pública.

Sendo participação social instrumento primordial para efetivação da democracia, vale destacar o ideal democrático de Rousseau, e o conceito contemporâneo Pateman e Habermas, sobre democracia participativa e deliberativa. A teoria clássica de Rousseau (1998) caracterizada como ideal democrático, defende ativa participação popular na vida política do Estado, como condição necessária para realização da democracia. Porém para Rousseau, só existirá democracia participativa se não houver desigualdade econômica e social entre os cidadãos.

Fugindo do pensamento clássico de Rousseau, para Pateman (1992), a principal função da participação na democracia participativa, é educativa; educativa no mais amplo sentido da palavra, tanto no aspecto psicológico quanto no de aquisição de práticas de habilidades e procedimentos democráticos. Salienta a autora, que quanto mais o cidadão participa mais capacitados se tornam para tomada de decisões, os mesmos deverão priorizar a participação em todos os níveis institucionais a começar pelo próprio ambiente de trabalho. Não visão da autora, para que haja democracia é necessário que exista uma sociedade participativa.

Quanto à teoria da democracia deliberativa de Habermas (1997) a esfera pública se torna o centro da mediação entre Estado e a Sociedade Civil. Na visão do autor, os autores da sociedade civil, por meio de argumentação, discussão, poderão influenciar nas tomadas de decisões política do Estado. Dessa maneira segundo Bonavides (2010, p.295) a democracia semidireta ou participativa “trata - se da modalidade em que se alteram as formas clássicas da democracia representativa para aproximá-la cada vez mais da democracia direta”. Esse modelo democrático utiliza três instrumentos principais: referendo, veto popular e a iniciativa popular.

O referendo é realizado, após a elaboração de algumas leis, pelo parlamento. Estas leis só se tornarão obrigatórias quando o corpo eleitoral, expressamente convidado, as aprova. A consulta popular na elaboração de leis pode ser obrigatória ou facultativa, vai depender da previsão constitucional. O referendo apresenta diversas modalidades, tais como: referendo consultivo (quando o povo é convocado a opinar sobre a conformidade ou não de uma lei, instituídas pelos parlamentos); referendo deliberativo (quando a consulta do povo é futura a elaboração de uma lei). Pode - se ainda distinguir o referendo constituinte (quando tratar sobre reforma ou emendas – Constitucionais) e referendo legislativo (quando se referir às leis ordinárias) (AZAMBUJA, 2008).

O veto popular consiste na manifestação do povo, contrário a uma medida ou lei, já elaborada pelo o parlamento e posta em execução. Quando vários cidadãos, em determinado prazo, exercem o direito constitucional e repudiam determinada lei, exercitam o veto popular (BONAVIDES, 2010). Ainda Bonavides (2010, p. 316): “após a publicação da lei expira o prazo no qual a consulta ao povo poderia ser requerida ou provocada, admite-se que a lei está perfeita, aplicando-se por si mesma”. Segundo o autor, quando os cidadãos não se manifestam em relação a determina lei, o silêncio equivale à concordância.

A iniciativa popular é o instrumento que mais se aproxima da democracia direta, diferencia-se do referendo, já que através dessas instituições, as leis já estão elaboradas pelos parlamentos. Na iniciativa popular acontece o inverso, o povo exige do parlamento a elaboração de determinadas leis. Há duas formas principais de iniciativas popular: a iniciativa articulada é aquela em que o povo apresenta o projeto de lei completo, redigido por artigo, para ser discutido e votado. E a não articulada é aquela em que o povo exige que o parlamento elabore a lei para ser discutida e votada (AZAMBUJA, 2008).

Dada a importância da democracia participativa, cabe além do incentivo da administração pública, o interesse da sociedade em participar das questões pertinentes a condução da gestão, o que podemos chamar de controle social. O controle social consiste na participação do cidadão, na fiscalização e no controle das ações do governo. Sendo um importante meio da democracia no país, porém não consiste em um ferramenta que atinge a todos, mesmo que esteja disponível, esse tipo de informação só atinge a quem à busca.

A soberania popular pode ser exercida por diversos mecanismos de participação, tais como: audiências públicas, associações, conselhos, conferências, referendo, plebiscito, iniciativa popular, organizações não governamentais, orçamento participativo, gabinete digital, ouvidorias entre outros. Entretanto com a globalização e explosão das ferramentas tecnológicas no século XXI, a interação entre governo e sociedade tende a seguir as tendências tecnologia, criando um novo universo conhecido como sociedade em rede.

4. SOCIEDADE EM REDE

Nos dias atuais, o uso da tecnologia tem tomado proporções inimagináveis, em um cenário em que as pessoas não podem perder tempo, os celulares e tablets fazem parte do cotidiano da sociedade moderna. Levy, defende que a tecnologia jamais poderá ser separada da cultura e da vida social, “É impossível separar o homem do seu ambiente material e menos ainda sua parte artificial – das idéias por meio das quais os objetos técnicos são concebidos e utilizados” (LEVY, 1999, p.23).

A tecnologia é desenvolvida dentro de uma cultura social, ao mesmo ponto que a sociedade encontra-se condicionada a suas técnicas, dessa forma, podemos entender que o desenvolvimento social e cultura está diretamente ligado a tecnologia, compondo o que podemos chamar de sociedade em rede. A sociedade em rede, é uma nova forma de comunicação social, que consiste na interação das redes através da internet. A internet cria um novo universo, que ultrapassa as fronteiras locais, e inclui o usuário em uma plataforma mundial, com ferramentas que vão do entretenimento a busca por informações (LEVY, 1999).

A internet pode representar a solução para a distância entre representantes (políticos) e representados (cidadãos), conhecido como *GAP*, causada pela crise do modelo democrático representativo. Isso por que um dos fatores mais positivos da rede de internet é o fato de não se restringir a informação. (SAMPAIO, 2010). Desse

modo, segundo Silva (2009), o estado sempre exerceu funções de comunicação com a sociedade, o que vem mudando é a forma como essa comunicação é feita. A partir dos anos 90 a internet passou a ocupar uma função cada vez mais importante, seja em relação divulgação de resultados, transparência, prestação de contas ou informações. Desse modo, querendo entender a gestão participativa, pela perspectiva da usabilidade da plataforma digital, Gabinete Digital, implantando no município de Caruaru, que vamos apresentar os caminhos metodológicos que guiaram essa pesquisa no próximo tópico.

5. METODOLOGIA

O presente estudo é regido pelos princípios da natureza qualitativa, pois assume a linguagem como uma construção social, a qual é constantemente constrangida pela singularidade e subjetividade dos sistemas de crenças e valores dos sujeitos (CRESWELL, 2010; FLICK, 2009). E sob esses aspectos, entendemos que a plataforma virtual o Gabinete Digital pode vir a ser uma fonte de estudo para compreender um pouco da gestão participativa no município de Caruaru-PE.

Nesse sentido, analisamos o site do gabinete digital sobre três aspectos, 1) temática: com objetivo de identificar quais os temas mais abordados e a pertinência desses temas. 2) Acessibilidade: com objetivo de analisar quais mecanismos são usados para tornar essa tecnologia acessível a todos, e 3) Linguagem: afim de identificar se o site é de fácil entendimento tanto visual quanto ortográfico.

Para isso, a coleta de dados ocorreu por meio da pesquisa e armazenamento documental disponível na plataforma *on-line* institucional do Gabinete Digital, o qual é registrada sob o seguinte domínio < <http://www.gabinetedigitalcaruaru.com.br/>>. Dessa maneira, foram feitas *Prt Sc* de várias seções (página principal gabinete digital, página da ouvidoria 2.0) para posteriormente serem analisados sob as três categorias analíticas já descritas. Vale ressaltar que utilizamos os critérios proposto por Flick (2009) e Creswell (2010) para coleta de dados, pois consideramos à relevância e confiabilidade da fonte como também a viabilidade de análise do dado.

6. FERRAMENTAS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL EM CARUARU-PE

Caruaru é um município brasileiro localizado a 130 km do Recife, capital Pernambucana. Considerado um dos municípios mais populosos do Estado de Pernambuco, com uma população residente de 314.912 habitantes, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), relativo ao ano de 2013.

Segundo o site da Prefeitura Municipal de Caruaru - PMC, o município se destaca como “o mais importante polo econômico, médico-hospitalar, acadêmico, cultural e turístico do Agreste, sendo também famoso por sua tradicional feira livre”. Possui fortes atrativos turísticos, entre eles se destacam: as festas juninas, feira do

artesanato, Alto do Moura (considerado pela UNESCO, o maior Centro de Artes Figurativas das Américas, localizado a 7 Km do centro da cidade), a feira da sulanca.

Pela importância do município de Caruaru no cenário regional, torna-se relevante a pesquisa acerca dos mecanismos de participação social que o município utiliza, em especial o orçamento participativo e o gabinete digital, para atender aos anseios da sua população.

6.1. ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

Orçamento participativo é um mecanismo de participação social, no qual, a sociedade tem uma efetiva participação na elaboração e decisão do orçamento público municipal. Bezerra Filho (2012) caracteriza o orçamento participativo pela participação social nas propostas orçamentárias do Governo. Inspirando-se nos princípios democráticos, no qual, a sociedade através de conselhos, associações são ouvidas, quanto à definição das metas e dos programas prioritários.

Entre os anos de 2009 e 2012, o Governo municipal de Caruaru implantou de forma ainda incipiente, o orçamento participativo. Tendo como objetivo a participação da sociedade na elaboração e discussão de prioridades do orçamento municipal, entretanto primeira tentativa de implementar o orçamento participativo, não atingiu o efeito esperado.

Diante das críticas relacionadas ao orçamento participativo no município de Caruaru, o executivo municipal, reeleito para os anos de 2013 a 2016, inicia um novo ciclo para o orçamento participativo a partir do ano de 2013. O ciclo do OP 2013 comporta quatro importantes etapas: plenárias preparatórias, plenárias deliberativas, fórum de delegados e o conselho do orçamento participativo. Podemos considerar a implementação do OP a partir de 2013 como um marco de transição de um governo meramente representativo para um governo com participação social efetiva. Nesse aspecto surgiram novos mecanismos de incentivo e participação social, em destaque o gabinete digital.

6.2. GABINETE DIGITAL

O gabinete digital surge em Caruaru no mês de abril de 2013, com o objetivo de criar um espaço para que a sociedade possa participar efetivamente da gestão municipal. Inspirado na gestão de sucesso do gabinete digital do Rio Grande do Sul, Caruaru tem obtido reconhecimento nacional e internacional, através de políticas de incentivo a participação social.

Segundo a secretaria de participação social de Caruaru, O Gabinete Digital é uma ferramenta democrática que tem o objetivo de fortalecer o diálogo entre sociedade e governo municipal através das mídias digitais. O gabinete digital trouxe consigo três programas, Governo responde, Agenda Colaborativa e Ouvidoria 2.0.

6.2.1. Governo responde

Mecanismos de interação com a sociedade a partir de site do Gabinete Digital. A cada mês é contabilizado as demandas que chegam na Ouvidoria 2.0 e o setor que tiver maior demanda responde ao cidadão ou a cidadã com vídeo publicado nas redes sociais. Apontando soluções e ações do governo.

6.2.2. Ouvidoria 2.0

Trata-se de um serviço de atendimento aos cidadãos caruaruenses para tirar dúvidas e responder a solicitações ou reclamações relacionadas às ações desenvolvidas pelo governo municipal, através do portal do Gabinete Digital e de nossas redes sociais

6.2.3. Agenda Colaborativa

Para receber a visita do prefeito à sua comunidade, basta propor local e tema para debate, através do portal gabinete digital. Após o período de votação, o local e tema mais votados serão visitados pelo prefeito através do programa Prefeitura nas Ruas.

Atualmente o gabinete digital disponibiliza um novo espaço para interação com a sociedade, o prefeito pergunta. Nesse espaço o prefeito cria perguntas de acordo com as demandas sociais, e a população pode opinar qual seria a melhor solução para demanda.

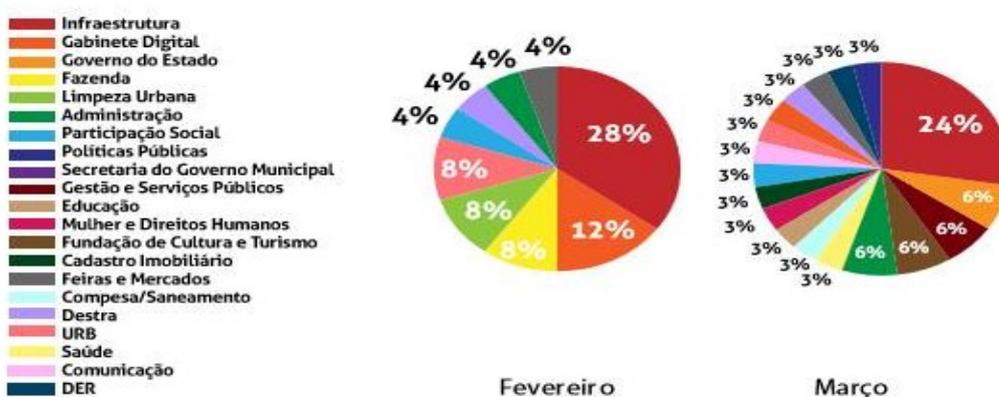
Todas as ferramentas são fundamentais para o bom funcionamento dessa nova forma de democracia, porém, é essencial que essas ferramentas funcionem de forma acessível a toda população, e, portanto, se faz necessário uma análise de como essas ferramentas são disponibilizadas.

7. ANÁLISE DOS DADOS – GABINETE DIGITAL

O site do gabinete digital possui sete páginas, a inicial apresenta as mais de 430 publicações do gabinete e se subdivide em outras quatro, prefeito responde, prefeito pergunta, Hackathon Social e ouvidoria 2.0. O site ainda oferece uma página que explica o que é o gabinete digital, e outra que mostra as conferências já realizadas pelo gabinete. Nessa perspectiva, analisamos o site do gabinete digital sobre três pontos: temática, acessibilidade e linguagem, os quais serão descritos abaixo, seguidos dos recortes mais exemplificativos para cada aspecto achado durante as análises.

7.1. TEMÁTICA

O portal do gabinete digital permite a sociedade junto com o Prefeito, através da internet, deliberar sobre os mais diversos temas: Infraestrutura, Saúde, Educação, Assistência Social... Influenciando a formação da agenda da gestão municipal. Segundo o portal do gabinete digital de Caruaru, a democracia digital permite que a sociedade delibere sobre as principais demandas do Município de Caruaru e assim colabore com a formação da agenda política do município. O gráfico I representa os principais temas abordados pelos caruaruenses no portal do gabinete digital.



Fonte: Secretaria de participação Social, 2016.

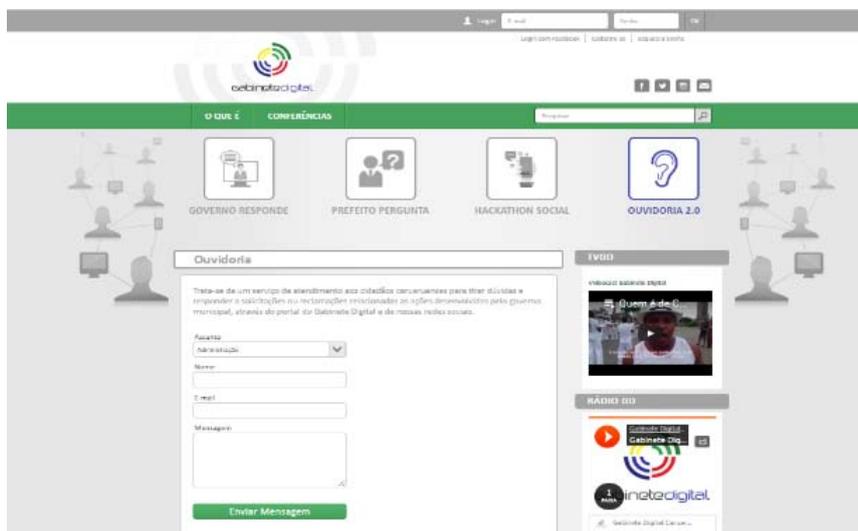
Gráfico 1: Principais demandas do gabinete digital de Caruaru.

Ao analisar o gráfico I, referente aos meses fevereiro de março de 2015, nota-se os principais temas abordados são de infraestrutura, gabinete digital, fazenda, limpeza urbana e administração. Entendemos portanto que esses temas são prioritários para os Caruaruenses. Entretanto temas como Saúde, mobilidade Urbana e comunicação são poucos abordados no Portal do gabinete Digital. Desse modo, podemos analisar que o seção “temática” do gabinete digital serve como um a Agenda política, onde são as listadas os temas de prioridades pelos governos, às quais eles devem dedicar sua atenção, Secchi (2010) ressalta que agenda política: consiste em um conjunto de problemas políticos ou temas que uma demanda social.

7.2. ACESSIBILIDADE

As mídias digitais estão no cotidiano de grande parte da sociedade moderna, assim como o uso de smartphones. Essas ferramentas, deixaram de ser meramente um espaço de entretenimento e passaram também a ser usadas na busca por informações e até mesmo em determinadas profissões. Na análise identificamos que o gabinete digital de caruaru, disponibiliza um aplicativo para smartphones,

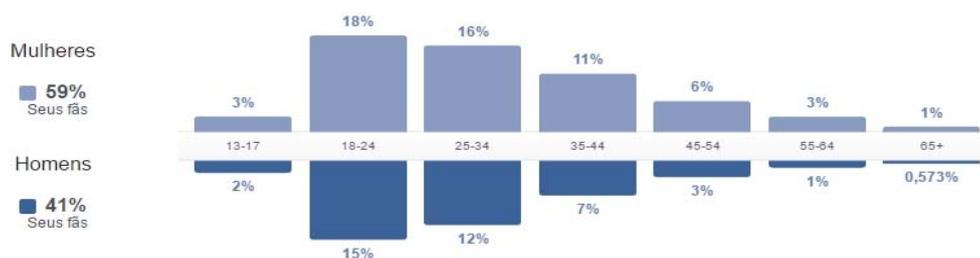
chamado de ouvidoria 2.0, que possui interface simples, em que o cidadão pode baixar de forma gratuita. Observamos ainda que para enviar suas demandas só é necessário informar o e-mail e o nome, o usuário é direcionado para a página seguinte onde escolhe o tema de sua demanda, e a descreve logo abaixo.



Fonte: Gabinete Digital Caruaru, 2016.

Figura 1 – Página da ouvidoria 2.0 no site do Gabinete digital de Caruaru

Diante disso podemos inferir segundo Levir (1999), que a interação das redes informatizadas com o universo real, é um dos pontos principais quando tratamos de sociedade em rede e desse modo, podemos entender atualmente o uso das redes sociais como um facilitador nesse processo. No caso do gabinete digital, além da disponibilização do site, também é possível interagir com o gabinete através de mídias como face book, Instagram, twitter e e-mails.



Fonte: Gabinete Digital Caruaru, 2016.

Gráfico 2: Descrição das pessoas que curtiram a página do Gabinete Digital no face book.

Na figura (03) podemos observar duas características das pessoas que curtiram a página do gabinete digital no face book, a primeira em relação ao sexo, em que é possível identificar 59% mulheres e 41% homens. A segunda em relação a faixa etária, com destaque para 18-24 e 25-34 anos, que representam somados mais de 60% das curtidas.

Esses dados nos fazem entender que esse tipo de análise é um pressuposto

fundamental para a continuidade de uma política pública, já que sabendo o perfil das pessoas que já estão sendo atingidas pelo gabinete digital, é possível planejar ações para atingir pessoas com características diferentes.

7.3. LINGUAGEM

Consideramos que o site do gabinete digital de Caruaru apresenta uma linguagem acessível e de fácil manuseio a seus internautas. Conforme Marchezan (2012) a palavra dialogo é bem entendida como a reação do eu ao outro.

E nessa perspectiva o gabinete digital fornece um dialogo concreto, através do seu site. Fornecendo secões: prefeito pergunta, governo responde e ouvidoria. Nota-se que o Gabinete digital conseguiu exercer de maneira satisfatória suas estratégias de comunicação e principalmente os processos de construção de diálogo e interatividade.



Fonte: Gabinete Digital Caruaru, 2016.

Figura 2: Página principal do gabinete digital de Caruaru.

A figura 4, apresenta a página principal do gabinete digital na internet, podemos observar que a apresentação visual do site se mostra de fácil acesso, com ícones grandes, pouca informação visual (o que facilita a procura), cores fortes e instrutivas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista a evolução da democracia, tendo como principal característica a descentralização, com novas atribuições para os poderes locais, o poder social ganha cada vez mais evidencia na gestão pública brasileira. A sociedade insatisfeita com as atuais conduções de seus representantes politicos, tendem a exigir cada vez mais participação na gestão.

Outro fator que influencia muito ao contínuo crescimento do interesse da

sociedade em participar das políticas, é a corrupção. O tema corrupção atualmente é considerada a principal preocupação popular, não atoa, já que escândalos e denúncias envolvendo grande parte dos políticos brasileiros surgem todos os dias na mídia.

Através do controle social a população tem conseguido ao menos dificultar a ação de políticos mal intencionados, o grande problema consiste no fato de que esse interesse social, cresce a passos lentos, e ainda não atinge a grande parte da sociedade.

Como evidenciado no texto, o desenvolvimento da democracia participativa depende dos atores principais. De um lado, o governo, a quem cabe a missão de criar políticas de incentivo a participação social, de outro, a sociedade, que precisa conhecer mais sobre política ao mesmo em que precisa aumentar o interesse em participar das gestões públicas, ou seja, exercer sua cidadania.

Nesse aspecto, podemos considerar a cidade de Caruaru, como exemplo positivo, no desenvolvimento da democracia participativa, mesmo sendo uma política recente, o fato a se observar, é o esforço promovido pela gestão e principalmente pela secretaria de participação social em desenvolver tais políticas.

O gabinete digital se mostra uma política com grande potencial de crescimento no município de Caruaru, principalmente por atender as novas demandas tecnológicas, ao mesmo tempo que torna a gestão pública, acessível a uma grande parte da sociedade, através das redes sociais e do aplicativo para smartphones e tablets, sempre com uma linguagem clara, ícones grandes e cores fortes, o que facilita a utilização do usuário.

Esse estudo faz parte de uma análise continuada, em que se pretende aprofundar os estudos acerca do gabinete digital de Caruaru, analisando novos pontos, como acompanhamento das políticas de participação e o número de acessos a tais programas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 67-86, 2007.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, **eficiência e modelos de gestão pública**: um ensaio. 1997.

AZAMBUJA, Darcy. **Teoria geral do Estado**: Edição Revista e ampliada. .prefácio Alexandre de Oliveira Torres Carrasco. São Paulo: Globo, 2008.

AZEVEDO, Eder Marques de; HORIZONTE, Belo. **GESTÃO PÚBLICA PARTICIPATIVA: A dinâmica democrática dos conselhos gestores**, 2007.

BEZERRA FILHO, João E. **Orçamento aplicado ao setor público**: abordagem simples e

objetiva; atualizado com a Constituição Federal, Lei nº 4320-64, LRF e portarias da SFO-SNT-MCASP. São Paulo: Atlas, 2012.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência Política**. 17º edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

CARUARU, **Balço Gabinete Digital 2014-2015**, Secretaria de participação social, Caruaru, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3ª ed., Porto Alegre, Artmed: 2010.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DINIZ, Eduardo Henrique et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3a. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GABINETE DIGITAL DE CARUARU, Disponível em: < <http://www.gabinetedigitalcaruaru.com.br/> >. Acesso em: 12 de maio de 2016.

HABERMAS, Jürgen. **Dialética da secularização: sobre razão e religião**. Idéias & Letras, 2007.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de. **As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos**. 1998.

MARCHEZAN, Renata Coelho. "Diálogo" .In: Brait, Beth. **Bakhtin: outros conceitos chaves**. São Paulo: contexto, 2012(b), PP.115 a 131.

PATEMAN, Carole. **Participação e Teoria Democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, 1996.

PEREZ, Marcos A. **A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública**, Belo Horizonte: Fórum, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CARUARU. Disponível em: <

<http://www.caruaru.pe.gov.br/caruaru/> >. Acesso em: 5 de maio de 2016.

ROCHA, Roberto. **A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil**. Revista Pós Ciências Sociais, v. 6, n. 11, 2009.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O contrato social**. Trad. Antônio de Pádua Danesi. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SAMPAIO, Rafael Cardoso. **Participação política e os potenciais democráticos da internet**. Revista Debates, v. 4, n. 1, p. 29, 2010.

SANTANA, Mercejane Wanderley. **A administração pública e seus modelos: também modismos. Conjuntura e Planejamento**, Salvador: SEI, n. 134, p. 38-47, 2005.

SANTOS, Boaventura S. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. 2º Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SCHERER-WARREN, i. **Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, 1999.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, Sivaldo Pereira da. **Democracia online: pressupostos teóricos e inovações estruturais na comunicação do Estado contemporâneo**. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO E POLÍTICA. 2009.

PUBLIC MANAGEMENT 2.0: An analysis of the digital office in the municipality of Caruaru-PE

ABSTRACT: In this study, we intend to analyze public management from the perspective of social participation in the municipality of Caruaru Pernambuco. For this purpose, we make a historical analysis of the main theoretical models of public management: patrimonial, bureaucratic, classical management and participatory management. The latest model comes from the dissatisfaction of society with their representatives, demanding changes that allow greater popular participation. Then comes participatory democracy, in which the public manager creates mechanisms that allow society to participate effectively in the management. In this view, technology takes an important place in the interaction between representatives and represented, especially with the use of the Internet, which leaves the main label of entertainment and becomes a key tool for social control. It is up to public management, the mission to update their tools, and includes them in a virtual space, with fast user access, allowing them to monitor, inspect and collect the government's actions. In this sense, Caruaru gained national and international prominence by

encouraging social participation, with the creation of policies such as the participatory budget and the digital office. In this paper we analyze the digital office under three points: Thematic, accessibility and language. We consider the digital office as a key tool important to the development of participative democracy in the city of Caruaru, despite being a recent policy shows great potential for growth, especially to interact with social networks, with new technological mechanisms as smartphones and tablets, all with a simple and accessible language to much of society.

KEYWORDS: Public administration 2.0, participatory democracy, network society, digital office.

CAPÍTULO XV

GESTÃO PÚBLICA E TERRITORIALIDADES: O CASO DO CONSÓRCIO PÚBLICO REGIONAL DE SANEAMENTO BÁSICO DO ALTO OESTE POTIGUAR

**Maria das Candeias Silveira de Moraes
Sidneia Maia de Oliveira Rego
Joseney Rodrigues de Queiroz Dantas (in memorian)
Larissa da Silva Ferreira Alves**

GESTÃO PÚBLICA E TERRITORIALIDADES: O CASO DO CONSÓRCIO PÚBLICO REGIONAL DE SANEAMENTO BÁSICO DO ALTO OESTE POTIGUAR

Maria das Candeias Silveira de Moraes

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (CAMEAM/UERN)
Pau dos Ferros (RN)

Sidneia Maia de Oliveira Rego

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (CAMEAM/UERN)
Pau dos Ferros (RN)

Joseney Rodrigues de Queiroz Dantas (*in memoriam*)

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (CAMEAM/UERN)
Pau dos Ferros (RN)

Larissa da Silva Ferreira Alves

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (CAMEAM/UERN)
Pau dos Ferros (RN)

RESUMO: Este artigo se propõe a analisar aspectos relacionados a gestão de políticas públicas, em específico as de saneamento básico, sob a ótica da formação de novos desenhos territoriais, levando a constituição de entidades gestoras. Apresenta-se o caso do Consórcio Público Regional de Saneamento Básico do Alto Oeste Potiguar, que resultou de uma dinâmica territorial. Para melhor compreendê-lo, são apresentados conceitos e proposições teóricas, que explicam questões relacionadas as políticas públicas e territorialização. O objetivo é compreender esse movimento dinâmico que é a territorialidade e como ela surge nesse contexto. A metodologia utilizada será exploratória, a partir de uma abordagem qualitativa, tendo por base os conteúdos bibliográficos e documental, esta porque levará ao conhecimento do processo que se desenvolveu na região que resultou na formação do Consórcio e aquela visto a necessidade de conhecer o que já existe produzido sobre o assunto. Em complemento, far-se-á uma exposição sobre a regionalização que levou a constituição do Consórcio.

PALAVRAS-CHAVE: Território, gestão, políticas públicas, arranjos territoriais.

1. INTRODUÇÃO

Os municípios vêm experimentando no seu estágio de desenvolvimento diversos processos dinâmicos. Constituem-se de configurações funcionais, identitárias e conceituais. De modo geral, isso não se dá de forma planejada, mas conduzida pelo contexto econômico, político e social.

A implementação de políticas públicas, por exemplo, não é uma coisa simples, envolve um complexo de fatores, dentre elas há de se considerar o financeiro, o espacial, o humano, entre outros. No Brasil tem sido uma das maiores preocupações dos gestores, visto que ele apresenta uma similaridade entre os municípios.

Estatísticas apontam que em média 70% (setenta por cento) dos municípios possuem população com menos de 20 (vinte) mil habitantes (MIOTTA; COSTA, 2013).

Essa característica denota entre outros que tais municípios não apresentam desenvolvimento econômico que garanta a sua auto-sustentação, como a presença de empresas ou outros empreendimentos. Depreende-se disso, que a renda do município é limitada a fatores como: benefícios de transferências de renda, benefícios previdenciários, comércio, rendas do emprego público e os repasses legais aos municípios.

Evidencia-se assim que desenvolver políticas públicas é complexo, difícil e um enorme desafio aos gestores. No entanto, a legislação vem apresentando formas de implementação de políticas públicas que consideram as limitações dos municípios. O surgimento de redes, arranjos, entre outros na linha dos contextos territoriais, tem sido uma alternativa inteligente, efetiva e eficaz para muitos municípios, ou melhor, para o conjunto deles. Por meio de consórcios, por exemplo, várias áreas da administração pública têm conseguido realizar políticas públicas de saúde, saneamento, turismo, desenvolvimento, entre outras com eficiência. São muitos os casos de sucesso, que tem chamado a atenção no Brasil e despertado o interesse dos gestores em todas as regiões.

Interessa debater aqui sobre uma dessas estruturas viabilizadoras de políticas públicas. Desde o advento da lei n° 12.305 (2010) que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), os municípios têm a missão de resolver definitivamente a situação dos resíduos sólidos e extinguir os lixões. Essa questão reside na pauta do saneamento básico, conforme a lei n° 11.445 (2007) que estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico, porém, considerando o retrato exposto anteriormente sobre a situação dos municípios no Brasil, convém que não é uma tarefa fácil e simples de se resolver, levando em conta as exigências da lei.

Nesta situação complexa, apresenta-se o caso de uma região localizada no Nordeste brasileiro, o Alto Oeste Potiguar. O espaço formado pelas Microrregiões de São Miguel, Pau dos Ferros e Umarizal é comumente denominado Alto Oeste Potiguar. Essa unidade, apesar de não ser considerada oficial pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é utilizada pelo Estado do Rio Grande do Norte para estudos de diagnóstico e implantação de políticas públicas, tais como ocorreu com o Plano de Desenvolvimento Sustentável da Região do Alto Oeste (IICA, 2016).

Cientes das suas obrigações e compreendendo as dificuldades para a implantação da política de resíduos sólidos, ela tratou de compor um aglomerado que resultasse num Consórcio com a finalidade de gestão desta e de outras políticas no âmbito do saneamento básico. Trata-se do Consórcio Público Regional de Saneamento Básico do Alto Oeste Potiguar, sobre o qual serão feitas algumas considerações.

Este artigo aborda a concepção e implementação deste arranjo territorial, com o objetivo de compreender a regionalização do Consórcio, em um estudo teórico, em que se propõe debater sobre o seu processo de constituição, entendendo melhor o que significa território à luz dos autores, visto que a dinâmica aqui citada envolveu

uma mobilização de microrregiões distintas e participantes de outras territorializações.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa será exploratória, a partir de uma abordagem qualitativa, tendo por base os conteúdos bibliográficos e documental. Bibliográfico visto a necessidade de conhecer o que já existe produzido sobre o assunto e documental para conhecimento do processo que se desenvolveu na região que resultou na formação do Consórcio.

A pergunta que problematiza o objetivo do trabalho é: quais as dinâmicas territoriais mobilizadas pela implantação do Consórcio Público Regional de Saneamento Básico no Alto Oeste Potiguar? Como hipótese norteadora para esta pergunta, acredita-se que a implantação deste consórcio conecta os principais agentes territoriais deste espaço, reiterando o papel de articulação na dinâmica territorial exercido pelo município de Pau dos Ferros no Alto Oeste Potiguar.

2. TERRITÓRIOS E DINÂMICAS TERRITORIAIS

Identifica-se que no contexto de constituição do Consórcio, estabeleceu-se um arranjo territorial na Região do Alto Oeste Potiguar, por meio do intenso processo de negociação, sensibilização de gestores e construção de cenários estabelecendo, para isso, desenhos de regionalização. Estes, não necessariamente atendiam aos processos de regionalização existentes, sejam os político-administrativos, sejam os delimitados por estruturas e órgãos públicos e privados. Sua configuração considerou elementos e características locais, aliada aos processos a serem desenvolvidos por ocasião da implementação de políticas advindas do Consórcio, em específico, as relacionadas ao saneamento básico.

Para entender melhor a questão espacial envolvida nesse contexto, buscou-se alguns autores que tratam sobre território. Brandão (2012), lembra que este é um assunto que tem estado presente nos debates das ciências sociais e, não se deu de forma aleatória, mas impulsionado pelas transformações econômicas dos espaços, conseqüentemente a espacialidade dos problemas.

Conceitualmente, Albagli (2004) apresenta que o termo território vem do latim, *territorium*, que, por sua vez, deriva de terra e significa pedaço de terra apropriado por um ou mais atores, em determinado espaço. Esta concepção vem de encontro a definição dada pela geografia, em que território é concebido com sentido de pertença (MORAES, 1990; ALBAGLI, 2004). No entanto, deve-se considerar ainda que território não se limita a espacialidade física, mas aos elementos que o constituem, as relações ali construídas pelos sujeitos presentes.

Estas relações podem se dar em sistemas interligados, como em redes. Albagli (2004, p. 35) os define como,

[...] um conjunto de pontos ou nós conectados entre si por segmentos – arcos – que viabilizam o intercâmbio de fluxos – de bens, pessoas, idéias ou informações – entre os diversos pontos da estrutura, cada nó representando o ponto no qual uma curva se entrecorta. As redes podem

ser abstratas (redes sociais, sistemas de relações que vinculam indivíduos ou grupos sociais entre si) ou concretas (redes de transporte e comunicação); podem ser visíveis (rodovias e ferrovias) [...] responde a demandas socioeconômicas e a projetos políticos, facilitando a integração de mercados e territórios, bem como a circulação de bens, capitais e informações (ALBAGLI, 2004, p. 35).

Considerando as diversas conceituações em âmbito local das formações territoriais, Brandão (2012) discorre que o redesenho das fronteiras territoriais explicam os particularismos localistas, o que expõe uma preocupação com os grupos e poderes entranhados dentro dos espaços. Volta-se para a pressão regional dos grupos de interesse e da reversão dos valores constituídos.

As transformações em curso no Brasil, a partir das novas dinâmicas sociais, agrárias, políticas e econômicas, entre outras, requer novos paradigmas que deem conta das problemáticas cada vez mais urgentes, exigindo ações e respostas rápidas. É o caso da abertura para os movimentos sociais, para as estruturas regionais, para novas instituições. É o que Gehle; Riella (2004, p. 20-26) enfatizam:

O conceito de território inclui [...] a necessidade de mobilização dos recursos e das competências através de atribuições de responsabilidades sociais, por meio de processos participativos. A mobilização do patrimônio local induz à redinamização do território, através de novas modalidades de integração e de valorização dos recursos e dos produtos locais, [...] estabelecer relação de cooperação e negociação do conflito para que as normas e os códigos de conduta sejam subjetivados no sistema de representações para que constituam parte da identidade social (GEHLE; RIELLA, 2004, p. 20-26).

Albagli (2004, p. 58) lembra que esse processo representa “[...] a emergência de novos atores, que atuam com base em novas territorialidades e que expressam novas formas de governança e organização do território [...]”, o que leva ao surgimento de forças locais, de um sistema independente e autônomo. Nesse ínterim, o território atua como elemento de transformação sociopolítico-econômica, a partir de novas estruturas.

No contexto das dinâmicas territoriais, encontram-se diversas formas de organização. Constituem-se de novas configurações com potencial para produzir transformações no território. Nesta pesquisa aborda-se os arranjos territoriais como elementos de redefinição de espaços, intencionados em objetivos definidos, sendo uma nova forma de agrupamento, segue a tendência ao compartilhamento político de responsabilidades, no planejamento e gestão dos investimentos (CARTAXO, 2011).

Moura (2008) lembra que o uso da expressão *arranjos* se dá pelo seu significado geral de disposição e organização no espaço. Já Trevas (2013) aponta as vantagens desse processo, uma vez que a sua existência aqui se justifica no âmbito administrativo, que é o que se busca nessa relação de entes com propósitos definidos.

A abertura a constituição de arranjos de cooperação entre níveis

federativos distintos permite maior coordenação das políticas públicas, na medida em que compartilha responsabilidades correspondentes as competências de cada ente, mas o faz de modo adaptativo e dinâmico, uma vez que contempla as especificidades dos entes consorciados. (TREVAS, 2013, p. 38).

Neste sentido, o autor reconhece que esse processo não se dá num ambiente homogêneo. Os contextos são múltiplos, os interesses existem e as concepções nem sempre atendem as necessidades. No entanto, Trevas (2013) é pontual, enfocando que, “[...] a flexibilidade permitida denota preservação da autonomia dos municípios e a importância estratégica conferida ao desenho territorial – uma vez que não é apenas geográfico (TREVAS, 2013, p. 38).”

O território é concebido como espaço de interesses, de políticas e de relações construídas. Muitas vezes, as intervenções atribuídas aos territórios transmitem a impressão de um local sem identidade, sem domínio, a não ser única e exclusivamente do Estado, em que este chega e determina o que deve ser feito e como. Essa é uma questão que envolve dominação sob a condição de poder. Sobre este poder, há vários conceitos. O que chama mais a atenção é o discorrido por Foucault que o aborda como rede de relações de forças, é produzido nas relações e nele realiza transformações; não se adquire, se exercita; não são exteriores a outras relações, são imanentes; vem de baixo; são intencionais; onde ele está, há resistência; extrapola a atuação do Estado (SAQUET, 2007).

Encontra-se na literatura pertinente, notadamente na geografia diversos conceitos de território. Observando as concepções de cada autor, infere-se que todas apresentam um entendimento unificado de ser um espaço de relações sociais (MORAES, 1990; SAQUET, 2007). O conceito é ainda ampliado, segundo cada um deles, trazendo discussões sobre a multidimensionalidade do poder, do território e da territorialidade, em que esta última é resultado das relações construídas e realizadas no território.

Algumas características abordadas por diferentes autores sobre território expõe que: é um espaço modificado pelo trabalho e revela relações de poder; é produzido por atores sintagmáticos, ainda que estes sejam do Estado; é resultado das relações de poder do Estado; o espaço pré-existe ao território; o território é constituído como materialidade a partir da construção de malhas, nós e redes delimitando campos de ações e poder e é uma forma de cada sociedade construir a sua autonomia; é fruto de uma lógica identitária e combinatória (SAQUET, 2007).

Os territórios constituídos como forma de desenvolvimento de políticas públicas apresentam essa conotação. Mas será que os povos do território têm essa compreensão? São múltiplas as definições, mais ainda os territórios. Fica então o questionamento sobre a aplicabilidade destes conceitos nos dias atuais. Entre a concepção de espaço lugar físico, de relações, de construção, é indiscutível a preponderância do poder. As relações sociais de poder pressupõem o controle sobre um espaço, se concretizando como uma estratégia para controle, e isto, depende de quem e do que se controla.

O território na concepção atual vem ganhando conotação de palco para as

relações a serem estabelecidas. Essa atuação não deixa de ter o domínio do Estado, seja pelas questões financeiras, seja pelas questões legais ou até mesmo por outros componentes agregados para possibilitar ou complementar a sua ação.

Aqui se entende que habita a questão dos arranjos territoriais com a finalidade de formar instituições gestadas e geridas pelo poder público, numa formação coletiva dentro do mesmo espaço. É o movimento de dentro para dentro do território, que apesar de político, se caracteriza pelo comportamento coletivo de gestores públicos com a finalidade de implementar políticas públicas.

O território passa a ser compreendido como um receptáculo de investimentos econômicos feitos por pessoas. Para Saquet (2007, p. 33) “[...] mudam-se os significados do território conforme se altera a compreensão das relações de poder.” Nesse entendimento, esses movimentos públicos realizam um processo de territorialização, de junção de relações, energia, informações, fluxos e nós, não fugindo ao controle e a dominação, sendo que energia e informação são os elementos constituintes do poder.

É importante nesse caso, expor como eram concebidas as funções do território. Tinha como característica, servir de abrigo como forma de segurança e como espaço para oportunidades (SAQUET, 2007). No entanto, segurança e oportunidade requerem uma organização interna do território, bem como relações externas, de poder e dominação.

Resta ainda provocar uma discussão sobre essa tão falada relação existente no interior dos territórios. É uma relação de dentro para fora ou o inverso? Essa relação é construída pacificamente ou sob conflitos? Há canal de negociação, participação democrática ou é um caminho a ser seguido, *em prol do bem comum*? Que poder existe hoje no território? Este poder pertence aos territorializados ou a outros?

Qualquer leitura que venha ser feita no processo de compreensão da dinâmica espacial, deve prescindir de uma discussão a respeito do conceito de território. Nesse contexto e, em outros, o território é compreendido como resultado da configuração da relação de poder, que é constituído e legitimado a partir da atuação de vários elementos, dentre eles podemos citar o Estado, a iniciativa privada e as forças sociais.

Nessa discussão aqui proposta, se destaca o papel do Estado, tendo em vista que a constituição dos consórcios, também pode se dar pela atuação intencional desse agente. Seu papel não se limita apenas em legitimar juridicamente a constituição dos consórcios, embora, esse papel seja indispensável, mas, em torná-lo viável econômico e ambientalmente e plausível aos municípios, que são os principais beneficiados.

Brandão (2008) aborda o conceito de território dando conta de um elemento decisivo na constituição do mesmo que é a produção do território, enquanto relação de conflito.

[...] Tratado devidamente como arena e campo catalisador, este pode assumir toda a conflitualidade inexorável e necessária à adequada

pactação social pelo desenvolvimento. Assim, o território deve ser tomado como palco de conflitos, pressupondo a necessária construção permanente de canais institucionais, legitimação de interlocutores e de um espaço público de reflexão, mediação, barganha, incentivo ao diálogo e à constituição coletiva de diagnósticos de problemas e meios de seu enfrentamento compartilhado (BRANDÃO, 2008. p. 146).

O consórcio público também pode ser compreendido em outra visão de Brandão (2008), onde o mesmo coloca o território como fruto da confluência entre interesses e identidades. Pensar as possibilidades de formar contratos sociais territorializados de desenvolvimento, envolve entender o território como ligadura, junção, confluência, ao mesmo tempo em que este encerra conflitualidade, contenda de interesses múltiplos e *lócus* de possibilidades de concertação de projetos em disputa.

Ganha importância, nesta discussão proposta apresentada pelo professor Carlos Brandão, o conceito de território como elemento que gera uma perspectiva de aproveitamento social. O fator social do território está no seu potencial de aproveitamento e na sua capacidade de atender aos inúmeros interesses que rodeia a sua constituição.

Em que pese a ampliação do conceito de território, Brandão chama a atenção para perspectiva que coloca o mesmo dentro de uma abordagem reducionista, principalmente, pela banalização do conceito de territorialidade aplicado em diversos contextos. O conceito de território deve obrigatoriamente estar atrelado à lógica da hierarquia e da hegemonia, poder privado, poder público e forças sociais. A leitura que se tem sobre território, na maioria das vezes, se apoia na ideia de identidade e deixa de lado a vinculação de interesses (BRANDÃO – Palestra UFRJ, 2013).

Fica evidente a força organizacional que as municipalidades apresentam quando conectadas em rede. Suas vantagens, além das já citadas, também não se limitam a economia de escala, conforme evidenciado por inúmeros autores e a legislação, mas a confluência de saberes constituídos pela coletividade, ainda que múltipla e pautada por interesses. No que diz respeito a isso, a soma desses interesses, sendo para o desenvolvimento local por meio de políticas públicas é bem-vindo, necessário e se constitui em força propulsora de outras conquistas.

3. POLÍTICAS PÚBLICAS

Discorrer sobre políticas públicas no Brasil é enveredar em um caminho complexo, que sempre causou e ainda causa conflitos. Para entender sobre política pública há que se recorrer a constituição federal, onde não só são especificados os direitos do cidadão, como orienta a forma que estes devem ocorrer, quais meios e instrumentos.

A Constituição Federal de 1988 trouxe autonomia aos municípios, descentralizou muitas práticas públicas antes concentradas no âmbito da União, em

que os municípios eram meros expectadores. A partir da constituição, os gestores municipais passaram com recursos próprios, a cuidar da coisa pública local, tendo para isso as demandas aparentes, diagnosticadas ou não.

A compreensão sobre políticas públicas leva a compreender que qualquer iniciativa de implantação destas não deve ter como premissa a necessidade imediata da população. Esta é sujeito passivo das políticas, para as quais ela goza de direitos, conforme elencado anteriormente. Assim, não se trata de medidas paliativas, emergenciais, mas de um contínuo que assegure a existência daquele serviço constantemente.

No entanto, apesar de a lei ser determinista, o que se visualiza é a ineficiência dos serviços e a sua não alcançabilidade a quem de fato deve se direcionar. Esta situação permeia a nossa racionalidade e leva a indagação: por que? Longe de oferecer a resposta, resta lançar alguns paradigmas que norteiem definições, à luz dos autores.

Inicialmente aborda-se Secchi, (2012), que lembra do uso do termo como algo relacionado a decisão e a ação, o que bem se enquadra nas questões ligadas as instituições. Assim, ele aborda que políticas públicas tratam daquilo que se refere ao efetivo conteúdo das decisões políticas e do processo que leva a sua efetivação. Em resumo, Secchi (2012, p. 2) lembra que “Uma política é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público.” Ainda há uma definição que bem retrata a política pública no Brasil: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz (SOUZA, 2006). Já que soaram tão grotescas as definições, é melhor tentar captar o entendimento do senso comum, aquele que surge dos que dela necessitam e por ela pagam: os cidadãos. Para estes, políticas públicas passa pela solução de problemas. Agora o que dizer da visão governamental? Pedone (1984) traz a relação entre teoria e ação do Estado. Surgem termos até então ausentes e que marcam a razão de ser da política pública: a existência de pessoas (público), tendo em comum uma questão aqui denominada (problema) e uma abordagem nova, enfrentar. Secchi (2012) entende que se trata dos elementos fundamentais na política pública: intencionalidade e resposta a um problema público. A partir dessa nova conceituação torna-se factível tratar de política pública.

Embora pareça que o conceito acima ainda traz ausências, ou seja, quem enfrentar, a partir da Constituição Federal consegue-se abstrair que esta ação é parte do Estado. No contínuo de definições temos o Estado como um espaço político: “Estado como um produto da sociedade que criou um poder acima dela (ENGELS, 1975)”, ou “[...] como o conjunto de instituições permanentes – como órgãos legislativos, tribunais, exército e outras que não formam um bloco monolítico necessariamente – que possibilitam a ação do governo (HOFLING, 2001)”, sendo que esse Governo é “[...] o conjunto de programas e projetos que parte da sociedade propõe para a sociedade como um todo, configurando-se a orientação política de um determinado governo que assume e desempenha as funções de Estado por um determinado período (HOFLING, 2001).”

A partir das definições de políticas públicas, consegue-se vislumbrar um campo de conhecimento amplo e por vezes subjetivo, em que o Governo no papel de

Estado não é capaz de consolidar a solução dos problemas públicos que se apresentam.

A presente pesquisa ao abordar o caso de um consórcio, como instrumento de implementação de políticas públicas expõe de certa forma a ineficiência do Estado na efetivação destas. Assim, por meio de leis e decretos tornou a instituição consórcios apropriada a este fim, mais do que isso, estimulando tal finalidade. Estes não só ganharam notoriedade, bem como um vasto campo de atuação, passando a sua composição de simples agregados da sociedade organizada a conglomerados governamentais.

De certa forma, o Estado pratica com isso uma forma de descentralização, mas por outro busca se eximir das suas obrigações, o que se percebe que vem acontecendo quando estes consórcios vem, ao invés de agir no campo onde fora determinado, praticar outra forma de delegação, desta vez para empresas privadas, fugindo do foco governamental de enfrentar problemas públicos, na forma de políticas públicas, dever fim do Estado.

Toda essa discussão visa dar suporte a governança institucional praticada por entes públicos num processo cooperativo. É preciso antes de tudo dar respostas a sociedade, estas na forma de ações efetivas e que de fato funcionem e atendam as necessidades.

4. CONSTITUIÇÃO DO CONSÓRCIO PÚBLICO REGIONAL DE SANEAMENTO BÁSICO DO ALTO OESTE POTIGUAR

O Consórcio Público Regional de Saneamento Básico do Alto Oeste Potiguar se constitui de um conglomerado de municípios de microrregiões distintas e identificadas, em outros espaços de territorialização. É composto por 44 (quarenta e quatro) municípios. Para melhor compreensão do desenho da regionalização do Alto Oeste Potiguar é necessário conhecer a divisão desta região. Constitui-se da junção de três microrregiões: Serra de São Miguel 09 (nove) municípios, Umarizal 11 (onze) municípios e Pau dos Ferros 17 (dezessete) municípios, englobando assim uma totalidade de 37 (trinta e sete) municípios (MORAIS, 2013). No entanto, o 5º cenário de regionalização que foi uma etapa do processo de constituição do consórcio considerou a inclusão de municípios de outras duas microrregiões do Estado. Assim, da microrregião da Chapada do Apodi foram agregados 05 (cinco) municípios e da microrregião Médio Oeste, 03 (três) municípios (MORAIS, 2013).

A constituição de um arranjo do porte de um consórcio demanda um envolvimento dos agentes locais, ou seja, os atores sociais de diversos municípios, já que se trata de um consórcio intermunicipal. Para isso, o processo de aprendizado coletivo é de suma importância, visto que os atores sociais devem se identificar como protagonistas locais, portanto, responsáveis pelas suas ações. Isto se dá pelo processo de empoderamento da sua condição de agentes, de sujeitos sociais, que a partir daquele empreendimento, irão mudar a realidade da região.

Paula (2004, p. 80) define essa questão, apontando que,

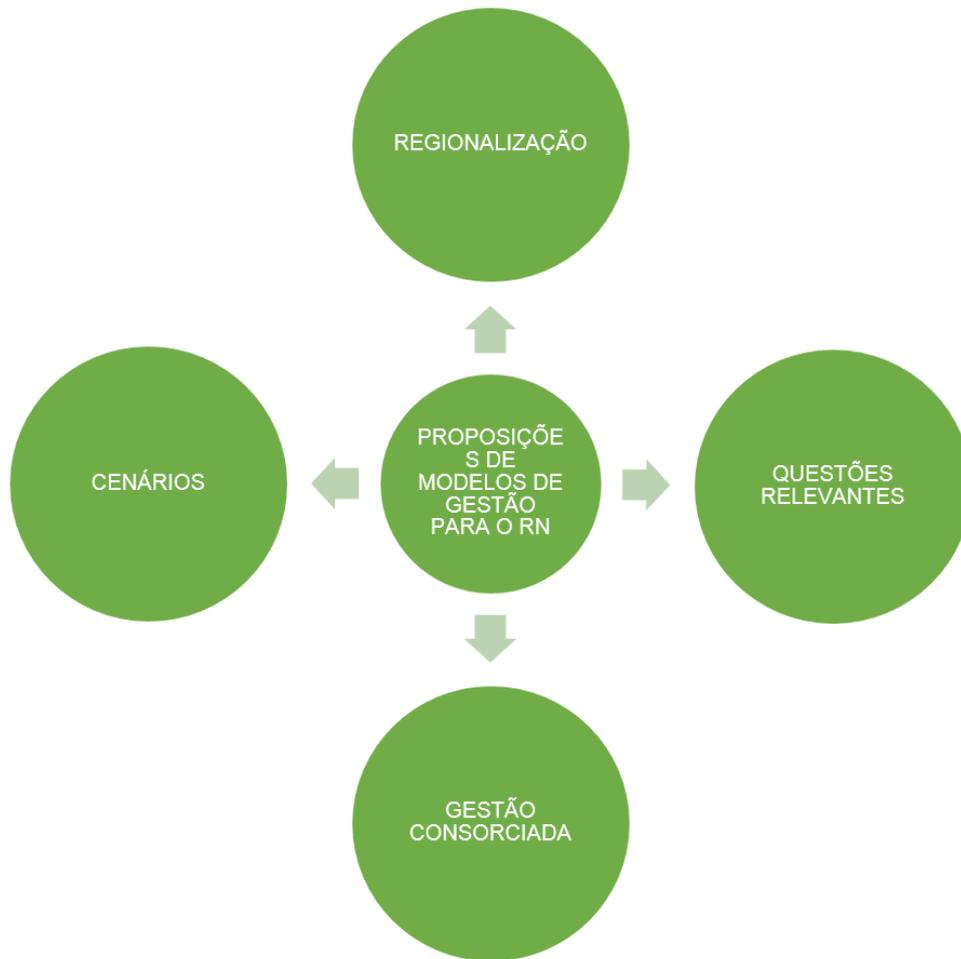
O desenvolvimento do território depende da construção e multiplicação de redes de atores locais, redes de cidadãos, redes de protagonistas das mudanças políticas, econômicas e sociais. As redes locais devem buscar conectar os atores mais importantes para o planejamento e a gestão do desenvolvimento territorial (PAULA, 2004, p. 80).

No contexto do processo de regionalização e construção de cenários para a gestão integrada de resíduos sólidos do Alto Oeste Potiguar deve-se destacar que não foi um processo construído integralmente de forma coletiva, visto que fazia parte dos estudos de regionalização do Estado para a configuração estadual. Antes de se proceder a regionalização do Alto Oeste, precisa-se conhecer um pouco como se deu esse processo em nível estadual.

O processo teve como ponto de partida, o diagnóstico do manejo de resíduos sólidos do Estado do Rio Grande do Norte, que ofereceu um panorama geral da situação da maioria dos municípios, principalmente, quanto à sua carência e deficiência nos serviços de gestão de resíduos.

Após essa etapa, iniciou-se a construção do modelo de gestão de resíduos sólidos para o Estado. Este, foi constituído pela realização de oficinas e seminários estadual e regionais, para conhecimento das propostas de regionalização para a gestão integrada dos resíduos sólidos, tendo ênfase em aspectos relevantes, como a viabilidade econômica dessa atividade, através da formação de consórcios municipais; as bases da construção do modelo de gestão, com os seguintes parâmetros: regionalização/agrupamentos territoriais ou municipais; cenários, nesse caso operacionais; questões relevantes, pautadas em logística, custos e operação do sistema; gestão consorciada, como instrumento de cooperação entre os governos municipais (RN, 2012), conforme figura 01.

Figura 01 – Bases da construção do modelo de gestão



Fonte – Elaborado pelos autores, adaptado (RN, 2012)

Definindo-se pela gestão consorciada, por meio da formação de arranjos municipais, passou-se a etapa de levantamento de áreas que atendessem as condições para a implantação dos aterros sanitários.

Outros aspectos ainda considerados importantes foram: crescimento populacional, viabilidade econômica e a geração de resíduos sólidos. A metodologia para a construção dos cenários contemplou dados primários e secundários levantados, dentre eles: distâncias entre os municípios, adequação de soluções voltadas à minimização da geração dos resíduos, as oportunidades de negócios, potencialidades econômicas e a situação social de cada município.

Como já citado, motivou a definição pela gestão integrada a realidade constatada no diagnóstico de manejo de resíduos sólidos. A equipe técnica encarregada da tarefa, com base nas informações levantadas lançou algumas recomendações, quanto a definição da atuação, dentre elas as que versavam sobre a questão da mobilidade, qual seja, estradas e rodovias (acesso).

Quanto a definição das áreas para implantação dos aterros sanitários, embora o (RN, 2012) reconheça a fragilidade, pela não realização de um estudo específico, considerou assim a fragilidade ambiental de cada região, entre outros

fatores. Nesse caso, estas áreas puderam ser definidas a partir da variável estradas, visto que esta definirá os custos da gestão integrada dos consórcios, pelo viés da mobilidade entre as estruturas a serem implantadas.

Nesta fase dos estudos, os fatores como a viabilidade econômica aliada à logística de transporte mais detalhados, bem como acessos e distâncias viáveis, contribuíram com a formação de um novo mosaico territorial no 4º Cenário. Os aspectos determinantes na construção desse cenário foram, à visualização de novos pontos para a implantação das estações de transferências, isto, em função das distâncias médias verificadas entre os municípios agrupados.

O Relatório nº 4 conclui que a solução viável seria,

[...] do agrupamento dos municípios com características semelhantes [...] respeitando a autonomia constitucional de cada um deles e, ao mesmo tempo, permitindo que eles se unissem em Consórcios, proporcionando a economia de escala suficiente para oferecer viabilidade [...] (RN, 2010, p. 107).

Aqui, cabe frisar que o processo de elaboração das propostas se deu numa relação exógena, porém, a legitimação se dava pelos atores locais, que são os que melhor conhecem o território, que dele se apropria e nele se reconhece (PAULA, 2004).

Foi dentro desse processo que se chegou a regionalização do Alto Oeste, definindo-se como: um consórcio formado por 44 (quarenta e quatro) municípios, um aterro sanitário, sendo este sediado no município de Pau dos Ferros.

Genericamente costuma-se definir o Consórcio do Alto Oeste como o Consórcio da Região de Pau dos Ferros. Embora, a denominação não seja correta, a teoria geográfica elucida que o termo 'região' é usado, “[...] às entidades espaciais de escala média ou intermediária [...]. O termo usualmente designa uma área geográfica com certas características homogêneas ou comuns que a distinguem de áreas adjacentes ou de outras regiões (ALBAGLI, 2004, p. 49).”

Essa denominação, carrega uma já existente predominância do município como uma referência para a região. Dantas (2014) caracterizou Pau dos Ferros, como cidade intermédia, justificando-se pela concentração de vínculos econômicos e pelo estabelecimento de relações de transações comerciais com municípios do entorno e ultrapassando os limites do Estado. A autora justificou sua conclusão, com base em pesquisas locais, destacando-se os números nas áreas de saúde e educação e com dados do IBGE.

É nessa perspectiva que Pau dos Ferros se destaca. Sendo uma cidade intermédia, a partir da concentração de serviços, universidades, serviços de saúde, conseqüentemente, geração de empregos, apresenta a característica de mobilidade, causada pela procura a estes.

5. CONCLUSÃO

O estudo apresentou uma série de elementos para contextualizar o ambiente da pesquisa, em específico a situação espacial. Estas informações foram necessárias para compreender o contexto, em que o Consórcio Público Regional de Saneamento do Básico do Alto Oeste Potiguar se realizou.

Foi possível perceber a existência de um processo bem mais amplo do que fora apresentado, isto só foi possível, a partir de estudos teóricos e do levantamento das informações que estes processos envolvem, visto que se trata da implementação de uma instituição com caráter gestor e, para tanto, envolve diferentes sujeitos, para quem, até então, não havia um canal de diálogo ou discussão de ideias.

Infere-se tratar de um espaço de construção, localizado em múltiplos territórios, ao considerar, os já existentes e definidos por ocasião de outras regionalizações, os da própria distribuição espacial político-administrativa e o da regionalização definida por ocasião do Consórcio.

A partir desses múltiplos territórios, múltiplos olhares e múltiplos sujeitos, concebe-se que a formação coletiva deve ser constante, processual, permear a existência do Consórcio, principalmente pela mobilidade dos membros e dos municípios participantes. Neste caso, deve-se empreender esforços, no sentido de aprendizagem, de construção de conhecimento, a partir dessa experiência nova em concepção.

O Consórcio assim se define como um espaço de coordenação política para os gestores do território, ampliando seu potencial de existência, quando bem compreendidas as vantagens de um arranjo deste para a região. Tendo em seu agrupamento municípios que se enquadram no perfil de pequenos, torna-se uma importante ferramenta de poder, visto a composição fortalecida pelo conjunto dos consorciados.

Em relação aos aspectos relacionados as dinâmicas territoriais, percebeu-se tratar de uma estrutura coletiva, que só tem sustentação, compreendendo e mantendo esse caráter, uma vez que sua estrutura envolve um arranjo complexo, pela quantidade de municípios e microrregiões. Este é o desafio inicial que está posto e que permeará a existência e manutenção do Consórcio.

Observou-se, portanto, a comprovação da hipótese lançada que a implantação deste consórcio estabelece um conjunto de conexões territoriais deste espaço, reiterando o papel de articulação na dinâmica territorial exercido pelo município de Pau dos Ferros, no Alto Oeste Potiguar.

Esta é uma pesquisa que se encontra em andamento, apresentando até o momento resultados preliminares. Infere-se que a regionalização se deu de forma diferenciada em relação as demais existentes. Assim, a constituição do consórcio foi um processo de negociação, de construção de relações, buscando a melhor forma de arranjo entre os municípios, para viabilizar a atuação do consórcio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S. Território e Territorialidade. In: LAGES, V.; BRAGA, C.; MORELLI, G. (organizadores). **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. Ignacy Sachs, prefácio - Rio de Janeiro: Relume Dumará / Brasília, DF: SEBRAE, 2004.

BRANDÃO, C. R. **Pactos em territórios: escalas de abordagem e ações pelo desenvolvimento** - o&s - v.15 - n.45 - abril/junho - 2008.

_____. **Palestra**. UFRJ, 2013.

_____. **Território e desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global**. Campinas: Editora da Unicamp, 2012.

BRASIL. **Lei nº 11.445 (2007). Saneamento básico**. Disponível em <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-por-assunto/saneamentobasico-teste#content>>. Acesso em 24 fev. 2013.

_____. **Lei nº 12.305 (2010). Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-por-assunto/prns-teste#content>>. Acesso em: 24 fev. 2013.

CARTAXO, J. **Uma experiência de desenvolvimento urbano e regional no Ceará**. Fortaleza: Dedo de Moças Editora e Comunicação Ltda., 2011.

DANTAS, J. R. Q. **As cidades médias no desenvolvimento regional: um estudo sobre Pau dos Ferros (RN)**. Natal, 2014. 260p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2014).

ENGELS, A. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1975.

GEHLE, I.; RIELLA, A. Dinâmicas territoriais e desenvolvimento Sustentável. In: **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, nº 11, jan/jun 2004, p. 20-26.

HOFLING, Eloisa. ESTADO E POLÍTICAS (PÚBLICAS) SOCIAIS. In: **Cadernos Cedes**, ano XXI, nº 55, novembro, 2001.

IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. **Plano de Desenvolvimento Sustentável da Região do Alto Oeste**. Natal: IICA, 2006.

MIOTTA, P. T.; COSTA, S. S. O desafio do consorciamento em saneamento e em resíduos sólidos. In: CHERUBINE, M.; TREVAS, V. (orgs.). **Consórcios públicos e as agendas do Estado brasileiro**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2013.

MORAES, A. C. R. **Ratzel**. São Paulo: Ática, 1990.

MORAIS, M. C. S. **Limites e possibilidades da implantação do Consórcio Público Regional de Saneamento Básico do Alto Oeste Potiguar**. Monografia (Graduação em Administração). Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2013.

MOURA, R. Arranjos Urbano-regionais: uma categoria complexa na metropolização brasileira. In: **Estudos Urbanos e Regionais**. V. 10, N. 2. novembro, 2008.

PAULA, J. de. Territórios, redes e desenvolvimento. In: LAGES, V.; BRAGA, C.; MORELLI, G. (organizadores). **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. Ignacy Sachs, prefácio - Rio de Janeiro: Relume Dumará / Brasília, DF: SEBRAE, 2004.

PEDONE, L. **Formulação, implementação e avaliação de políticas públicas**. Brasília: UNB, 1984.

RIO GRANDE DO NORTE. (RN) **Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos do Rio Grande do Norte – PEGIRS/RN**. Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos – SEMARH, 2012. Natal (RN).

_____. (RN) **Relatório N° 04**. Relatório da Proposta de Regionalização Estadual para a Gestão Integrada de Resíduos Sólidos do Rio Grande do Norte. Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos – SEMARH, 2010.

SAQUET, M. A. **Abordagens e concepção sobre território**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. Cengage Learning. Florianópolis, 2012.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. In: **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45

TREVAS, V. C. Y. P. Consórcios públicos e o federalismo brasileiro. In: CHERUBINE, M.; TREVAS, V. (orgs.). **Consórcios públicos e as agendas do Estado brasileiro**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2013.

PUBLIC AND TERRITORIALITIES MANAGEMENT: THE CASE OF THE REGIONAL PUBLIC CONSORTIUM OF BASIC SANITATION OF THE ALTO OESTE POTIGUAR

ABSTRACT: This article proposes to analyze aspects related to the management of public policies, specifically those of basic sanitation, from the perspective of the formation of new territorial designs, leading to the constitution of management entities. We present the case of the Regional Public Consortium of Basic Sanitation of the Potiguar High West, which resulted from a territorial dynamics. To better understand it, theoretical concepts and propositions are presented, explaining issues related to public policies and territorialization. The objective is to understand this

dynamic movement that is territoriality and how it emerges in that context. The methodology used will be exploratory, based on a qualitative approach, based on bibliographic and documentary content, because it will lead to the knowledge of the process that has developed in the region that resulted in the formation of the Consortium and that seen the need to know what already Exists on the subject. In addition, there will be an exhibition on the regionalization that led to the constitution of the Consortium.

KEYWORDS: Territory, management, public policy, territorial arrangements.

CAPÍTULO XVI

PERFIL DOS EMPREENDEDORES QUE ATUAM NO RAMO DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE SOUSA - PB

**Denilson Costa de Carvalho
Rhaul Jardel Duarte Cavalcante
José Alef dos Santos Pessoa
José Ricarte Feitosa Filho
Arthur Micael Abrantes Estrela**

PERFIL DOS EMPREENDEDORES QUE ATUAM NO RAMO DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE SOUSA - PB

Denilson Costa de Carvalho

Faculdade São Francisco da Paraíba, Cajazeiras – Paraíba.

Rhaul Jardel Duarte Cavalcante

Faculdade São Francisco da Paraíba, Cajazeiras – Paraíba.

José Alef dos Santos Pessoa

Faculdade São Francisco da Paraíba, Cajazeiras – Paraíba.

José Ricarte Feitosa Filho

Faculdade São Francisco da Paraíba, Cajazeiras – Paraíba.

Arthur Micael Abrantes Estrela

Faculdade São Francisco da Paraíba, Cajazeiras – Paraíba.

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo analisar o grau de desempenho dos empreendedores em relação ao ramo de confecções obtendo comparações dos mesmos e sugerindo melhorias nas partes deficientes. Nessa concepção o empreendedorismo é uma iniciativa de programar novos negócios no mercado diferentes dos concorrentes com grandes inovações, enquadrando um trabalho em equipe com participação de todos da empresa e assim obter estratégias de diferenciação dos concorrentes para crescer de forma positiva. Esta pesquisa tem como procedimento metodológico de classificações: a pesquisa aplicada qualitativa e exploratória; descritiva; pesquisa de campo e bibliográfica. Na análise dos resultados dos gestores das empresas de confecções foi percebido que o gestor 1 tem um perfil mais adequado em relação ao gestor 2.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedor, Estratégias, Participação e empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

No cenário econômico atual, empreender não é uma tarefa simples, porém ter a chance de trabalhar em seu próprio negócio tem também uma série de vantagens. Para tanto os aqueles que desejam se aventurar pelo mundo do empreendedorismo precisam de uma maneira segura para atender as necessidades e desejos dos seus clientes. Os empreendedores modernos devem estar cientes de suas responsabilidades, seus desafios, e riscos para que seu negócio cumpra de fato aquilo que se propõe a ser.

O empreendedor é uma pessoa abrangente que procura desenvolver um papel intelectual e decisivo, ou seja, estabelecer formas e conhecimentos para ter sucesso no mercado e conseguir desempenhar as suas ações com a certeza de que está na trilha certa. Para Chiavenato (2012. p. 3), “O empreendedor é a pessoa que inicia e/ ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. Por conseguinte,

os empreendedores têm que estar preparados para as mudanças no mercado e atender as inovações estabelecendo novos produtos em que a diferenciação é a estratégia primordial para ganhar posicionamento de mercado e ter um grande desempenho perante a concorrência.

Ao passo a população em pequenas e médias cidades cresce significativamente, esse ramo de empreendimento em confecções cresce também no mesmo ritmo e possui uma grande aceitação por parte dos consumidores dessas cidades. Esse crescimento é favorecido principalmente pela facilidade do acesso a esse tipo de produto.

No tocante ao ramo de confecções, o empreendedor deve estudar os locais mais adequados para a venda dos produtos, (um lugar de que haja um fluxo bastante elevado de pessoas). Os negócios podem começar devagar com um pequeno público alvo e baixo lucro, tomando as devidas precauções para que não aconteça um número excessivo de prejuízos inesperados. Conforme Braga (2005) conclui que a maior parte das empresas brasileiras de confecções tem uma produção no mercado interno e uma pequena participação de empresas nacionais de confecções e têxtil (IEMI, 2005).

Através deste argumento surgiu a seguinte problemática: Qual o perfil do empreendedor que atua no ramo de confecções na cidade de Sousa – PB? Objetivando assim características relevantes do perfil empreendedor da respectiva cidade, fazendo análise referente à forma de trabalho e desempenho da organização.

Assim, tem-se como o objetivo geral deste artigo analisar o grau de desempenho dos empreendedores em relação ao ramo de confecções. Os objetivos específicos são analisados a comparação entre o serviço oferecido entre os empreendedores e a proposição de sugestão de melhoria nas áreas mais deficientes.

2. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é a iniciativa de programar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes, podendo ocorrer alterações que envolvem inovação e riscos. Hoje o empreendedorismo está na geração de riquezas, promovendo o crescimento e desenvolvimento em pequenas empresas que geram grandes negócios.

Para compreender o empreendedorismo e sua funcionalidade faz-se necessário estudar o empreendedor, pois é a partir da tomada de decisões deste que o empreendimento toma forma e se concretiza no mercado.

2.1. PERFIL EMPREENDEDOR

Um empreendedor é ter consciência de obter algumas características como

responsabilidades, habilidades, criatividade, capacidade de planejamento empresarial, de trabalho em equipe e saber liderá-las, obter resultados satisfatórios para a empresa e ter uma visão de futuro.

Do ponto de vista de Dornelas (2005, p. 28):

O empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas.

Para tornar-se um empreendedor é preciso antes de tudo pensar como um empreendedor. E para isso, é necessário analisar também o ambiente que nos cerca, saber seus pontos fortes e seus pontos vulneráveis. Depois dessa avaliação, buscar medidas para que os pontos fracos sejam resolvidos e fortalecer ainda mais suas vantagens.

Segundo Chiavenato, (1987, p. 252):

Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance daqueles objetivos.

Na abordagem de Maximiliano (2007), toda empresa é uma organização de desenvolver negócios para obter lucro, a partir de determinado produto e serviço que ela oferece. Com isso a empresa traça todos os objetivos e serem alcançados para atingir a meta desejada.

Considerando essa afirmação toda empresa tem um alvo bem claro para se alcançar, cabendo assim traçar o caminho que ela irá percorrer para que cumpra essa premissa. Seu principal ponto de partida é aquilo que a mesma oferece aos seus clientes (produto ou serviço), tudo gira em torno disso, todas as estratégias partem daí.

2.2. FOCO NO EMPREENDIMENTO COLETIVO

Com o ramo empresarial já definido o próximo passo será a equipe de trabalho, saber a equipe mais adequada para enfrentar o negócio, ter parceiros capacitados, confiáveis e competentes, dessa forma o negócio fica mais produtivo e rentável. Para Chiavenato (2012, p. 138):

Em resumo, cuidar da equipe para que ela execute todas as atividades de produção, *marketing* e finanças. O seu negócio fatalmente precisará produzir ou comercializar algo e obter retornos financeiros com a ajuda de uma equipe valorosa. O seu cotidiano ficará sempre ao redor disso.

Desta forma, começar lucrando é um começo é bastante almejável, mas para isso acontecer tem que comercializar produtos com aspectos inovadores, em que o

principal objetivo é conseguir seu público alvo e trabalhar para que este amplie cada vez mais dando uma lucratividade satisfatória. A produção tem que ser bem preparada, buscando um local adequado para produzir, um *layout* bem delineado, equipamentos e pessoas capacitadas para suas respectivas funções.

Os 4ps do marketing: produto, preço, praça e promoção são fundamentais para o início do negócio, estabelecendo diretrizes importantes para a abertura dele. Na área de finanças está ao capital necessário para enfrentar os gastos relevantes para o começo de um trabalho empresarial. Todos os setores devem caminhar em sincronia para que haja os resultados esperados, todavia, criar expectativas exageradas nessa etapa não é aconselhável e eventuais prejuízos podem acontecer.

2.3. ESTRATÉGIA DO EMPREENDEDORISMO

Dolabela (2000) aponta que o empreendedorismo é todo processo de planejamento que engloba todas as áreas da empresa que deseja empreender para iniciar um negócio, ou seja, cada setor tem que fazer o seu papel, construindo suas atividades, ações e processos estratégicos para que o novo negócio possa se desenvolver. O planejamento estratégico entra nesse contexto, colocando todos os objetivos e metas estabelecidos e em prática, mostrando realmente o seu emprego e relevância. É aqui onde os procedimentos irão fluir, chegando com facilidade na meta esperada.

Um empreendedor de sucesso precisa está sempre atualizado com a economia do mundo, para assim poder estar sempre a um passo à frente de seus concorrentes. É de suma importância para o empreendedor ter bem claro suas metas, fazer um bom planejamento, ter prudência em todas as decisões, e um fator muito crucial: a capacidade de inovar sempre. Afirma Araújo (2004, pag. 216) “O ser empreendedor é marcado pelo espírito de inovação, está na busca constante de algo essencialmente novo; não se satisfazendo em manter seu negócio, quer inovar sempre”.

De acordo com Dolabela (1999, p. 45):

O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro. Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. Não é indispensável que ela possua os meios necessários à criação de sua empresa. Mas deve ser capaz de atrair tais recursos, demonstrando o valor de seu projeto e comprovando que tem condições de torná-lo realidade.

O empreendedor tem que buscar seus recursos para que possa administrar com segurança e equilíbrio traçando tudo ao seu favor. Ele deve ter a capacidade de transformar dificuldades em oportunidades, com isso o sucesso de sua performance irá acontecer com facilidade chegando assim na meta desejada.

Mas o que é empreender? Segundo o minidicionário Aurélio, (2000, p. 259) empreender é “propor-se, tentar (ação, empresa laboriosa e difícil). Pôr em

execução”. Podemos deduzir que empreender é antes de tudo uma atitude de coragem, é preciso ter uma disposição para se lançar nesse meio e está preparado para sair da zona de conforto.

Os objetivos são: o aproveitamento da empresa com o negócio apresentado: ter lucro; clientes satisfeitos e trabalhadores éticos no trabalho. Maximiliano (2007) afirma que a motivação para ser conseguida é preciso ter resultados satisfatórios tanto dentro como fora da empresa, pois isso se dá na análise dos clientes e o andamento do trabalho dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2012. p. 292):

Empreendedorismo não é apenas criar novos produtos ou serviços, até mesmo desenvolver empresas, mas sim ter inovação em todos os processos de negócios, como produtos, processos, ideias e ferramentas para que possa ter estratégias no mercado e se diferenciar dos demais concorrentes.

Saber inovar em cada setor da empresa é buscar melhorias contínuas e estabelecer um bom posicionamento no mercado, ter profissionais capacitados e motivados para o trabalho, ajudando uns aos outros, trabalhando em equipe e assim as ideias irão aparecer como também novos meios de melhorias vão surgindo. Saber o caminho mais fácil e prático para o desenvolvimento é ter um olhar para o ambiente interno da empresa, pois é nele que nascem muitas das inovações para o alcance do sucesso empresarial.

Para Chiavenato (2012) as mudanças estão se desenvolvendo continuamente e o empreendedor tem que estar preparado para colocar sua equipe em um bom caminho, onde essas mudanças se tornem um favoritismo com o trabalho coletivo de todas as pessoas da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo teve como objetivo geral analisar o grau de desempenho dos empreendedores em relação ao ramo de confecções. Para tal, sua realização deu-se a partir do enquadramento, o qual tem como natureza aplicada, que segundo Silvia e Meneses (2005) tem por finalidade a geração de conhecimentos para a aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos, onde envolve verdades e interesses locais. Com isso o foco está em um assunto específico em determinada área, no caso o empreendedorismo, em que duas empresas foram às escolhidas para fazer a pesquisa.

Quanto aos objetivos, seu enquadramento realizou-se a partir dos procedimentos descritivo e exploratório. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2012). Desta forma, estar no local da pesquisa e tirar as dúvidas, observando a empresa tendo assim um esclarecimento ideal de como está

à mesma. Já na abordagem descritiva de Silvia e Meneses, (2005), visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, colocando no papel tudo que foi coletado e assim descrevê-lo.

Para a abordagem da pesquisa qualitativa foram entrevistados dois empreendedores, das respectivas empresas, resultando assim em um entrevistado de cada organização.

Na pesquisa qualitativa consideramos que haja uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo (MICHEL, 2009). Por isso, carece de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo e dos fatos. Desta forma, saber o andamento da empresa, como ela está se desenvolvendo no mercado e sabe o posicionamento tanto interno como externo.

No procedimento da pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica onde foram elaboradas citações importantes de autores que atuam na área referente ao empreendedorismo e confecções. A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádios, gravações em fita magnéticas e audiovisuais; filmes e televisão (MARCONI, LAKATOS, 2010).

Quanto à pesquisa de campo foi feita uma entrevista com os proprietários dos estabelecimentos, onde foi elaborado um questionário a respeito dos seus posicionamentos no ramo de confecções. A partir desse contato foi averiguado: as suas capacidades de comando de negócios; nível de desempenho com uma análise de comprometimento de determinação; tolerância ao risco; ambiguidade; incertezas; criatividade; autoconfiança e habilidade de adaptação; motivação e superação e por ultimo a liderança.

Os pontos que foram abordados para obter o máximo os resultados almejados. Na pesquisa de campo o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos (*surveys*), que são mais descritivos, até estudos mais analíticos (SEVERINO, 2007).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

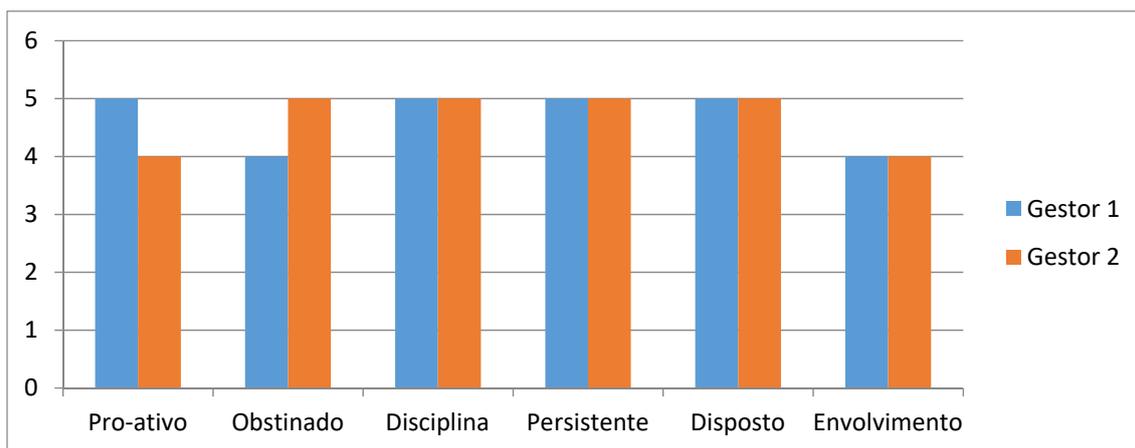
Para analisar os resultados da pesquisa realizada foi feito um questionário referente ao posicionamento e desempenho das empresas entrevistadas. Dessa forma no questionário a ser aplicado foi utilizado à escala de *likert*, onde estabelece notas de 1 a 5 no qual o um é menor número e o cinco é o maior número. Na pesquisa realizada com a escala de *likert*, foi dividida em seis etapas e cada uma delas tiveram diferentes resultados.

4.1. COMPROMETIMENTO E DETERMINAÇÃO

Comprometimento é a ação de comprometer a tal ato, definir e elaborar metas, já determinação é quando um grupo de pessoas se une e torna-se uma equipe. O comprometimento e a determinação nas organizações ocorrem quando os colaboradores acreditam na sua empresa, nos seus gestores fortalecendo os laços e as relações, quando a empresa ensina o colaborador a “vestir a camisa” e torna-a como uma parte importante da vida de cada um daqueles que nela realizam algum tipo de serviço.

Foram realizadas seis perguntas acerca do comprometimento e determinação, onde, a partir do gráfico 1, pode-se observar que na disciplina, persistente, disposto as respostas foram de nível 5 e envolvimento foi de nível 4, onde foram respondidos os mesmos resultados e foi percebido, de posse desses dados que: o gestor 1 é mais proativo com uma resposta de nível 5; o gestor 2 com uma resposta de nível 4 e ele é mais obstinado com uma resposta de nível 5 do que o gestor 1 com uma resposta de nível 4.

Gráfico 1: Comprometimento e determinação



Fonte: Dados da pesquisa

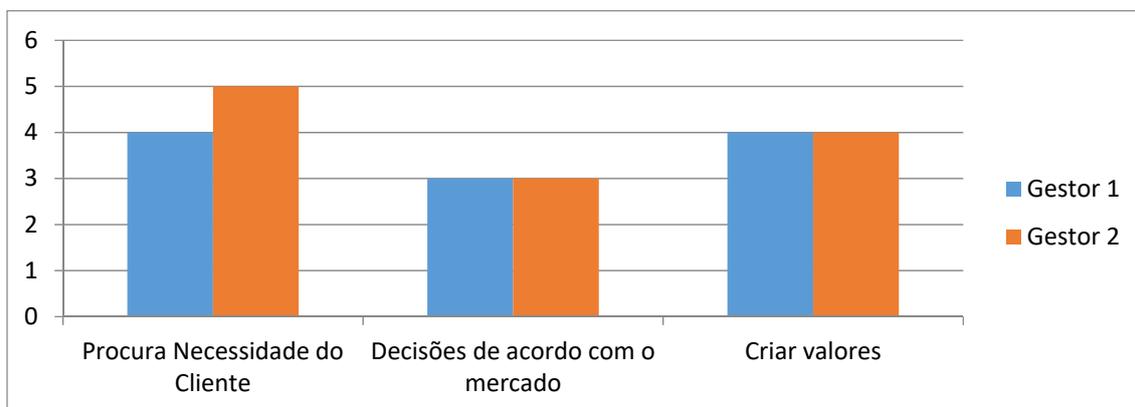
4.2. OBSESSÃO PELAS OPORTUNIDADES

Uma obsessão consiste em uma ideia fixa e persistente que determina a conduta de uma pessoa. Essa obsessão aqui está ligada a uma busca frequente de oportunidades de negócio que gerem satisfação para os clientes de uma organização.

No gráfico 2 das três perguntas respondidas pelos gestores sobre obsessão pelas oportunidades em umas delas o gestor 2 mostrou procurar mais pela necessidade do cliente com uma resposta de nível 5, do que o gestor 1 com uma resposta de nível 4. Por outro lado, nas decisões de acordo com o mercado ambos os gestores responderam de nível 3 e criar valores responderam de nível 4, os

resultados foram os mesmos com os mesmos níveis de resposta.

Gráfico 2: Obsessão pelas oportunidades

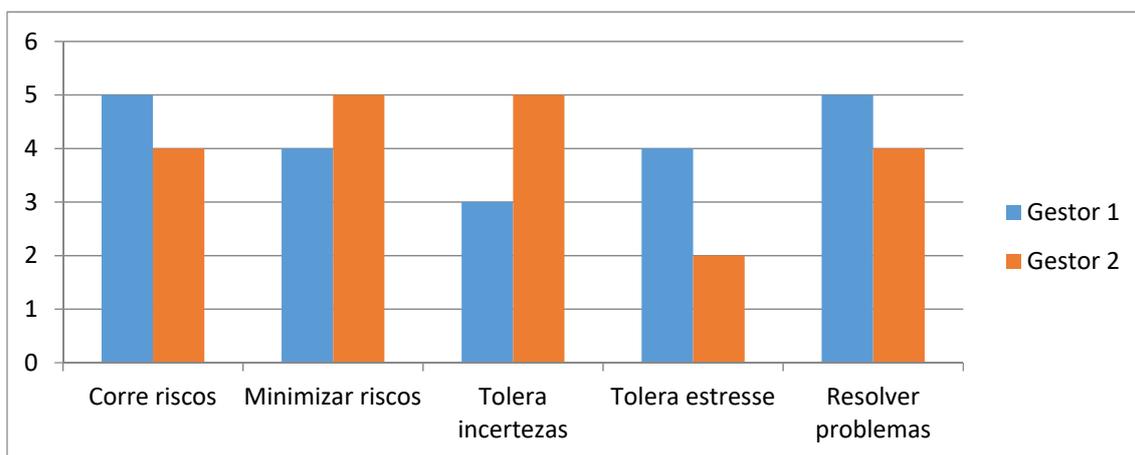


Fonte: dados da pesquisa

4.3. TOLERÂNCIA AOS RISCOS E INCERTEZAS

Geralmente, quanto mais tolerante ao risco você for, maior poderá ser seu potencial de ganho como de perda em aplicações em renda variável. Tolerância ao risco é o montante de risco que você se sente confortável em assumir quando está selecionando seus investimentos. Em outras palavras, é o quanto você está disposto a perder para tentar alcançar ganhos maiores.

Gráfico 3: Tolerância aos riscos e incertezas



Fonte: Dados da pesquisa

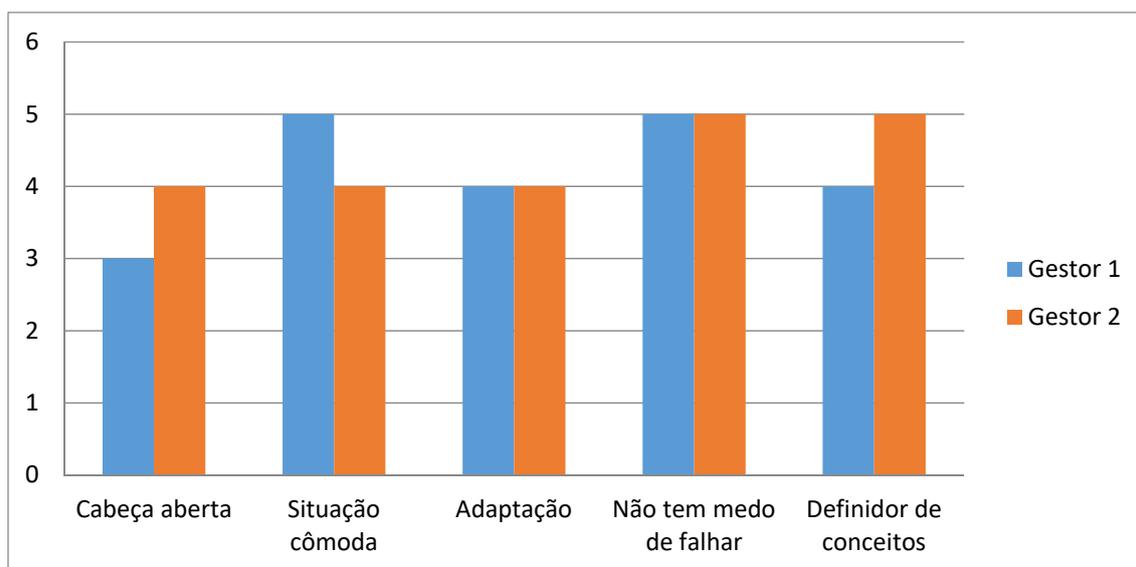
Na tolerância ao risco e incertezas no gráfico 3 pode mostrar uma variação nas ideias, o gestor 1 mostrou ser mais tolerante ao estresse com uma resposta de nível 4 do que o gestor 2 que obteve uma resposta de nível 2, já o gestor 2 é mais tolerante nas incertezas com uma resposta de nível 5, onde o gestor 1 obteve uma resposta de nível 3. Porém em correr riscos o gestor 1 mostrou ter uma superioridade

de nível 5 ao gestor 2 com nível 4 nas respostas , já em minimizar riscos o gestor 2 mostrou ser superior com um nível de 5 do que o gestor 1 com um nível de 4 nas respostas e em resolver problemas o gestor 1 mostrou ter maior vantagem com um nível de 5 ao gestor 2 com um nível de 4 nas respostas. Eles tiveram uma pequena diferenciação de 1 ponto nas respostas. Entretanto das cinco perguntas o gestor 1 está com maior resultado em três delas.

4.4. CRIATIVIDADE, AUTOCONFIANÇA E HABILIDADE DE ADAPTAÇÃO

Inovação é fundamental para atingir os objetivos trilhados diante da organização, a mesmice nunca foi e nunca será algo a ser abordado em planejamentos estratégicos, mudar é essencial. Com isso ser criativo é fundamental para se diferenciar dos demais concorrentes, obtendo uma confiança maior e habilidades essenciais de desempenho.

Gráfico 4: Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação



Fonte: dados da pesquisa

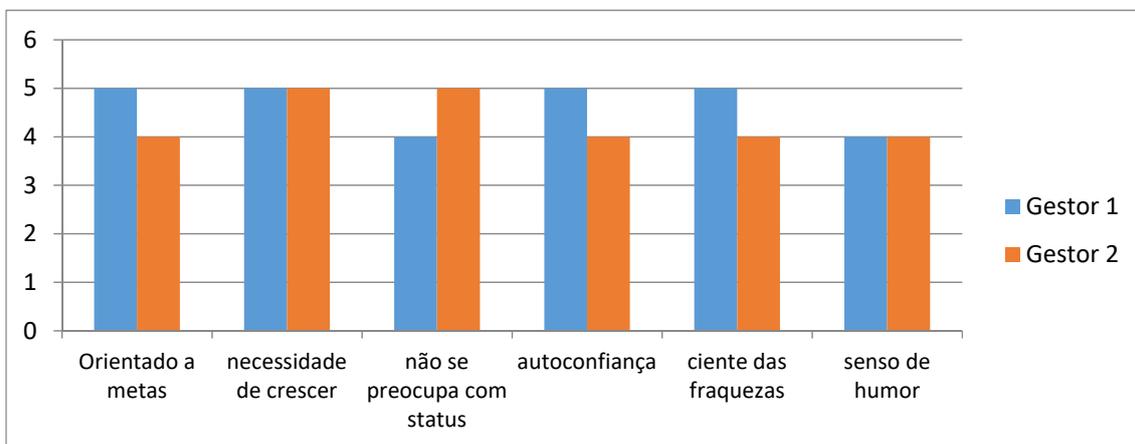
No quesito criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação mostra-se que no gráfico 4 a análise dos resultados teve um equilíbrio na adaptação no qual os gestores tiveram uma resposta de nível 4 e a não ter medo de falhar com uma resposta de nível 5, obtendo a mesmas respostas entre os gestores. Com tudo em relação à “cabeça aberta” e definidor de conceitos o gestor 2 apresentou ter maior resultado do que o gestor 1, com um nível de resposta de níveis de 4 em “cabeça aberta” e 5 em definidor de conceitos, enquanto o gestor 1 obteve um nível de resposta de 3 em cabeça aberta e 4 em definidor de conceitos. Na situação cômoda o gestor 1 teve maior resultado do que o gestor 2 com um nível de resposta 5, onde o gestor 2 obteve um nível de resposta 4.

4.5. MOTIVAÇÃO E SUPERAÇÃO

Um excelente administrador tem que estar motivado no seu trabalho, a motivação é a trabalhar com uma boa autoestima e confiança nas atividades desempenhadas superando seus objetivos para alcançar a meta almejada.

No gráfico 5 falando de motivação e superação foram definidas seis perguntas. O gestor 1 mostrou-se ter maior vantagem do que o gestor 2 com nível 5 nas respostas, enquanto o gestor 2 teve nível 4 nas respostas, já o gestor 2 teve maior vantagem em não se preocupar com status do que o gestor 1 com nível de resposta 5, enquanto o gestor 2 obteve resposta de nível 4. No quesito necessidade de crescer e senso de humor as respostas foram as mesmas entre os gestores, onde necessidade de crescer responderam de nível 5 e senso de humor responderam de nível 4.

Gráfico 5: Motivação e superação

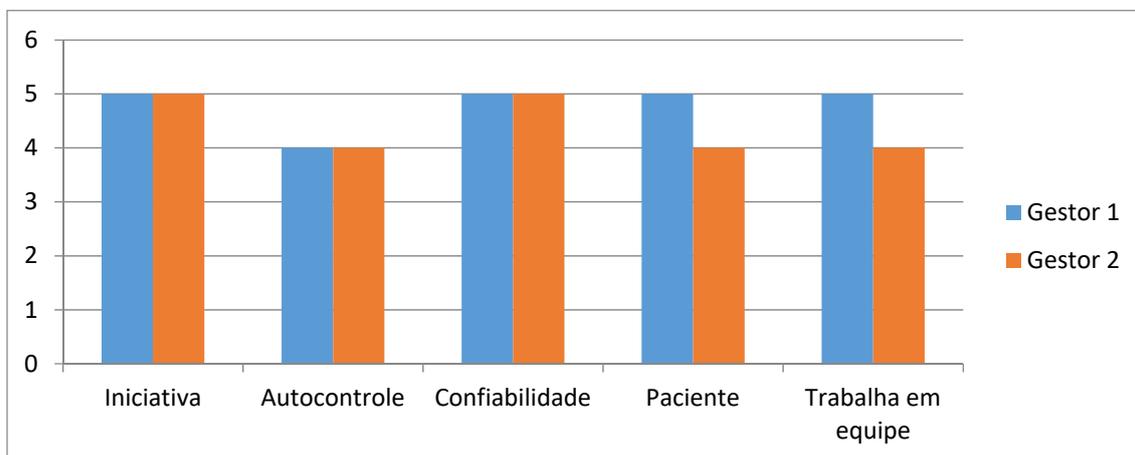


Fonte: Dados da pesquisa

4.6. LIDERANÇA

Ser líder é ajudar a sua equipe nos momentos de dificuldades e fazer com que a mesma se sinta a vontade no seu trabalho, assim as tarefas que a equipe desempenha resultam em melhoria tanto para a equipe quanto para o líder da empresa.

Gráfico 6: Liderança



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim a liderança o gráfico 6 mostra que entre cinco perguntas, três delas que foram iniciativa, autocontrole e confiabilidade as respostas são as mesmas, onde iniciativa e confiabilidade as respostas foram de nível 5, já em autocontrole a resposta foi de nível 4. Nas outras duas perguntas às respostas mostraram uma pequena diferença, onde o gestor 1 tornou-se mais paciente em uma resposta de nível 5 do que o gestor 2 com uma resposta de nível 4 e tem maior trabalho em equipe do que o gestor 2 com uma resposta de nível 4. O gestor 2 obteve nível 4 na resposta, mostrando assim uma superioridade no quesito liderança.

4.7. SUGESTÕES DE MELHORIA

A partir do perfil traçado acima, observou-se que os pesquisados podem melhorar em algumas partes que é de muita importância, onde o menor resultado é de nível 3 nas respostas, observou-se que o gestor 1 e o gestor 2 no quesito obtenção pelas oportunidades podem melhorar nas decisões de acordo com o mercado, fazendo uma análise de como está o mercado e estudar o mesmo para que possa decidir da melhor forma possível e chegar no resultado esperado. Na tolerância aos riscos e incerteza os dois gestores tiveram respostas não agradáveis, onde o gestor 1 tolera incerteza, onde isso dificulta na tomada de decisão podendo desmotivar seus funcionários e fazê-los com que trabalhem nos setores que os conhecem e que tem experiência, já o gestor 2 tolera estresse, onde isso faz com que o trabalho a ser desempenhado não possa sair de forma correta, tem que ser participativo e ajudar seus empregados nos momentos difíceis. No quesito criatividade, autoconfiança e

habilidade de adaptação o gestor 2 tem deficiência em “cabeça aberta”, ou seja, ter uma mente ampla para inovações, se adaptar a mudanças, pois o mundo globalizado tem tendência a várias mudanças e um bom empreendedor precisa estar preparado para esses desafios.

Na análise geral dos seis gráficos, houve um empate entre um deles, enquanto os outros cinco o gestor 1 mostrou ter um perfil mais adequado de um empreendedor com resultados superiores ao gestor 2.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal dessa pesquisa foi de analisar o grau de desempenho dos empreendedores em relação ao ramo de confecções, surgindo a seguinte problemática: qual o perfil do empreendedor que atua no ramo de confecções na cidade de Sousa – PB? A partir questionário aplicado pode-se analisar o desempenho de cada um dos gestores.

A presente pesquisa apresentou importantes resultados, onde dos seis gráficos, houve uma semelhança entre um deles, e nos outros cinco gráficos, o gestor 1 mostrou ter um perfil mais adequado de um empreendedor com resultados superiores ao gestor 2. Apesar de que há certo equilíbrio entre ambos os gestores, mostrando vários empates em algumas perguntas, que também foram levadas em consideração em caso de desempate.

Em relação ao nível do perfil de empreendimento do gestor 1 mostrou ser mais tolerante aos riscos e a incerteza, sendo mais motivacional e possuindo uma certa vantagem na liderança em relação ao gestor 2. Por outro lado, o gestor 2 é mais obcecado pelas oportunidades, mais criativo e autoconfiante.

Assim, recomenda-se que no quesito obtenção pelas oportunidades os gestores podem melhorar nas decisões de acordo com o mercado analisando uma pesquisa de acordo com o mesmo e estudar uma melhor forma de desempenho para alcançar um resultado desejável. O gestor 1 precisa melhorar em tolerar incertezas, podendo ajudar seus colaboradores nos momentos de incertezas e o gestor 2 precisa melhorar em tolerar estresse, sendo mais paciente com os mesmos. Por fim o gestor 2 precisa ter mais abertura para inovações em seu empreendimento.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Teoria geral de administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras.** – São Paulo: Atlas, 2004.

BRAGA, Clarice A **Acirramento da concorrência e alterações nas estratégias competitivas na indústria de vestuário: o caso do APL de Petrópolis.** 2005. Dissertação (Mestrado em Economia). IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2005.

CHIAVENATO, Adalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP 2012.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração: teoria, processos e prática**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: Makron, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**, São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, Aurélio, 1910 – 1989. **Mini-Aurélio Século XXI escolar: O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Ver. Amp. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira**, v. 5, n. 5, Ago. 2005.

MARCONI, M. A, LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. Ed. Ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini-Aurélio, Século XXI Escolar: Minidicionário de língua portuguesa**. 4. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2000.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. L, MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

ABSTRACT: This work aims to analyze the degree of performance of entrepreneurs in relation to the garment sector getting comparisons of the same and suggesting improvements in poor parts. In this conception entrepreneurship is an initiative to program new businesses in different market competitors with great innovations, framing a team effort with participation of all the company and thus obtain strategic differentiation from competitors to grow positively. This research has the methodological procedure classifications: a qualitative exploratory and applied research; descriptive; search field and literature. In analyzing the results of the managers of apparel companies it was realized that the manager 1 has a superior profile in relation to the manager 2.

KEYWORDS: Entrepreneur, Strategies, Participation and Entrepreneurship.

CAPÍTULO XVII

PLANEJAMENTO EM SAÚDE NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA

**Selma Regina de Andrade
Bruna Carla Voltolini
Talita Piccoli
Andriela Backes Ruoff**

PLANEJAMENTO EM SAÚDE NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA

Selma Regina de Andrade

Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis- Santa Catarina

Bruna Carla Voltolini

Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis- Santa Catarina

Talita Piccoli

Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis- Santa Catarina

Andriela Backes Ruoff

Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis- Santa Catarina

RESUMO: As equipes da Estratégia de Saúde da Família identificam os problemas e necessidades da comunidade para a realização do planejamento local, em busca do alcance de melhorias na realidade encontrada. Para a organização e efetivação do planejamento são necessários momentos de diálogos multiprofissionais, para elaborar e propor atividades que vão ao encontro das necessidades encontradas. No cotidiano dos serviços de saúde, tais momentos configuram-se como reuniões de trabalho. Este estudo tem o objetivo de evidenciar as contribuições das reuniões de equipe da Estratégia Saúde da Família para o planejamento local. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso único, realizado em um Centro de Saúde de Florianópolis, Santa Catarina, com cinco unidades integradas de análise. Os dados, coletados por triangulação (entrevistas, observação não participante e pesquisa documental), foram organizados com o auxílio do software MaxQDA® e analisados com a técnica de construção da explanação. Existem reuniões gerais mensais que contam com a participação coletiva para a construção do planejamento global do Centro de Saúde; e reuniões semanais, nas quais participam apenas os profissionais vinculados a cada equipe. Realiza-se um planejamento interno, com foco nas necessidades do usuário e da comunidade, considerando o ambiente social e econômico. As reuniões contribuem para a construção do planejamento local em saúde, sendo realizadas de forma democrática, participativa e multiprofissional.

PALAVRAS-CHAVE: Atenção Primária à Saúde, Estratégia Saúde da Família, Planejamento em Saúde, Gestão em Saúde.

1. INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS) é o primeiro nível de atenção em saúde. Ela desenvolve ações no âmbito individual e coletivo por meio de práticas democráticas e participativas do cuidado e de gestão. Essas ações são direcionadas para

populações de territórios definidos, auxiliando na organização das demandas e necessidades de saúde mais relevantes e frequentes no território, observando critérios de risco, resiliência e vulnerabilidade. A Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) considera equivalentes, em sua concepção, os termos “atenção básica” e “Atenção Primária à Saúde” (BRASIL, 2012).

Como proposta prioritária da PNAB, a Estratégia Saúde da Família (ESF) vem sendo implementada em todo o Brasil. Sua principal característica consiste em uma atuação integral e contínua com um enfoque sobre a família e comunidade, por meio da definição de territórios de abrangência com conceitos de áreas e micro áreas. Também propõe a estruturação de equipes multiprofissionais com competências e habilidades distintas, que buscam alcançar os objetivos propostos pela APS (BRASIL, 2012; ROCHA et al., 2012).

As ações na APS são desenvolvidas por meio de trabalho multiprofissional executado nos Centros de Saúde (CS), que desempenham um papel fundamental na garantia de acesso a uma atenção à saúde de qualidade para a população, estando instalados perto de onde as pessoas trabalham, estudam e vivem, sendo o espaço de atenção à saúde mais próximo do cidadão (BRASIL, 2012; ROCHA et al., 2012). As equipes realizam o atendimento no CS, nos domicílios e na própria comunidade. As ações desenvolvidas no âmbito da ESF têm como finalidade a promoção da saúde e a prevenção dos agravos, tanto quanto o tratamento e a reabilitação dos problemas de saúde possíveis neste nível da atenção (ADDUM et al., 2011; ANDRADE et al., 2012).

Do ponto de vista gerencial, as equipes da ESF identificam os problemas e necessidades da comunidade e participam do processo de programação e planejamento local das ações, visando alcançar uma mudança na realidade encontrada. O foco das ações realizadas pelas equipes são os indivíduos, as famílias e a comunidade (RIBEIRO et al., 2012; ELIA; NASCIMENTO, 2011).

Para que essas ações sejam efetivas e de qualidade, é necessário que os profissionais conheçam as características e os determinantes do processo saúde-doença da população onde estão atuando, de forma a criar um vínculo e consolidar laços e compromissos entre o serviço de saúde e a comunidade. Este vínculo facilita a identificação dos problemas, necessidades e demandas geradas pela população para a estruturação do Planejamento Local em Saúde (PLS) (RIBEIRO et al., 2012; ELIA; NASCIMENTO, 2011). O planejamento, portanto, é um processo que depende fundamentalmente de conhecer intimamente a situação atual de um sistema e definir aquela situação a que se pretende chegar (DALCIN; GOULART; MAGAJEWSKI, 2010).

No âmbito local o planejamento é utilizado como uma ferramenta administrativa que oferece a possibilidade de realizar o processo de tomada de decisão e programação de ações. Esse planejamento visa o alcance de objetivos futuros, uma mudança na realidade encontrada e o enfrentamento dos problemas relacionados à saúde da família e da comunidade (DALCIN; GOULART; MAGAJEWSKI, 2010; TEIXEIRA, 2010).

As reuniões de trabalho na ESF se caracterizam como dispositivos que

favorecem a tomada de decisões e compartilhamento de informações para a estruturação do planejamento local em saúde (GRANDO; DALL'AGNOL, 2010).

Essas reuniões são oportunidades para o diálogo multiprofissional, nas quais é possível elaborar planos de atendimento para cada indivíduo e cada família, definindo claramente as ações e os seus responsáveis. A prática de realização de reuniões pode proporcionar oportunidades ímpares para o *brainstorming*, socialização do conhecimento, planejamento conjunto e subsídios para tomadas de decisões mais assertivas (FORTUNA et al., 2005; CARDOSO; HENNINGTON, 2011).

As reuniões de equipe favorecem o redelineamento do trabalho, por meio de discussão de casos em uma perspectiva multidisciplinar. Os profissionais atuantes nas equipes se complementam com seus diferentes saberes, histórias de vida e formações específicas, conduzindo um trabalho integrado e coletivo. Os contatos informais entre os profissionais podem e devem acontecer, porém, são nas reuniões que os problemas e necessidades em relação ao trabalho podem ser evidenciados conjuntamente. Tais encontros possibilitam aos membros participar tanto da realização de um diagnóstico comunitário quanto das decisões sobre os planos e propostas de intervenções (FORTUNA et al., 2005; CARDOSO; HENNINGTON, 2011; GRANDO; DALL'AGNOL, 2010).

A realização de reuniões periódicas de equipe, para discussão conjunta sobre o planejamento, acompanhamento e avaliação das ações em saúde, é uma atribuição dos profissionais atuantes nas equipes da ESF, definida por normativas nacionais e locais (BRASIL, 2012).

Em Florianópolis, Santa Catarina, local deste estudo, a Prefeitura Municipal regulamentou um período de duas horas semanais, para cada equipe da ESF, para reunião de planejamento das ações, organização do processo de trabalho, discussão de casos e educação permanente. Além disso, cada Centro de Saúde (CS) tem um momento de quatro horas mensais para reuniões de planejamento conjunto, com todos os profissionais de todas as equipes da ESF. Para estes momentos, a coordenação divulga previamente ao público a data e hora da reunião mensal, e orienta sobre o referenciamento a outra unidade próxima para o acolhimento à demanda espontânea (FLORIANÓPOLIS, 2007).

Adotando-se a proposição teórica que as reuniões periódicas das equipes da ESF contribuem de maneira significativa para o processo de planejamento local em saúde, este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: Como as reuniões de equipe da Estratégia Saúde da Família contribuem para o planejamento local em saúde? Com base no exposto, propôs-se o objetivo de evidenciar as contribuições das reuniões de equipe da Estratégia Saúde da Família para o planejamento local em saúde.

2. PERCURSO TEÓRICO

2.1. PLANEJAMENTO LOCAL EM SAÚDE

O processo de planejamento local consiste em uma ferramenta de gestão que exige um conjunto de conhecimentos práticos, teóricos e organizacionais em sua implementação. Ele permite desenhar, executar, acompanhar e avaliar um conjunto de propostas de ação buscando a manutenção ou a mudança de uma determinada realidade. Além de oportunizar a realização de um diagnóstico da situação de saúde da população, o planejamento possibilita a identificação e priorização dos problemas relacionados ao serviço de saúde e à saúde da família e da comunidade em geral, buscando definir ações para enfrentá-los. A sua importância é fundamental para conduzir o trabalho das equipes da ESF para alcançar os objetivos que norteiam a sua existência (DALCIN; GOULART; MAGAJEWSKI, 2010; TEIXEIRA, 2010).

O planejamento em saúde originou-se na América Latina na década de 1960, com o método CENDES-OPAS de Programação em Saúde. Este método propôs o gerenciamento de recursos, para desenvolver ações mais efetivas, por meio de critérios de eleição de prioridades com base em padrões econômicos e técnicos. Outras alternativas de planejamento foram surgindo no setor da saúde na década de 1970, após as primeiras críticas a este modelo. Destacam-se o Pensamento Estratégico, proposto por Mario Testa, e o Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlos Matus, este último consolidando-se na segunda metade dos anos 1980 (TEIXEIRA, 2010).

O PES, criado por Carlos Matus, enfatiza a noção da situação dos atores sociais envolvidos no âmbito da saúde. O enfoque situacional consiste na identificação, descrição e análise dos problemas na perspectiva de uma determinada realidade social. Este enfoque permite que o planejamento seja aplicável em qualquer realidade onde exista um problema e onde um ator possa atuar de forma democrática, considerando sua governabilidade para o agir. O PES apresenta como características: a necessidade dos atores sociais que planejam, fazerem parte da realidade a ser planejada; a necessidade de avaliar a viabilidade do plano considerando as capacidades dos atores envolvidos em determinada situação; não há garantia de controle sobre uma situação; a capacidade de ação sobre uma situação varia entre os atores envolvidos assim como também variam as possibilidades de sucesso de um plano (TEIXEIRA, 2010).

Este processo de planejamento é complementado por quatro momentos em sua realização. O primeiro momento é o momento “explicativo”, em que ocorre a identificação, a análise e a descrição dos problemas encontrados em determinada realidade. O segundo momento é o momento “normativo”, que consiste na elaboração do objetivo que se pretende alcançar a partir da disponibilidade de tempo e da decisão das ações a serem executadas. O terceiro momento consiste no momento “estratégico”, para o qual são definidas as ações a serem realizadas, contemplando uma análise de viabilidade. Por fim, o momento “tático-operacional”,

corresponde à implementação das ações, com monitoramento e avaliação (TEIXEIRA, 2010).

No âmbito Sistema Único de Saúde (SUS) foram elaboradas políticas que demonstram a necessidade e importância do planejamento em saúde, como a criação do Sistema Nacional de Planejamento do SUS (PlanejaSUS). Este sistema teve início em 2006, segue os pressupostos do PES e consiste na atuação contínua, articulada, integrada e solidária das áreas de planejamento das três esferas de gestão. Tem como meta a consolidação da cultura de planejamento de forma transversal e intersetorial. Para o seu funcionamento, são definidos os objetivos e as responsabilidades das áreas de planejamento de cada um dos entes federados (BRASIL, 2009).

A programação e a implementação de ações em saúde voltadas para a família e comunidade de acordo com suas necessidades, assim como a participação dos profissionais no planejamento local em saúde, acompanhamento e avaliação das ações em equipe, unidade e município são características do processo de trabalho das equipes da ESF (BRASIL, 2012).

Em instituições públicas, como as UBSs, o planejamento é usado como uma ferramenta de gestão, exigindo conhecimentos teóricos, práticos e organizacionais que oferecem a possibilidade de programar ações para o alcance dos objetivos das equipes de saúde. Este processo de planejamento envolve reflexão, raciocínio e análise, necessita da participação de atores responsáveis pelas atividades, para que contribuam com seus diferentes olhares e experiências para a mudança da situação de saúde encontrada em determinada população (KAWATA et al., 2009).

Práticas gerenciais, como o planejamento local, auxiliam a definição e o desenvolvimento de ações assistenciais voltadas para as necessidades apresentadas. O planejamento envolve raciocínio, reflexão e análise entre os atores envolvidos, requerendo a participação de todos os profissionais, dos usuários do serviço, das lideranças comunitárias, dos gestores e dos representantes de instituições para a definição da programação de ações e atividades. Para esse processo requisita-se a comunicação e pactuação entre os diferentes atores e interesses, olhares conhecimentos diferenciados para formulação de estratégias que contribuam para a efetividade da organização de saúde. (ELIA; NASCIMENTO, 2011; CALVO; MAGAJEWSKI; ANDRADE, 2010).

2.2. DISPOSITIVOS PARA O PLANEJAMENTO LOCAL EM SAÚDE

Para alcançar a efetividade desejada na APS, as equipes da ESF priorizam a humanização e o acolhimento do indivíduo, da família e de grupos da comunidade, dentro de um processo de planejamento e programação de ações que considere os contextos singulares. O processo de planejamento requer conhecimentos detalhados sobre as condições de vida das pessoas e sobre as especificidades do processo de organização e de gestão do trabalho das equipes. No cotidiano de trabalho, os profissionais atuantes nas equipes se complementam com seus diferentes saberes,

histórias de vida e formações específicas, conduzindo um trabalho multiprofissional, integrado e coletivo.

Dentre as metodologias de organização do trabalho, a efetivação do planejamento ocorre em momentos de diálogos, nos quais se pode elaborar planos de atendimento individuais e familiares ou coletivos. Esses momentos são reconhecidos como as reuniões de trabalho (FORTUNA et al., 2005; CARDOSO, HENNINGTON, 2011).

As reuniões multiprofissionais nos serviços de saúde configuram-se como importantes dispositivos para a estruturação e organização do planejamento, repasse de informações, estabelecimento de diretrizes e espaços de tomada de decisões. Momentos de diálogos, tais como as reuniões, podem proporcionar oportunidades únicas de levantamento de dados e informações, socialização do conhecimento, planejamento conjunto e subsídios para tomadas de decisões mais acertivas. As reuniões de equipe favorecem o redelineamento do trabalho, por meio de discussão de casos em uma perspectiva multidisciplinar, o desenvolvimento de atividades em educação permanente e a avaliação sistemática do cotidiano da equipe (GRANDO, DALL'AGNOL, 2010).

Os contatos informais entre os profissionais podem e devem acontecer, porém são nas reuniões preferencialmente com data, local e horário previamente estabelecidos que todos, de maneira coletiva, podem tornar público seus problemas e necessidades em relação ao trabalho. Isto possibilita aos demais membros participar tanto da realização de um diagnóstico quanto das decisões sobre os planos e propostas de intervenções. Este é um momento de conversa, em que diversos profissionais, de diferentes contextos, relacionam-se, intencionalmente ou não, por força das atribuições que lhes são inerentes, onde acontecem contradições, com diferenças de opiniões, com expectativas algumas vezes não correspondidas e muitas vezes com conflitos. É comum deparar-se com comentários sobre reuniões cansativas, com dificuldades para a tomada de decisões e caracterizadas como um tempo perdido. Se não forem organizadas e bem estruturadas, as reuniões podem acabar se tornando um espaço onde nada se modifica, onde os atrasos, as dificuldades e a falta de participação e colaboração se configuram em uma ação não operativa, que não contribui para mudar o jeito de trabalhar (FORTUNA et al., 2005; CARDOSO, HENNINGTON, 2011; GRANDO, DALL'AGNOL, 2010).

2.3. A ATENÇÃO PRIMÁRIA E A ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA

No Brasil, o primeiro nível de atenção em saúde é desenvolvido pela Estratégia Saúde da Família, sob o modelo de trabalho em equipe multiprofissional, que realiza práticas democráticas e participativas de cuidado e de gestão (BRASIL, 2012; ROCHA et al., 2012).

A APS é considerada o centro de comunicação com todos os níveis da Rede de Atenção à Saúde. Ela se constitui por Unidades Básicas de Saúde (UBS), Unidades Odontológicas Móveis (UOM), nas Unidades Básicas de Saúde Fluviais e Academias

de Saúde. Nesses locais trabalham diversas equipes multiprofissionais, entre elas, as equipes da Estratégia Saúde da Família (EqESF), atuantes nas UBS, e que desempenham um papel fundamental para a garantia de acesso a uma atenção à saúde de qualidade, estando instaladas perto de onde as pessoas trabalham, estudam e vivem (BRASIL, 2012; ROCHA et al., 2012).

Com a finalidade de reorganizar a prática assistencial a partir da atenção primária, substituído o modelo tradicional de assistência, o Ministério da Saúde implantou inicialmente o Programa Saúde da Família (PSF), em 1994, reformulado em 1998 como Estratégia de Saúde da Família. A ESF estabeleceu uma nova dinâmica de organização dos serviços de saúde, com uma característica de enfoque sobre a família e seu ambiente físico e social. Para tanto, definiu territórios de abrangência com conceitos de áreas e microáreas, além de uma estruturação de equipes multiprofissionais, com competências e habilidades distintas.

A família constitui-se o núcleo das atividades da ESF e é considerada em suas necessidades e características do contexto em que vive (ANDRADE et al., 2012; SHIMIZU; CARVALHO JÚNIOR, 2012).

A ESF é composta por uma equipe multiprofissional que contribui com seus diversos olhares e conhecimentos e se complementam na busca pela saúde da população. Além da equipe mínima estabelecida, é possível, ainda, acrescentar a essa composição os profissionais de saúde bucal: cirurgião-dentista generalista ou especialista em saúde da família, auxiliar e/ou técnico em saúde bucal (BRASIL, 2012).

Para a efetivação do trabalho, as equipes da ESF realizam o diagnóstico do contexto e condições de vida e saúde da população onde atuam, de forma a criar um vínculo e consolidar laços e compromissos entre o serviço de saúde e a comunidade. Essa proximidade entre o usuário e a equipe, facilita a estruturação de um planejamento focalizado e consistente. (RIBEIRO et al., 2012; ELIA; NASCIMENTO, 2011).

As atribuições dos profissionais da ESF incluem atividades assistenciais, de educação em saúde e gerenciais. Dentre as atividades assistenciais os profissionais da ESF desenvolvem atividades de identificação e reconhecimento do território e da população, considerando seus riscos, potencialidades e vulnerabilidades; mantém atualizados os sistemas de informação utilizados para que os dados sejam utilizados na análise da situação de saúde da família no acompanhamento do planejamento local; realizam o cuidado em saúde dentro da UBS ou do domicílio, quando necessário, realizam ações de promoção, proteção, recuperação da saúde e prevenção de agravos em saúde, garantem o atendimento da demanda espontânea e das ações programáticas, sejam elas coletivas ou individuais, realizam escuta qualificada aos usuários no acolhimento e procedem a primeira avaliação dos casos; realizam busca ativa e notificação compulsória de doenças e agravos apresentados pela população (BRASIL, 2012).

Nas atividades de educação em saúde, realizam ações voltadas a população adscrita, conforme o planejamento da equipe; participam das atividades de educação permanente; e promovem a participação através da mobilização da

comunidade buscando efetivar o controle social. Por fim, as atividades gerenciais desenvolvidas pelos profissionais consistem na realização de reuniões de equipes, discussão do planejamento e avaliação das ações a partir do uso dos dados e informações disponíveis. Acompanhamento e avaliação periódica das ações implementadas, assim como realização de todo o trabalho da instituição de forma multidisciplinar e integrada, para o alcance dos objetivos da ESF (BRASIL, 2012).

3. O CASO ESTUDADO

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, de natureza qualitativa, com abordagem metodológica de estudo de caso tipo único (YIN, 2010), com cinco unidades integradas de análise, representadas pela coordenadora do CS estudado e por quatro equipes da ESF atuantes no local.

Este estudo teve como contexto o município de Florianópolis, Santa Catarina, com o caso de um Centro de Saúde do distrito sanitário Centro. O CS possui quatro equipes que atendem uma população de 17.272 habitantes. Conta com o apoio de duas equipes do Núcleo de Apoio à Saúde da Família (NASF) e 58 profissionais, entre eles: médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, cirurgiões dentistas, agentes comunitários de saúde, psicólogos, nutricionistas, farmacêuticos, fisioterapeuta, fonoaudiólogo, entre outros.

Este CS foi selecionado intencionalmente, a partir de informações disponibilizadas pela Secretaria de Saúde de Florianópolis, e com base na análise de relatórios sobre o gerenciamento de planos, metas e políticas públicas de saúde. O local vem se destacando pelo acompanhamento mensal dos indicadores de planejamento desenvolvidos anualmente, apresentando bons resultados da APS em nível municipal, com destaque em nível nacional.

O estudo foi realizado com nove profissionais que compõem as quatro equipes da ESF do CS de estudo, entre eles, enfermeiros, médicos e cirurgiões dentistas. Contou, também, com a participação da enfermeira coordenadora responsável pelo CS.

O critério de inclusão para a seleção dos participantes do estudo foi a formação de nível superior, uma vez que os profissionais egressos dos cursos de graduação em enfermagem, medicina e odontologia têm definido em suas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) competências para gerenciamento e administração dos serviços de saúde, liderança, comunicação e tomada de decisão (BRASIL, 2001).

Utilizou-se a triangulação na coleta de dados: entrevista semiestruturada, observação não participante e pesquisa documental e, para tratamento e análise dos dados, utilizou-se o *software* MaxQDA® plus e a técnica de construção da explanação. Esta permite explicar o como e o porquê do fenômeno estudado construindo uma explanação sobre o caso (YIN, 2010). Este estudo integra o projeto de pesquisa “Gestão do conhecimento: planejamento e vigilância local em enfermagem e saúde”, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina.

Foi obtida a aprovação da Secretaria Municipal para a realização desta pesquisa em suas dependências e os participantes foram orientados de forma clara e objetiva sobre o propósito da pesquisa, atendendo o disposto na Resolução do Conselho Nacional de Saúde n. 466/CNS/12. Todos os participantes firmaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, para garantir o anonimato, foram identificados com código alfanumérico.

4. REUNIÕES DE TRABALHO PARA O PLANEJAMENTO LOCAL EM SAÚDE

A análise dos dados permitiu identificar o tema das reuniões de trabalho como um recurso para o planejamento local em saúde, derivando três categorias analíticas: Organização das reuniões gerais mensais, que revela como as reuniões gerais acontecem mensalmente no CS, de acordo com a agenda preestabelecida no início de cada ano; Organização dos encontros semanais de equipe, com a finalidade de programar e planejar as ações de saúde; Reuniões de planejamento de enfermagem, busca a resolução de problemas pontuais e específicos da atuação do enfermeiro.

4.1. ORGANIZAÇÃO DAS REUNIÕES GERAIS MENSAIS

Durante estas reuniões o CS permanece fechado, mas é realizado um informe prévio para que a população possa se organizar em relação aos atendimentos. Esta reunião é liderada pela coordenadora do CS e é composta pelos demais profissionais de saúde, estagiários e residentes que atuam no local.

As pautas das reuniões são previamente organizadas pela coordenadora em conversa com os profissionais, identificadas as necessidades que devem ser discutidas e os principais problemas que estão ocorrendo naquele momento. De acordo com a necessidade, novos pontos de pauta podem surgir nas próprias reuniões.

No início do ano é realizada uma reunião para construir o planejamento anual da unidade e, mensalmente, este planejamento é acompanhado e retomado. Este planejamento envolve todos os profissionais da unidade, e considera fundamental a contribuição de todos para a organização e planejamento das ações.

As reuniões gerais mensais consistem em momentos utilizados para a definição do planejamento do CS. O planejamento geral que acontece anualmente baseia-se num instrumento disponibilizado pela Secretaria Municipal de Saúde, chamado de PMAQ, que visa o estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados. Deste modo, os CSs criam estratégias para o desenvolvimento das ações que devem estar inseridas num plano, que será executado e avaliado ao longo do ano nas reuniões mensais.

A coordenadora afirma que as reuniões mensais são momentos para resgatar o planejamento anual e lembrar, com os profissionais, as suas tarefas e suas

responsabilidades. Esses momentos são fundamentais para conseguir debater o planejamento da unidade. Durante as reuniões são identificados os problemas que estão acontecendo, e cria-se a oportunidade para que os profissionais levantem outras questões identificadas no dia a dia. Deste modo, o planejamento é contruído, executado e aperfeiçoado em conjunto, o que resulta em maior comprometimento da equipe e melhores resultados.

O planejamento das equipes, feito durante as reuniões de trabalho, é entendido como simples, que envolve atividades específicas, pensadas de acordo com as características da população de abrangência, com base em indicadores ou marcadores prioritários. Contudo, os indicadores mais utilizados no planejamento das ações locais são aqueles ditos como prioritários, como gestantes, crianças, hipertensos e diabéticos. Confirma-se o uso rotineiro desses marcadores por oferecerem informações sobre grupos de acompanhamento frequente pela equipe da ESF, com visitas mensais, bem como por corresponder a grande parte da população que busca o CS (SENNA; ANDRADE, 2015).

As reuniões são registradas a partir de atas, redigidas durante as reuniões pelos próprios profissionais. Nestes documentos ficam registrados os temas abordados em discussão e as decisões tomadas. São anotados os responsáveis pela execução de cada ação programada, o tempo que a ação deve durar e as metas almejadas. Ao final da reunião, a ata é assinada por todos os presentes e fica armazenada na sala da coordenação, podendo ser consultada a qualquer momento.

4.2. ORGANIZAÇÃO DOS ENCONTROS SEMANAIS DE EQUIPE

Esta categoria revela que, para os profissionais das equipes, as reuniões semanais são espaços utilizados para a programação e planejamento das ações para a semana seguinte. Quando surge a demanda de um assunto específico, o articulador responsável pelo programa ou tema lidera a discussão. A maior parte dos profissionais participa das discussões, compartilha suas opiniões e busca encontrar alternativas para a resolução dos problemas.

Para a realização do planejamento, as equipes fazem um diagnóstico da área de abrangência territorial, com a finalidade de identificar as prioridades a serem abordadas nas reuniões. Em alguns momentos, as equipes utilizam um questionário para guiar as reuniões, com pontos que deveriam ser discutidos para adequação em um formato mais padronizado, considerado um elemento que melhora a qualidade das reuniões e otimiza o tempo.

Na segunda categoria, “Condução do encontro”, os profissionais revelam que as reuniões semanais de equipe são momentos para a tomada de decisão. As decisões das equipes costumam ser mais pontuadas, como, por exemplo, sobre necessidade de atendimentos de visita domiciliar, casos de vulnerabilidade social, organização das agendas de atendimento. São decisões relacionadas às equipes, que não têm necessidade de passar pelo grande grupo (reuniões gerais) e que podem ser definidas em cada equipe, conforme as necessidades e características

apresentadas pelas áreas de abrangência. Os profissionais das equipes definem os planos de ações, de uma forma coletiva e democrática, com base nas discussões realizadas.

Os ACSs são reconhecidos como atores fundamentais na neste momento, devido à maior aproximação com a comunidade, sendo que grande parte deles são capazes de identificar as necessidades da população e apresentá-las a equipe. Os médicos e enfermeiros, principalmente, identificam necessidades levando em conta as consultas individuais e as atividades de grupos. Com isso, realizam um diagnóstico da situação da área, contando com a participação de todos os profissionais, que opinam e trazem informações sobre as necessidades encontradas no cotidiano.

Como parte das etapas de planejamento, as equipes realizam a definição de estratégias e ações, o acompanhamento e a avaliação das atividades já concluídas. O acompanhamento das ações é feito principalmente pelos enfermeiros, que monitoram o andamento da ação, identificam possíveis empecilhos e reorientam a ação conforme as necessidades. Os profissionais discutem quais foram os pontos positivos e negativos das ações propostas e/ou realizadas, buscando encontrar maneiras de melhorar aquilo que não funcionou de forma efetiva e também mantendo as ações que obtiveram sucesso.

As reuniões são espaços para sanar possíveis dúvidas dos profissionais. Frequentemente, devido ao CS estar implantando um novo modelo de acolhimento e agendamento, os ACSs trazem as dúvidas da comunidade para a reunião. Elas são esclarecidas entre os participantes, principalmente pelo coordenador da unidade que está diretamente ligado às mudanças ocorridas.

A terceira subcategoria, “Registros das reuniões semanais de equipe”, cada equipe registra as reuniões em seu livro-ata. O livro é feito manualmente, assinado pelos participantes e todas as informações sobre as reuniões são registradas: data, participantes, pautas, atividades planejadas, líderes das atividades, tempo de execução e metas/objetivos.

4.3. REUNIÕES DE PLANEJAMENTO DE ENFERMAGEM

A reunião de planejamento de enfermagem tem como finalidade suprir a necessidade de resolução de problemas pontuais e específicos da atuação do enfermeiro. Essas reuniões nem sempre tem horário e data preestabelecida, e depende do tempo disponível de cada profissional e da urgência para a resolução do problema. A implementação dessas reuniões surgiu a partir de observações dos enfermeiros, sobre conflitos e dificuldades de comunicação entre a categoria. Decidiu-se por realizar tais encontros para tomada de decisão sobre supervisão do trabalho dos técnicos de enfermagem, planejamento de grupos, discussão de casos de pacientes e reuniões de equipe.

5. CONCLUSÃO

Este estudo evidenciou as contribuições das reuniões de equipe da Estratégia Saúde da Família para o planejamento local em saúde. Os resultados encontrados mostram que as reuniões de equipes da ESF são importantes momentos para o planejamento em saúde. Os profissionais buscam se organizar e planejar reuniões gerais mensais e reuniões semanais de equipe. As reuniões gerais mensais são momentos de participação coletiva, que o principal tópico discutido é o planejamento anual do Centro de Saúde, assim como as etapas de acompanhamento e avaliação das atividades planejadas no início de cada ano. As reuniões semanais, de forma diferente, contam com a participação apenas dos profissionais atuantes em cada equipe da ESF e se configuram como momentos para a discussão de casos e matriciamento. São espaços para a resolução de problemas relacionados, principalmente, ao usuário do sistema de saúde e seu ambiente social.

Destaca-se que, na realização desses encontros, há categorias profissionais que se sobressaem pela organização e liderança. Além disso, a falta de quantitativo adequado de profissionais prejudica e influencia em pontos norteadores das reuniões, como a alimentação dos dados nos sistemas de informação e, com isso, as informações utilizadas para planejar. Por fim, salienta-se que as reuniões realizadas neste estabelecimento estão de acordo com as atribuições dos profissionais da ESF e seguem a regulamentação para realização destes encontros.

AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro ao projeto Gestão do conhecimento: planejamento e vigilância local em enfermagem e saúde.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais**. 2001.

BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Equipe de Saúde da Família**. Brasília: Ministério da Saúde, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sistema de Planejamento do SUS (PlanejaSUS)**: uma construção coletiva – trajetória e orientações de operacionalização. Organização Pan-Americana da Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

ADDUM, F. M.; SERRA, C. G.; SESSA, K. S.; IZOTON, L. M.; SANTOS, T. B. Planejamento local, saúde ambiental e Estratégia Saúde da Família: uma análise do uso de ferramentas de gestão para a redução do risco de contaminação por enteroparasitoses no município de Venda Nova do Imigrante. **Physis Revista de**

Saúde Coletiva, v. 21, n. 3, p. 955-977, 2011.

ANDRADE, S.R et al. Pacto pela Vida: da Gestão à Prática do Cuidado em Saúde e Enfermagem – Revisão Narrativa. **Rev. enferm. UERJ**. Rio de Janeiro, v.20 n.2 p. 254-9 abr./jun. 2012.

CALVO, M. C. M; MAGAJEWSKI, F.; ANDRADE, S. R. **Gestão e avaliação na Estratégia Saúde da Família**. Especialização em Saúde da Família. Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

CARDOSO, C. G.; HENNINGTON, E. A. Trabalho em equipe e reuniões multiprofissionais de saúde: uma construção à espera pelos sujeitos da mudança. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, n.1, p.85-112, 2011.

DALCIN, M; GOULART, G. R; MAGAJEWSKI, F. R. L. Planejamento local no cotidiano de equipes de saúde da família em Joinville-SC. **Ciência, Cuidado e Saúde**. v. 9, n. 1, p. 114-122, 2010.

ELIA, P. C; NASCIMENTO, M. C. A construção do plano local como atribuição das equipes de Saúde da Família: a experiência de três áreas programáticas do Município do Rio de Janeiro. **Physis Revista de Saúde Coletiva**. v. 21, n. 2, p. 745-765, 2011.

FLORIANÓPOLIS (SC). **Portaria nº283 de 06 de agosto de 2007**. Aprova a Política Municipal de Antecção a Saúde, estabelecendo diretrizes e normas para a organização da Atenção Básica baseada na Estratégia de Saúde da Família. Secretaria Municipal de Saúde. Florianópolis, 06, ago, 2007.

FORTUNA, C. M.; MISHIMA, S. M, MATUMOTO S., PEREIRA, M. J. B. O trabalho de equipe no programa de saúde da família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. **Rev Latino-am Enfermagem**, São Paulo, v. 13, n. 2, p.262- 268, 2005.

GRANDO, M. K.; DALL'AGNOL, C. M. Desafios do processo grupal em reuniões de equipe da Estratégia Saúde da Família. **Esc Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p.504-510, 2010.

KAWATA, L. S.; MISHIMA, S. M.; CHIRELLI, M. Q.; PEREIRA, M. J. B. O trabalho cotidiano da enfermeira na Saúde da Família: utilização de ferramentas da gestão. **Texto Contexto & Enfermagem**, v. 18, n. 2, p. 313-320, 2009.

RIBEIRO, P. C; PEDROSA, J. I. S; NOGUEIRA, L. T; SOUSA, M. F. Ferramentas para o diagnóstico comunitário de saúde na consolidação da estratégia saúde da família. **Tempus Actas de Saúde Coletiva**. v. 6, n. 4. p. 161-174, 2012.

ROCHA, A. C. D; SOUSA, C. P. C; QUEIROZ, D; PEDRAZA, D. F. Atenção básica à saúde: avaliação de estrutura e processo. **Revista de Atenção à Saúde**. v.14, n.54, p.71-77, 2012.

SENNA, M. H.; ANDRADE, S. R. Indicators and information in local health planning: the perspective of the family health strategy nurses. *Texto contexto - enferm.* Florianópolis, vol.24, n.4, p.950-958, 2015.

TEIXEIRA, C. *Planejamento em saúde: conceitos, métodos e experiências*. Salvador: EDUFBA, 2010.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ABSTRACT: The Family Health Strategy teams identify the problems and needs of the community to carry out local planning, in order to achieve improvements in the reality found. For the organization and effectiveness of planning, it is necessary moments of multiprofessional dialogues, to elaborate and propose activities that meet the needs encountered. In the daily life of the health services, such moments are configured as work meetings. This study aims to highlight the contributions of the Family Health Strategy team meetings to local planning. This is an exploratory-descriptive study, of a qualitative nature, of a single case study, conducted in a Health Center of Florianópolis, Santa Catarina, with five integrated units of analysis. The data, collected through triangulation (interviews, non-participant observation and documentary research), were organized with the aid of MaxQDA® software and analyzed using the explanatory construction technique. There are general monthly meetings that count on collective participation in the construction of the overall planning of the Health Center; And weekly meetings, in which only the professionals linked to each team participate. Internal planning is carried out, focusing on the needs of the user and the community, considering the social and economic environment. The meetings contribute to the construction of local health planning, being carried out in a democratic, participative and multiprofessional way.

KEYWORDS: Primary Health Care, Family Health Strategy, Health Planning, Health Management.

CAPÍTULO XVIII

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE SUPORTE DE TI EM UMA IFES: UMA ABORDAGEM VOLTADA À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

**Amarildo Maia Rolim
Maxweel Veras Rodrigues**

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE SUPORTE DE TI EM UMA IFES: UMA ABORDAGEM VOLTADA À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Amarildo Maia Rolim

Universidade Federal do Ceará.

Fortaleza – Ce.

Maxweel Veras Rodrigues

Universidade Federal do Ceara.

Fortaleza – Ce.

RESUMO: Propor um modelo de mensuração de desempenho em busca da avaliação da qualidade dos serviços de suporte de Tecnologia da Informação (TI) em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), mais especificamente, na Universidade Federal do Ceará (UFC), é conceber o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão que considere os objetivos da instituição, o desempenho, a efetividade dos serviços oferecidos e a satisfação dos usuários. Contribuindo assim na avaliação dos processos internos, ao mesmo tempo que subsidiará o processo de tomada de decisão, fortalecendo a gestão do setor em busca de seus objetivos. A utilização dos recursos de TI em uma IFES cresce de forma cada vez mais rápida, aumentando assim sua dependência para atender seus objetivos organizacionais. O aumento desta dependência demanda maior qualidade dos serviços de Suporte de TI, requerendo a utilização de um sistema de gestão capaz de prover indicadores de desempenho. A conclusão final deste trabalho é que o modelo SERVPERF escolhido atende às necessidades desta pesquisa, demonstrando ao final que os serviços oferecidos apresentam uma avaliação satisfatória na percepção dos usuários. Com os resultados apresentados o gestor responsável pela prestação de serviços na instituição poderá desencadear ações de melhorias nas dimensões com pior desempenho, além de buscar manter os resultados considerados satisfatórios. Neste cenário a qualidade percebida pelos usuários torna-se essencial para identificar fatores importantes e que agregam valor aos serviços e que devem ser monitorados constantemente.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho, Qualidade, Avaliação.

1. INTRODUÇÃO

Para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2014), um indicador representa ou quantifica um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo.

Turban (2009), afirma que a forma de gerir a administração pública torna-se semelhante à gestão privada no momento em que se faz necessária a tomada de decisões baseada em dados quantitativos.

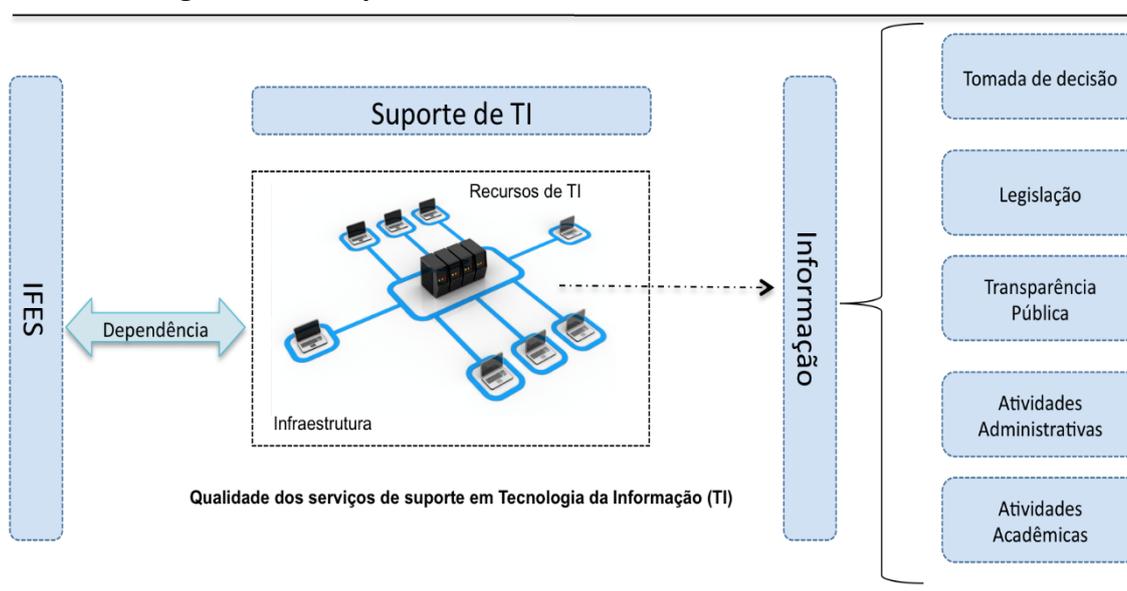
Dessa forma, os gestores podem analisar o desempenho anterior que servirá

de base para buscar as melhorias necessárias das ações já implantadas, aprimorando assim a tomada de decisão, tornando a administração pública mais eficiente.

Gouveia e Ranito (2004) utilizam-se da seguinte argumentação, a informação, sendo um dos principais motores da atividade humana, é a principal causa da existência das organizações, pois independentemente de sua natureza, tamanho ou atividades ela precisa de informações para poder executar e prosseguir a sua missão cumprindo os seus objetivos.

Assim, é de fundamental importância para uma IFES o suporte aos recursos de infraestrutura de TI, recursos estes, responsáveis por manter disponíveis as informações. A Figura 1 demonstra a dependência da informação, sua relação com a tomada de decisão, legislação, transparência pública, atividades administrativas e acadêmicas, no contexto de uma IFES.

Figura 1 - Informação x Tomada de decisão em uma IFES



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

Desta forma, quanto maior for a presença dos recursos de TI em uma IFES, maior é a responsabilidade da área de suporte de infraestrutura de TI em prover serviços de qualidade.

2. METODOLOGIA

Este trabalho encontra-se classificado quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada. Para Ganga (2012), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Quanto à forma de abordagem este trabalho se caracteriza como quantitativo. Para Silva (2005) uma pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser

quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requerendo o uso de recursos estatísticos como média, porcentagem, mediana, etc.

Do ponto de vista de seus propósitos este trabalho é considerado exploratória. Para Bervian et. al. (2006), a pesquisa exploratória tem como objetivo familiarizar-se com um fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas idéias.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos este trabalho é caracterizada como um estudo de caso. Ganga (op. cit.) afirma que o papel do pesquisador no estudo de caso é obter informações do fenômeno segundo a visão dos indivíduos, bem como observar e coletar evidências que possibilitem interpretar o ambiente onde a problemática ocorre.

Uma vez explicitada a metodologia da pesquisa, uma revisão na literatura foi realizada quanto a avaliação da qualidade de serviços.

3. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Lovelock e Wrigth (2001) definem serviços como atividades econômicas que criam valor e fornece benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada para o destinatário do serviço. Salienta ainda que embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Percebe-se que a característica de intangibilidade eleva a complexidade do processo de avaliação devido a não se ter uma imagem real do serviço realizado, sendo portanto avaliado através das informações e comunicações passadas durante a execução do serviço, como também de outros aspectos que contribuem para formação de suas expectativas.

Por não resultar em propriedade, percebe-se também a impossibilidade de armazenamento, sendo o serviço consumido a medida que é produzido. Dessa forma, o que realmente deve ser considerado é se estão sendo atendidas as expectativas, necessidades e desejos dos usuarios. Sendo substituída a idéia de conformidade com especificações pela experiência de desempenho ou valor proporcionada pelo resultado do serviço.

Na visão de Parasuraman et al. (1985), a avaliação da qualidade dos serviços é realizada em função da diferença entre o valor da medida da expectativa de desempenho para os aspectos presentes em cada dimensão e o valor de medida de percepção de desempenho para o mesmo aspecto presente em cada dimensão listada a seguir:

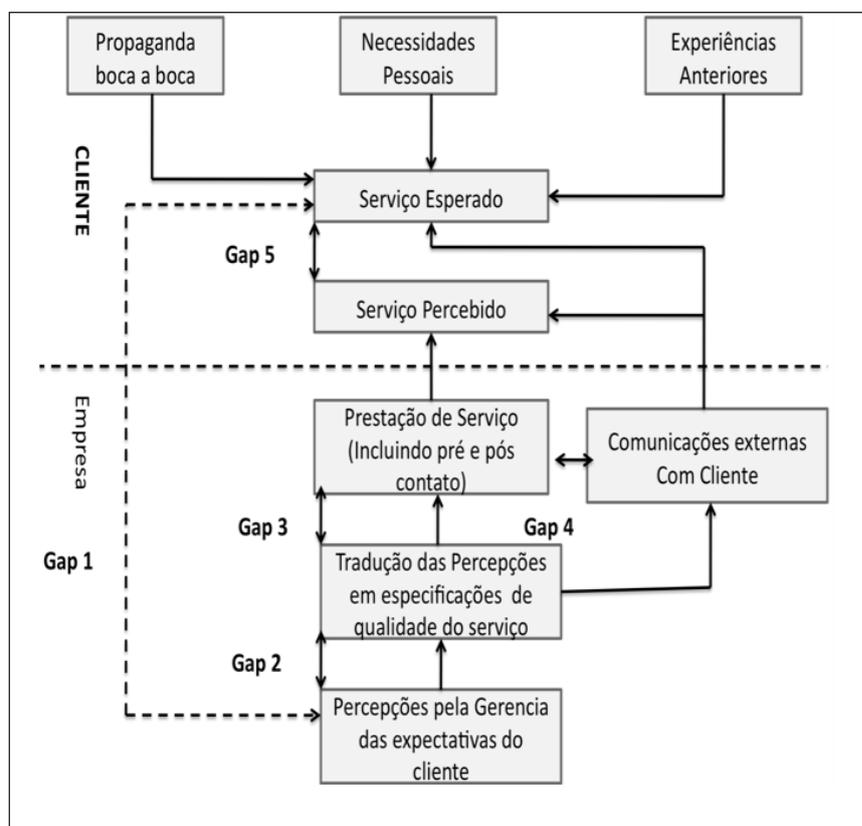
- a. confiabilidade - capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão, cumprindo prazos;
- b. responsividade - disposição para auxiliar os cliente e fornecer o serviço;

- c. segurança - relacionada ao conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade;
- d. empatia - demonstração de interesse e atenção personalizada aos clientes;
- e. aspectos tangíveis - aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

O modelo de *gap* de Parasuraman *et al.* (1985) denominado SERVQUAL, é mostrado na Figura 2, onde é possível visualizar a forma pela qual o cliente avalia a qualidade do serviço e como as empresas podem avaliar analiticamente a qualidade de um serviço prestado.

O modelo demonstra as influências das várias discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços divididas em dois segmentos distintos o contexto gerencial e o contexto do cliente.

Figura 2 - Modelo de GAP (SERVQUAL).



Fonte: Parasuraman et al. (1985).

Por conseguinte, temos:

- a. gap (1) - diferença entre a expectativa do cliente e a percepção da gerência sobre essas expectativas;
- b. gap (2) - diferença entre as percepções da gerência e os padrões de qualidade;
- c. gap (3) - diferença entre os padrões de qualidade e os serviços

- efetivamente prestados;
- d. gap (4) - diferença entre promessas anunciadas e o que realmente é oferecido;
 - e. gap (5) - resulta dos outros quatro gap, ou seja, a diferença entre as expectativas dos consumidores e a percepção da qualidade dos serviços oferecidos.

Porem, na visão de Cronin e Taylor (1992), a qualidade dos serviços é um construto abstrato e ilusório, sendo, dessa forma, de difícil mensuração. Existindo uma mistura entre a satisfação e a atitude na definição da qualidade de serviço proposta por Parasuraman et al. (1985).

Cronin e Taylor, ainda argumentam que a satisfação é um antecedente da qualidade do serviço prestado, e, após essa descoberta, esses autores testam um método alternativo de operacionalização da qualidade percebida de serviço, que se baseia unicamente no desempenho do serviço. Concluindo que a ferramenta SERVPERF pode ser melhor para medir a qualidade em serviço baseada no desempenho. Em outras palavras, o instrumento possibilita analisar o nível de satisfação dos clientes com o desempenho dos serviços oferecidos e não com o nível da qualidade percebida. Para o autor, a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim somente como uma percepção de desempenho. Pois o que realmente interessa é o resultado, pois a expectativa de qualidade dos serviços não tem a mesma influência nas intenções de compra que a satisfação do cliente.

Como vantagens, Cronin e Taylor (1992) argumentam que o instrumento SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas, com a vantagem adicional de reduzir o tamanho do instrumento de pesquisa.

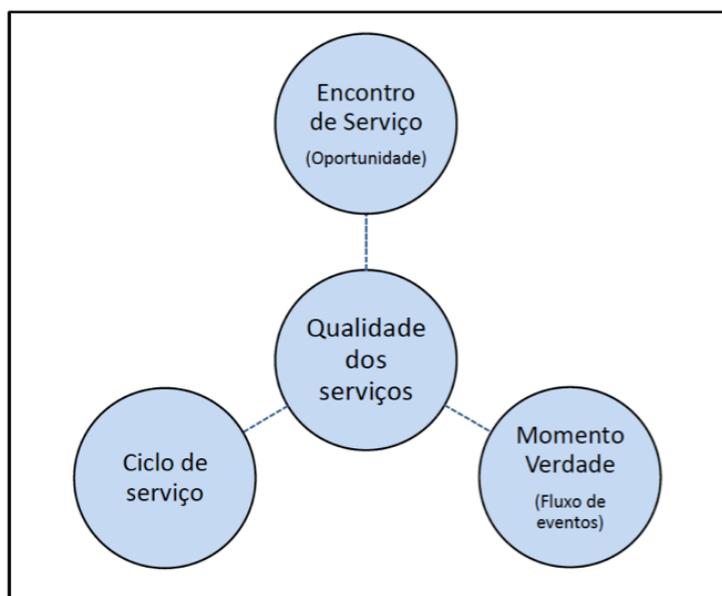
Do ponto de vista de Miguel e Salomi (2004), as escalas SERVPERF e SERVQUAL são viáveis para medir a qualidade do serviço, não sendo identificadas restrições quanto aos coeficientes de confiabilidade e validade, destacando vantagens no uso da escala SERVPERF em função do menor número de questões a serem respondidas pelos clientes, por utilizar apenas uma fase.

Esse cenário torna o instrumento estatisticamente mais confiável, pois a qualidade é avaliada em um único momento após a prestação do serviço, ou seja, a nota da avaliação é a própria percepção de desempenho impetrada pelos consumidores.

Loures (2009) alega que o modelo SERVQUAL fornece um “esqueleto” básico por meio do seu formato de expectativas e percepções que inclui sentenças para cada uma das cinco dimensões da qualidade de serviço. Esse “esqueleto” pode ser adaptado quando necessário e complementado para atender as necessidades de cada pesquisa.

Por outro lado, três conceitos são importantíssimos para a avaliação da qualidade dos serviços, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Aspectos da Qualidade dos Serviços



Fonte: Adaptação de Gronroos (1993) e Albrecht (1998).

Gronroos (1993) utiliza-se da seguinte argumentação, os encontros de serviço são verdadeiros “momentos de oportunidade”, para o prestador de serviço transmitir ao cliente a qualidade dos seus serviços. Para Albrecht (1998), o cliente ao receber um serviço passa por uma sequência de “momentos verdade” que pertence ao “Ciclo de Serviço”, definindo um fluxo contínuo de eventos pela qual o cliente passa na medida em que experimenta o serviço e tem contato com os aspectos utilizados na avaliação da qualidade. Na visão de Albrecht (1998), é durante um momento verdade do ciclo de serviço que o cliente entra em contato com qualquer aspecto relacionado ao serviço solicitado: atendentes, instalações físicas, sistemas, materiais, formulários e prestadores de serviços, etc. Portanto, as falhas na qualidade dos serviços ocorrem dentro de cada momento verdade, o que facilita sua identificação e posterior correção.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de identificar o ciclo de serviço do setor em estudo, os aspectos relacionados a construção mental da avaliação na perspectiva de desempenho e que estejam alinhados ao método SERVPERF.

3.1 O CICLO DE SERVIÇO DO SETOR DE SUPORTE

O setor de suporte de infraestrutura de TI presta indispensável apoio às atividades oriundas dos departamentos acadêmicos e dos setores administrativos, reforçando sua posição de sustentáculo do parque computacional da Instituição.

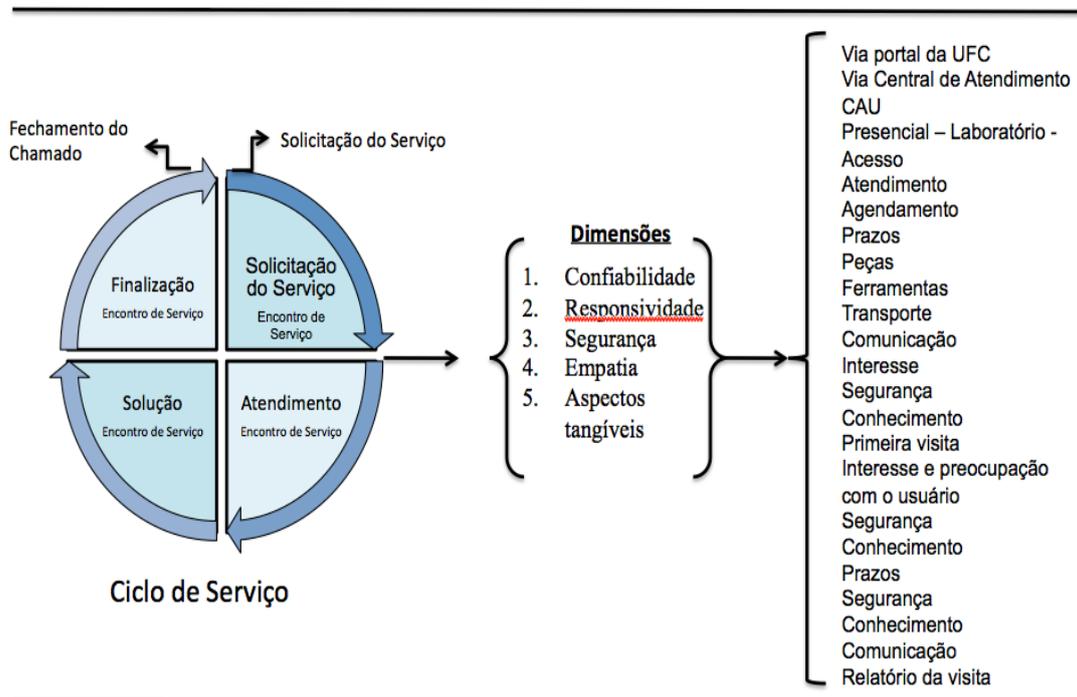
A principal atribuição do setor é oferecer suporte aos usuários da instituição quanto a:

- a) instalação de software básicos;

- b) instalação e manutenção em redes de computadores;
- c) instalação de periféricos;
- d) manutenção em hardware;
- e) manutenção em eletrônica (fontes, estabilizadores, No-Breaks, monitores);
- f) sistemas operacionais (Windows, Linux);

Assim, o Ciclo de Serviço do Setor em estudo foi elaborado com base no conceito de momento verdade do Ciclo de Serviço de Albrecht (1998), mapeando os aspectos envolvidos em cada momento verdade e em cada dimensão utilizada no método SERVPERF de Cronin e Taylor (1992), como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Ciclo de Serviço do Setor de Suporte da UFC.



Fonte: Adaptação de Albrecht (1998).

Após a definição do Ciclo de Serviço do setor em estudo, o questionário inicial para pesquisa foi elaborado através de uma adaptação do método SERVPERF segundo as cinco dimensões da qualidade. Foram considerados apenas três aspectos para cada dimensão, diferentemente da versão original do método, com duas perguntas adicionais para caracterização desta pesquisa, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Questionário para Avaliação dos Serviços de Suporte

| Itens | Aspectos | | | |
|--------------------|--|--|------------|------------------|
| Aspectos Tangíveis | 1/17 | Os técnicos de suporte utilizam equipamentos modernos e adequados para realização dos serviços solicitados. | | |
| | 2/17 | O sistema de solicitação de serviços atende a todas as necessidades do usuário. Sendo fácil a sua utilização e claras as informações solicitadas. | | |
| | 3/17 | O relatório de atendimento do serviço solicitado tem fácil compreensão. | | |
| Confiabilidade | 4/17 | Os técnicos de suporte executam os serviços nos prazos prometidos. | | |
| | 5/17 | A solução para sua a solicitação é sempre dada na primeira visita. | | |
| | 6/17 | Os técnicos de suporte demonstram sincero interesse em resolver os problemas dos usuários. | | |
| Responsividade | 7/17 | Os técnicos de suporte se comunicam de forma clara, atendendo as suas necessidades de respostas. | | |
| | 8/17 | Os técnicos de suporte são rápidos na solução do problema. | | |
| | 9/17 | Sempre que solicitados os técnicos de suporte respondem as perguntas dos usuários. | | |
| Segurança | 10/17 | Você se sente seguro com o comportamento dos técnicos de suporte. | | |
| | 11/17 | O usuário se sente seguro quanto à realização dos serviços solicitados ao setor de suporte. | | |
| | 12/17 | Os técnicos de suporte possuem conhecimentos necessários para resolver as suas solicitações. | | |
| Empatia | 13/17 | Percebe-se claramente que o atendimento do setor de suporte é sempre realizado por um técnico que demonstra um atendimento individualizado, não dividindo o tempo com outras atividades. | | |
| | 14/17 | O horário de atendimento é conveniente para todos os usuários. | | |
| | 15/17 | O técnico de suporte se preocupa com os interesses dos usuários. | | |
| 16/17 | De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços de suporte de TI? | | | |
| | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
| 17/17 | Perfil do usuário? | | | |
| | Técnico Administrativo | Docente | | |

Fonte: Elaborado pelo os autores.

Com objetivo de caracterizar a pesquisa quanto ao perfil do respondente e o nível de aceitação geral dos serviços realizados, foram adicionadas as perguntas 16/17 e 17/17.

4. APLICAÇÃO

A amostra dos elementos do instrumento de pesquisa foi calculada utilizando-se um método probabilístico estratificado, que conforme Malhotra (2007) consiste em dividir a população em estratos para depois escolher os elementos de cada

estrato por um processo aleatório. Assim, a amostra foi estratificada por mês de solicitação do serviço. A Tabela 2 mostra a estratificação realizada com os respectivos resultados para o cálculo da amostra.

Tabela 2 - Estratificação mensal de solicitação de serviços.

| Mês | Total de Serviços | Usuários solicitantes | Amostra |
|-----|-------------------|-----------------------|---------|
| Jan | 119 | 80 | 67 |
| Fev | 242 | 114 | 89 |
| Mar | 274 | 143 | 105 |
| Abr | 284 | 163 | 115 |
| Mai | 375 | 161 | 114 |
| Jun | 154 | 97 | 78 |
| Jul | 175 | 112 | 87 |
| Ago | 130 | 77 | 65 |
| Set | 177 | 90 | 74 |
| Out | 182 | 111 | 86 |
| Nov | 228 | 112 | 87 |
| Dez | 97 | 59 | 52 |

Fonte: Elaborado pelo os autores (2016).

Para o calculo da amostra foi utilizada a equação (01) para amostras em populações finitas, Levin (1987), com margem de erro de 5 % e confiança de 95 %:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)} \quad (1)$$

Onde: n - amostra calculada;

N - População;

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança;

P - verdadeira probabilidade do evento;

e - erro amostral.

A pesquisa foi iniciada no dia 06/01/2016 com o envio de 59 emails aos usuários respondentes. Representando assim o universo da pesquisa. No dia 19/01/2016 haviam sido respondidos 33 questionários. Nesta data foi realizado um reforço com um novo envio do convite de participação. No dia 02/02/2016 a pesquisa foi finalizada com 55 questionários respondidos, superando desta forma a amostra necessária (52) para validar o estrato.

Em seguida, os dados coletados foram operacionalizados para se atingir os resultados deste trabalho.

5 RESULTADOS

O processo de caracterização da amostra definiu o perfil dos usuários que utilizam os serviços de suporte de infraestrutura de TI na UFC, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização dos respondentes

| Categoria | Frequência | Participação |
|--------------------------|------------|--------------|
| Docentes | 8 | 14,55% |
| Técnicos Administrativos | 47 | 85,45% |
| Total | 55 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pelo os autores.

Quanto ao Nível de Satisfação Geral, o resultado da pesquisa demonstra que a qualidade dos serviços oferecidos pelo setor de suporte é satisfatória para todas as categorias, pois apenas 8,31% dos respondentes manifestaram sua insatisfação com a qualidade dos serviços oferecidos. Por outro lado, 91,49% dos participantes demonstraram está satisfeitos com os resultados na oferta de serviços do setor analisado. O resultado geral é mostrado na Tabela 4.

Tabela 4 - Caracterização da pesquisa quanto ao Nível de Satisfação Geral

| Nível de Satisfação | Docentes | | Técnicos Administrativos | |
|---------------------|------------|------------|--------------------------|------------|
| | Frequência | Percentual | Frequência | Percentual |
| Muito Insatisfeito | 0 | 0,00% | 1 | 2,13% |
| Insatisfeito | 0 | 0,00% | 3 | 6,38% |
| Satisfeito | 5 | 62,50% | 31 | 65,96% |
| Muito Satisfeito | 3 | 37,50% | 12 | 25,53% |
| Total | 8 | 100,00% | 47 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pelo os autores.

A avaliação do grau de consistência entre as múltiplas medidas do construto foi calculada e classificada para todas as dimensões do método SERVPEF através do coeficiente alfa de Cronbach, como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa (SERVPERF)

| Dimensão | Alfa de Cronbach | Classificação |
|----------------|------------------|---------------|
| Tangibilidade | 0,76 | Alta |
| Confiabilidade | 0,65 | Moderada |
| Responsividade | 0,83 | Muito alta |
| Segurança | 0,85 | Muito alta |
| Empatia | 0,78 | Alta |

Fonte: Elaborado pelo os autores.

Na visão de Freitas e Rodrigues (2005), o coeficiente Alfa de Cronbach é admissível com valores acima de 0,6 e quanto maior for sua proximidade de 1, maior será sua confiabilidade, como mostra a Tabela 6. Portanto, os resultados encontrados estão dentro dos intervalos aceitáveis.

Tabela 6 - Interpretação da confiabilidade, Freitas e Rodrigues (2005).

| Valor do (α) | Confiabilidade |
|-----------------------|----------------|
| $\alpha > 0,9$ | Excelente |
| $0,8 < \alpha < 0,9$ | Muito alta |
| $0,7 < \alpha < 0,8$ | Alta |
| $0,6 < \alpha < 0,7$ | Moderado |
| $0,5 < \alpha < 0,6$ | Baixo |
| $\alpha < 0,5$ | Muito baixo |

Fonte: Elaborado pelo os autores.

Em seguida foram calculadas as médias de cada Aspecto (1 – 15) da escala SERVPERF e ordenadas como mostra a Tabela 7. Com os resultados foram identificados os níveis de prioridade das ações de correção de falhas definidas pelo setor.

Tabela 7 – Tabela de priorização das ações por aspecto analisado

| Aspecto Analisado | Resultado |
|---|-----------|
| 1/17. Os técnicos de suporte utilizam equipamentos modernos e adequados para realização dos serviços solicitados. | 3,38 |
| 2/17. O sistema de solicitação de serviços atende a todas as necessidades do usuário. Sendo fácil a sua utilização e claras as informações solicitadas. | 3,78 |
| 3/17. O relatório de atendimento do serviço realizado tem fácil compreensão. | 3,96 |
| 6/17. O setor de suporte sempre informa quando os serviços são executados. | 4,04 |
| 5/17. A solução para sua a solicitação é sempre dada na primeira visita. | 4,05 |
| 4/17. Os técnicos de suporte executam os serviços nos prazos prometidos. | 4,11 |
| 08/17. Os técnicos de suporte são rápidos na solução do problema. | 4,13 |
| 15/17. O técnico de suporte se preocupa com os interesses dos usuários quanto ao uso da TI em suas tarefas diárias. | 4,29 |
| 09/17. Sempre que solicitados, os técnicos de suporte respondem às perguntas dos usuários. | 4,38 |
| 12/17. Os técnicos de suporte possuem conhecimentos necessários para resolver às suas solicitações. | 4,38 |
| 11/17. O usuário se sente seguro quanto à realização dos serviços solicitados ao setor de suporte. | 4,42 |
| 13/17. Percebe-se claramente que o atendimento do setor de suporte é sempre realizado por um técnico que demonstra um atendimento individualizado, não dividindo o tempo com outras atividades. | 4,42 |
| 14/17. O horário de atendimento é conveniente. | 4,44 |
| 07/17. Os técnicos de suporte se comunicam de forma simples e clara com os usuários. | 4,49 |
| 10/17. Durante um atendimento o usuário se sente seguro com o comportamento dos técnicos de suporte. | 4,51 |

Fonte: Elaborado pelo os autores.

6. CONCLUSÕES

Este estudo utilizou o método SERVPERF para mensuração da percepção de desempenho por parte dos usuários de um setor de serviços de Suporte de Infraestrutura de TI em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), mais especificamente, na Universidade Federal do Ceará (UFC). Portanto, este trabalho buscou identificar os usuários que efetivamente utilizam os serviços de suporte de TI para realização de uma avaliação dos serviços prestados. Utilizou uma abordagem exploratória com base em uma amostra estratificada por mês de solicitação dos serviços, onde para o mês de Dezembro de 2015, período escolhido para realização da pesquisa, 59 usuários foram selecionados. Ao final obteve-se 55 respondentes, o que representou 93,22 % do Universo da pesquisa. A percepção geral de desempenho da qualidade dos serviços avaliados apresentou uma média de 4,19 em uma escala de 1 a 5. A dimensão segurança apresentou o melhor desempenho com média de 4,44 enquanto que a dimensão tangibilidade apresentou a pior

avaliação com média de 3,71. A conclusão final deste trabalho é que o modelo SERVPERF escolhido atendeu às necessidades desta pesquisa, demonstrando ao final que os serviços oferecidos apresentam uma avaliação satisfatória na percepção dos usuários.

Referências

ALBRECHT, KARL. **Revolução nos Serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes**. Livraria Pioneira Editora, 1998.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

BERVIAN, PEDRO A., CERVO, AMADO L., SILVA, ROBERTO. **Metodologia Científica**, 6ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006. 176 p.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. **Measuring service quality: A reexamination and extension**. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. **A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach**. In: SIMPEP, 12., nov. 2005, Bauru, São Paulo.

GOUVEIA, LUIZ BORGES; RANITO, JOÃO VASCO. **Sistemas de Informações de Apoio à Gestão**. Porto: Editora Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na Engenharia de Produção: uma guia prática de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, EDNA LÚCIA, ESTELA MUSZKAT MENEZES. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

a) GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2001.

LEVIN, JACK. **Estatística Aplicada a Ciências Humanas**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Harbra, 1987.

LOURES, C. A. S. **Razões para a ocorrência dos gaps de gestão da qualidade de serviço : estudo de caso numa organização de transporte metroviário**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, São Paulo, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2007.

MIGUEL, P.A.C.; SALOMI, G.E. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**.Prod. [on-line], v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. **A conceptual model of services quality and its implication for future research**, Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

TURBAN, EFRAIM. **Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Quality assessment of IT support services in a IFES : A focused approach to performance measurement.

ABSTRACT: Propose a performance measurement model in search of quality assessment of the Information Technology Support Services (IT) in a Federal Higher Education Institution (IFES), more specifically, at the Federal University of Ceará (UFC), is to design the development of a management tool that considers the institution's objectives, performance, effectiveness of services offered and user satisfaction. A tool that can contribute to the assessment of internal processes, providing a clear vision for the manager responsible for IT infrastructure support area with respect to decisions to be taken in pursuit of their goals, thus subsidizing the decision making process, while strengthening the sector management. The use of IT resources in a IFES grows ever more quickly, thereby increasing its dependence to meet your organizational goals. The increase of this dependence demand higher quality IT support services requiring the use of a management capable of providing performance indicators system. The final conclusion of this work is that the SERVPERF model chosen meets the needs of this research, showing the end that the services offered have a satisfactory evaluation in the perception of users. With the results presented the manager responsible for providing services in the institution could trigger the dimensions improvement actions with worse performance, and seek to maintain the results satisfactory. In this scenario the quality perceived by users becomes essential to identify important factors that add value to services and to be monitored constantly.

KEY-WORDS: Performance , Quality , Evaluation.

CAPÍTULO XIX

PLANOS DE INFRAESTRUTURA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA ANÁLISE DOS PLANOS BRASILEIROS E DOS ESTADOS DO ESPÍRITO SANTO E RIO DE JANEIRO

**Camila Avosani Zago
Helios Malebranche**

PLANOS DE INFRAESTRUTURA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA ANÁLISE DOS PLANOS BRASILEIROS E DOS ESTADOS DO ESPÍRITO SANTO E RIO DE JANEIRO

Camila Avosani Zago

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)
Rio de Janeiro - RJ

Helios Malebranche

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)
Rio de Janeiro - RJ

RESUMO: O Brasil possui uma vasta extensão territorial, com características e diversidades em cada região, fazendo com que os programas de enfrentamento às desigualdades regionais sejam elaborados a partir de uma perspectiva de desenvolvimento socioeconômico compatível com os mapas logísticos de cada região. Tal realidade faz com que haja necessidade de investimentos e planejamento da infraestrutura de transportes e logística que levem em consideração as especificidades de cada região, respeitando as divisões territoriais em prol de uma dinâmica socioeconômica mais homogênea no que diz respeito à produção, deslocamento e acesso a mercados. Face a isso, este estudo objetiva verificar os diferentes planos de investimentos em infraestrutura de transportes e logística nacionais e focar no vetor Leste, definido pelo Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT/2007-2023), o qual é formado pelos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro, partes de Minas Gerais e leste de Goiás, incluindo Brasília. Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais, sendo que a análise possui cunho descritivo e qualitativo. Foi possível verificar, entre outros aspectos, a preocupação dos planos, tanto estaduais quanto nacional averiguados, em alinhar os mapas logísticos e os mapas produtivos, visando redução de custos, geração de emprego e renda, bem como escoamento da produção e desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento socioeconômico, planos de logística e transportes, infraestrutura de logística e transportes.

1. INTRODUÇÃO

O progresso e desenvolvimento de um país está intimamente relacionado à infraestrutura de logística e transportes, já que essa possibilita o escoamento da produção e o fluxo de pessoas. O Brasil possui uma infraestrutura de transportes precária, que tem reflexo direto no chamado “Custo Brasil”, que diz respeito ao somatório de dificuldades econômicas, estruturais e burocráticas, que impedem o desenvolvimento sustentável, implicando em perdas pela falta e/ou redução de investimentos, aumento do índice de desemprego e trabalho informal, entre outros.

O atual cenário econômico brasileiro, que conta com baixa participação no

comércio internacional, elevada taxa de desemprego e inflação, associadas ao cenário político, implicam em uma acentuada desaceleração da economia. Essa realidade somada à vasta extensão territorial e às disparidades regionais que o País possui fazem com que a logística e os transportes sejam repensados e planejados, a fim de reduzir as desigualdades por meio de um desenvolvimento compatível com os mapas produtivos e logísticos de cada região.

Com o fito retomar o planejamento e desenvolvimento do setor de logística e transportes, o governo federal tem investido em planos de ação que preveem investimentos que possibilitam o crescimento econômico e a redução das disparidades regionais. Para tanto, em 2007 e com revisão em 2011, foi lançado o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que visa reduzir as deficiências do país nas áreas de saneamento, logística, energia e habitação. Nesse mesmo período, em consonância com o PAC, o Ministério dos Transportes juntamente com o Ministério da Defesa, elaboraram o Plano Nacional de Logística e Transporte (PNLT), cujo caráter é indicativo, de médio e longo prazo, com o propósito de formalizar e perenizar o planejamento e análise, sob a perspectiva da logística, das intervenções públicas e privadas na infraestrutura e organização de transportes.

A partir de então, outras iniciativas não só do poder público surgiram, fez a Confederação Nacional dos Transportes (CNT) propor um plano de ações denominado Plano de Logística para o Brasil (PLB). Em 2015, foi lançada a segunda etapa do Plano/Programa de Investimento em Logística (PIL), o qual visa maior dinamismo na economia por meio de uma infraestrutura em logística e transportes moderna e integrada nos diferentes modais.

Além desses planos, foi lançado, mais recentemente, o Plano Nacional de Logística Integrada (PNLI), com o propósito de mapear oportunidades de investimento em parceria com o setor privado. Visando não só a integração entre o setor público e privado, para atingir os objetivos propostos foram traçados os Planos Estaduais de Logística (PELT), que se propõe a identificar os problemas e as demandas de cada estado, para em conjunto traçar estratégias globais e que integrem os estados.

Neste estudo serão averiguados, além dos planos nacionais, os planos dos Estados do Espírito Santo (PLETES) e Rio de Janeiro (PELC/Rio 2045), que fazem parte do chamado Vetor Leste definido pelo PNL. Esses planos permitiram identificar os problemas/deficiências dos estados no âmbito da logística e transportes, direcionando investimentos prioritários nesse setor.

Logo, este estudo descreve resultados obtidos por meio de uma pesquisa descritiva e de cunho qualitativo, na qual se assume uma perspectiva de análise acerca do assunto. Estruturado em seis sessões: (i) introdução, onde é apresentado o problema de pesquisa; (ii) sistemas logísticos e de transportes; (iii) planos de logística e transportes, que abrange a estruturação dos planos, assim como a apreciação dos planos nacionais; (iv) Plano Estratégico de Logística e de Transportes (PELTS), contemplando apresentação e análise dos planos dos estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro, em consonância com os planos nacionais; (v) por fim as considerações finais a respeito deste estudo seguidas das referências bibliográficas

utilizadas.

2. SISTEMA LOGÍSTICO E DE TRANSPORTES

O transporte consiste em uma das principais funções logísticas, uma vez que a logística visa melhorar o nível de rentabilidade da distribuição, por meio de planejamento, organização e controle das atividades de transporte e armazenagem, facilitando o fluxo de materiais (CHING, 2010). Além disso, o transporte contempla, na maioria das organizações, a maior parcela dos custos logísticos, já que representa, em média, “ cerca de 60% das despesas logísticas, o que em alguns casos pode significar duas ou três vezes o lucro de uma companhia, como é o caso, por exemplo, do setor de distribuição de combustíveis” (WANKE, 2000).

O sistema de transporte contempla as diferentes formas de movimentação dos materiais, produtos e pessoas, interna ou externamente, tendo correlação direta com a qualidade da entrega e dos serviços prestados ao consumidor. O transporte pode ser considerado uma vantagem competitiva no momento em que é efetuado dentro do prazo, com a qualidade desejada pelos consumidores e por organizações especializadas e com *know-how* para desenvolver tal atividade.

No que diz respeito aos produtos e materiais, o transporte é realizado através dos seguintes modais (BERKOWITZ et al, 2003; DIAS, 2012; FLEURY, WANKE; FIGUEIREDO, 2000; NOVAES, 2007):

- rodoviário – é o único modal que possibilita entregas *door-to-door*, sendo o mais utilizado no Brasil. esse modal possui como vantagens a infraestrutura e acessibilidade, uma vez que as rotas são extensas, além do elevado nível de adaptação, rapidez e eficácia, custos baixos com embalagem e investimento para o transportador. no entanto, tem uma ampliação dos custos com a distância percorrida, não sendo vantajoso, apesar de muito utilizado, para longas distâncias. além disso, está sujeito à circulação e trânsito, bem como possui limitação de espaço e peso, estando, ainda, sujeito à regulamentação (horários e mobilidade urbana);
- ferroviário – possui graves problemas estruturais provenientes ainda da época pré-desestatização, associados ao desequilíbrio entre oferta e demanda no segmento de transportes e à deficiente regulamentação no setor. esse modal apresenta como vantagens o baixo custo para longas distâncias, pouco afetado pelo tráfego, indicado para produtos de baixo valor agregado e alta densidade. entretanto, também apresenta desvantagens, baixa flexibilidade de serviços e horários, pouca competitividade para distâncias curtas e cargas pequenas, depende de outros modais de transporte, elevados custos de movimentação dos materiais;
- aéreo – ideal para mercadorias de alto valor agregado e para longas distâncias, tendo em vista que possui como vantagem a rapidez e agilidade,

bem como a flexibilidade e frequência entre as localidades. no entanto, é pouco flexível no que tange à necessidade de terminais, acaba sendo lento quando utilizado para pequenas/curtas distâncias, além do elevado custo e baixa capacidade de carga;

- dutoviário – modal restrito a poucos produtos, apesar da longa vida útil, rapidez e pouca necessidade de mão-de-obra e manutenção. porém, o investimento inicial desse tipo de modal é elevado;
- aquaviário – esse modal se subdivide em (i) marítimo – amplamente utilizado para transporte de cargas internacionais; (ii) fluvial – transporte por rios e no brasil muito utilizado na região amazônica, dada suas especificidades geográficas; (iii) ou cabotagem – transporte ao longo da costa. o modal aquaviário apresenta como vantagem a competitividade para produtos de baixo custo e valor agregado, sendo ideal para longas distâncias e grandes volumes pois possui baixo custo. porém, sua flexibilidade é baixa, além da necessidade de infraestrutura no que tange a orla marítima, portos, rios e lagoas navegáveis.

A escolha pelo modal mais indicado para cada organização e operação a ser realizada depende do custo, produto a ser transportado, velocidade/tempo/prazo de entrega e a possibilidade de incorrer em perdas e danos. Assim, os modais de transporte podem ser avaliados com base nos seguintes critérios de serviços (BERKOWITZ et al, 2003): (i) custos; (ii) tempo/velocidade de deslocamento; (iii) capacidade da carga; (iv) confiabilidade na entrega e nos serviços prestados; (v) acessibilidade e infraestrutura disponível; e (vi) frequência nas entregas.

No Brasil, o modal rodoviário detém a maior parcela de utilização da malha de transportes, com 61,1%, por conta da extensão das rodovias cobrindo todo o território nacional, proporcionando entrega ágil e precisa a um custo acessível. Essa parcela é seguida do modal ferroviário, que detém 20,7%, posteriormente, pelo modal aquaviário com 13,6%, do modal dutoviário com 4,2% e, por último, está o modal aéreo com 0,4%, considerando o total de 794.903 milhões de TKU's transportados (BERKOWITZ et al, 2003; BERTAGLIA, 2009; CNT, 2013; FLEURY, WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

O aumento considerável de circulação de pessoas e materiais proveniente do processo de globalização passa a exigir melhorias e expansão de capacidade e infraestrutura para escoamento da produção e circulação de pessoas. Apesar da infraestrutura de transportes ser fundamental para o desenvolvimento de uma região e do país, o *The World Bank* (2010) afirma que a infraestrutura ainda é o principal entrave na otimização do desempenho logístico dos países em desenvolvimento, dificultando suas trocas comerciais.

3. PLANOS DE LOGÍSTICA E TRANSPORTES

3.1 ESTRUTURA PARA ELABORAÇÃO

O desempenho da logística e transportes de uma região ou país está intimamente relacionado a fatores como (BANCO MUNDIAL, 2006; BARBERO, 2010; MENDES LUNA et al, 2011): (i) infraestrutura e disponibilidade de serviços de transporte; (ii) a logística empresarial e a forma como a cadeia de suprimentos está estruturada, considerando as capacidades globais e individuais dos envolvidos; e (iii) a facilitação comercial, ou seja, aspectos documentais, burocráticos e de segurança nas trocas e movimentação de carga nacional e internacionalmente. Tal infraestrutura se reflete diretamente na qualidade dos serviços logísticos prestados e na agilidade no escoamento da produção, sendo que a tríade dos eixos temáticos a ser contemplada nos planos de logística e transportes é ilustrada na Figura 1 e discutida a seguir.



Figura 1 - Principais eixos temáticos de um plano de logística e transportes
Fonte: Mendes Luna et al. (2011).

- Infraestrutura dos transportes – parte-se do mapeamento da oferta e demanda, a fim de identificar os gargalos atuais e futuros, bem como as perspectivas a longo prazo e a disponibilidade de infraestrutura disponível nos modais. A partir do levantamento da demanda futura, tem-se a perspectiva dos volumes a serem transportados e os investimentos necessários, que são a base para os planos de investimentos em logística e transportes. Os planos e os estudos realizados na área salientam a necessidade de serem realizados investimentos a fim de reduzir os gargalos inerentes a defasada infraestrutura que o Brasil possui;
- Logística empresarial – relaciona-se a forma como as organizações estão inseridas e estruturadas na sua cadeia de suprimentos, bem como a sua relação com os operadores e intermediários de mercado e suas capacidades produtivas. Trata-se de uma perspectiva microeconômica que influencia diretamente a competitividade da região, cabendo ao poder público a promoção e disponibilidade dos recursos de infraestrutura de forma eficiente a fim de facilitar a atuação das empresas;

- **Facilitação do comércio** – aspecto sobre o qual a atuação do Estado tem influência direta na melhoria do desempenho da logística e transportes. O Brasil possui uma burocracia muito grande em relação aos documentos necessários para o transporte, em especial, no âmbito do comércio internacional, fazendo com que a quantidade de documentos e o tempo para exportar e importar sejam muito maior que em outros países (THE WORLD BANK, 2007; 2010). Isso faz com que os custos logísticos se elevem significativamente e o nível de serviço caia, piorando a competitividade das empresas nacionais no mercado internacional. Para minimizar e sanar tais problemas diversos organismos públicos tem atuado em conjunto visando maior integração, a fim de agilizar os processos logísticos, reduzindo a burocracia por meio da implementação de sistemas de tecnologia da informação.

Assim, a sincronia nas informações e ações conjuntas tanto na esfera pública quanto privada possibilitam a identificação de possíveis gargalos atuais e futuros, a fim de elaborar planos de investimento em logística e transportes capazes de alavancar o crescimento e desenvolvimento das regiões e, conseqüentemente, do país.

3.2 PLANOS NACIONAIS

3.2.1 Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT/2007-2023)

O Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT/2007-2023) foi desenvolvido em 2007 e revisado em 2011, por meio de uma parceria entre o Ministério dos Transportes (MT) e o Ministério da Defesa (MD). Esse plano possui cunho indicativo de médio e longo prazo, visando o desenvolvimento socioeconômico do país, com propósito de

formalizar e perenizar instrumentos de análise, sob a ótica da logística, para dar suporte ao planejamento de intervenções públicas e privadas na infraestrutura e na organização dos transportes, de modo que o setor possa contribuir efetivamente para a consecução das metas econômicas, sociais e ecológicas do país, em horizontes de médio a longo prazo, objetivando o desenvolvimento sustentado (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2014).

Trata-se de um plano multimodal que interliga a cadeia logística como um todo, incluindo a rede de transportes e as estratégias traçadas pelos diferentes elos da cadeia de suprimentos (CENTRAN, 2007). O PNLT foi elaborado de forma participativa, buscando orientar as ações do Estado juntamente com os setores produtivos, a fim de que o plano fosse orientado às reais necessidades dos usuários (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES E MINISTÉRIO DA DEFESA, 2014). Para isso foram

necessárias duas etapas, primeiramente o dimensionamento da oferta e demanda no segmento de transportes e, posteriormente, a análise das alternativas de investimento em cada modal e malha de transportes (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES; MINISTÉRIO DA DEFESA, 2007). As projeções de oferta e demanda de produtos agregados contemplaram 80 tipos de produtos em 558 microregiões, as quais foram agrupadas em 7, denominadas vetores logísticos, conforme sintetiza o Quadro 1.

Com isso foi possível elaborar relatórios com projeções econômicas a nível macro, setorial e regional, fornecendo informações que embasaram o planejamento estratégico governamental, para três períodos básicos, 2008-2011, 2012-2015 e 2015-2023.

| VETORES | ABRANGÊNCIA |
|-----------------------|---|
| Amazônico | Rondônia, Acre, Roraima, Amazonas, parte do oeste do Pará e norte do Mato Grosso; |
| Centro-Norte | Amapá, Maranhão, parcelas do leste do Pará e do Mato Grosso e nordeste de Goiás; |
| Nordeste Setentrional | Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Sergipe e parcelas do norte de Alagoas e Piauí; |
| Nordeste Meridional | Bahia e sudeste do Piauí, de Goiás, de Minas Gerais e Alagoas; |
| Leste | Espírito Santo, Rio de Janeiro, parcelas de Minas Gerais e leste de Goiás, incluindo Brasília; |
| Vetor Centro-Sudeste | São Paulo, Mato Grosso do Sul, parcelas do sudeste de Minas Gerais, sul de Goiás e norte do Paraná; |
| Sul | Rio Grande do Sul, Santa Catarina e parcela do Paraná. |

Quadro 1 - Divisão das regiões brasileiras de acordo com o PNLT

O direcionamento de recursos aos vetores, sistemas e modais variou de acordo com as necessidades e *expertise* de cada região, a fim de fomentar ainda mais a economia local, sendo que o Gráfico 1 ilustra a previsão de distribuição dos investimentos até 2023 por modal. Salienta-se que a maior previsão de investimento, em 2011, foi na malha ferroviária, apesar do elevado volume de recursos destinados à malha rodoviária, que possui maior predominância no País.

No que tange aos vetores logísticos, percebe-se maior investimento, conforme relatórios de 2011, exposto no Gráfico 2, destinado ao Vetor Centro Sudeste, uma vez que consiste em um grande centro econômico do País, seguido do Vetor Leste (foco deste estudo). Os investimentos nos demais vetores estão distribuídos de acordo com o potencial e necessidades de cada região.

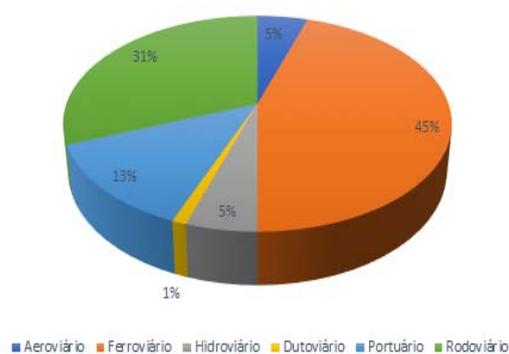


Gráfico 1 - Distribuição de recursos por modal
Fonte: Elaborado a partir do PNLT 2007/2023

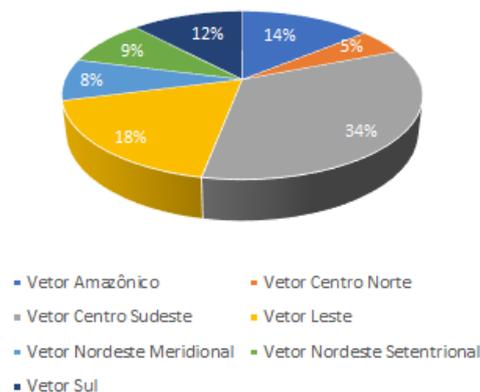


Gráfico 2 - Distribuição de recursos por vetor
Fonte: Elaborado a partir do PNLT 2007/2023

O PNLT partiu dos indicadores socioeconômicos das diferentes regiões brasileiras para dividir o país em vetores e realizar o planejamento dos investimentos, a fim de minimizar as disparidades regionais e equilibrar a atual matriz de transportes de cargas do País, bem como a formação de parcerias a fim de concretização do planejado.

3.2.2 Plano de Logística para o Brasil (PLB/CNT-2007)

Elaborado em 2007 pela Confederação Nacional do Transporte (CNT), o Plano de Logística para o Brasil (PLB) abrange propostas de ampliação e integração da malha de transportes brasileira, com planos de adequação, construção e recuperação da infraestrutura dos modais e dos principais *links* da rede, terminais intermodais e portos marítimos. Para isso, o País foi dividido em eixos levando em consideração os fluxos macro e microrregionais, conforme sintetiza o Quadro 2. Tal Plano surgiu da preocupação em ampliar e integrar a matriz de transportes brasileira com aspectos quali e quantitativos de infraestrutura.

| EIXOS | ABRANGÊNCIA |
|------------------|---|
| Nordeste-Sul | de Rio Grande (RS) a Fortaleza (CE); |
| Litorâneo | liga a região Sul à região Norte do País; |
| Norte-Sul | liga a região Norte e a região Sul, cruzando a região Centro-Oeste e passando pelo interior do país; |
| Amazônico | inicia em Tabatinga (AM) e segue ao longo das hidrovias até Macapá (AP), onde atinge o Oceano Atlântico, por meio apenas do modal aquaviário; |
| Centro-Norte | de Novo Mundo (MS) a Santarém (PA); |
| Norte-Sudeste | liga as regiões Norte e Sudeste, passando pela região Centro-Oeste; |
| Leste-Oeste | conecta o extremo oeste do Acre até a Bahia; |
| Nordeste-Sudeste | de São Luis (MA) até o município do Rio de Janeiro; |
| Cabotagem | liga os principais portos marítimos brasileiros por meio das possíveis rotas operacionais de cabotagem. |

Quadro 2 - Divisão das regiões brasileiras de acordo com o PLB

O PLB possui caráter indicativo, sendo formado por um conjunto de propostas voltadas aos Eixos logísticos supramencionados, os quais representam os fluxos macro e microrregionais do país. Os projetos elaborados tem o objetivo de oferecer maior nível de serviços aos operadores de transporte, aumentando a qualidade e reduzindo custos e poluição ambiental. Dessa forma, no que tange à infraestrutura de transportes, o PLB objetivou:

- Traçar um plano de infraestrutura de transporte ideal para o país, na visão dos operadores;
- Nortear os projetos principais direcionados à melhoria da malha de transporte do País;
- Promover maior integração física, econômica e social por meio de infraestrutura de transporte de qualidade;
- Otimizar a intermodalidade no País;
- Reduzir os impactos ambientais do transporte de cargas no País.

Com isso, focou-se na integração da infraestrutura logística por meio da intermodalidade, conectando o Brasil com os demais países da América Latina, a fim de fomentar a exportação e a integração das zonas de produção e consumo, tornando os produtos mais competitivos. Para a CNT, a eficiência e eficácia logística estão diretamente relacionadas à infraestrutura de transportes, a qual geralmente é planejada e financiada pelo poder público, enquanto, a maioria dos veículos de carga e passageiros é pertencente à iniciativa privada, logo, a qualidade no serviço prestado pelas empresas depende também da infraestrutura oferecida pelo Estado.

Além disso, conforme a CNT, a rede de infraestrutura brasileira opera de maneira diferenciada nas diferentes regiões brasileiras, havendo um desequilíbrio na matriz de transportes e no desenvolvimento das regiões. O PLB veio para suprir essas lacunas e priorizar investimentos de forma holística, visando reduzir as disparidades das diferentes regiões brasileiras por meio da identificação da oferta e demanda futura atrelada à melhoria operacional da matriz de transportes.

3.2.3 Programa de Investimento em Logística (PIL)

Elaborado em 2012, juntamente com o programa de concessões de rodovias e ferrovias e, posteriormente, o PIL-Aeroportos e o PIL-Portos, o Programa de Investimentos em Logística (PIL) objetivou a ampliação dos investimentos em infraestrutura de transportes, ampliando e modernizando a rede de transportes no País, reduzindo assim os custos aos usuários. Tais melhorias na infraestrutura visavam fomentar o agronegócio, turismo e escoamento da produção, bem como a redução de custos das importações e exportações, a integração da cadeia de valor, desenvolvimento sustentável, emprego e renda, reduzindo as disparidades

regionais.

O PIL prevê a concessão de aeroportos, rodovias, ferrovias e portos na busca por melhorias e modernizações da infraestrutura da malha de transportes do País. Com essa proposta, a ideia é reduzir os investimentos do poder público, ampliando a participação da iniciativa privada no financiamento das melhorias propostas. Reforça-se a integração e articulação de parcerias público-privadas, assim como a intermodalidade ao longo da cadeia produtiva em prol do crescimento sustentável.

3.2.4 Plano Nacional de Logística Integrada (PNLI)

Lançado em 2015, o Plano Nacional de Logística Integrada (PNLI) consiste no mais atual planejamento para o setor de transportes no Brasil. Tal plano objetiva “identificar as necessidades e oportunidades de investimentos a curto, médio e longo prazo, para prover o país de uma logística de transportes eficiente e competitiva, sempre com associação entre infraestrutura e serviços, numa visão Pública, Privada e Público-privada” (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2015).

O PNLI perpassa a esfera governamental, comprometido com o desenvolvimento do País como um todo, a fim de garantir a integridade e segurança nacional e preservação do meio ambiente. Para tanto, outros planos foram considerados complementares, entre eles: (i) Planos Setoriais de Infraestrutura elaborados anteriormente pela esfera Federal; (ii) Planos Estaduais Estratégicos de Logística e Transporte (PELTS) (que neste estudo será focado nos PELTS dos Estados pertencentes ao Vetor Leste); (iii) Políticas de Integração e de Desenvolvimento Regional e; (iv) Política Nacional do Meio Ambiente.

O escopo temporal do Plano é de 20 anos (2015-2035), sendo que esse parte da identificação do panorama e dos padrões de serviço de transporte e infraestrutura atuais e simulações de implementações futuras, considerando o tráfego atual e as projeções futuras. Assim, o Plano se propõe a integração a partir da padronização, da identificação dos gargalos produtivos e de infraestrutura, priorizando os investimentos com vista a minimização das diferenças regionais e sociais nas diferentes regiões geográficas do País.

4. PLANO ESTRATÉGICO DE LOGÍSTICA E TRANSPORTES (PELTS) – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Os planos logísticos estaduais, articulados aos planos logísticos federais, orientaram os investimentos do Governo Federal por meio do PAC. Na esfera nacional os planos são organizados pelo Governo Federal em vetores logísticos, conforme exposto anteriormente no Quadro 1, que consiste em uma subdivisão logística do País em espaços territoriais considerando aspectos socioeconômicos, principalmente aqueles relativos à produção, deslocamentos e acesso aos mercados consumidores. Dessa forma, o PNLIsubdivide o País em sete regiões denominadas

Vetores Logísticos, desconsiderando fronteiras estaduais. Salienta-se, neste estudo, será considerado o Vetor Leste do PNLT, que, embora contemple os Estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e partes de Minas Gerais, leste de Goiás e Brasília, o seu quadro situacional será ilustrado através apenas dos Estados do Espírito Santo e do Rio de Janeiro. O Quadro 3, expõe o propósito/objetivo dos PELTS apresentados e analisados na sequência.

| PLANOS | PROPÓSITO |
|--|--|
| Plano Estratégico de Logística e de Transportes do Espírito Santo (PELTES) | objetiva um diagnóstico das demandas de infraestrutura e logística do Espírito Santo; |
| Plano Estratégico de Logística e Cargas do Estado do Rio de Janeiro (PELC/RJ 2045) | visa analisar a rede logística no tocante a cargas no Estado, bem como sua influência na hierarquização de projetos e investimentos. |

Quadro 3 – Objetivos dos PELTS ES e RJ

No caso específico do Estado do Rio de Janeiro, seu Plano Estratégico de Logística e de Cargas mais recente, o PELC/RJ 2045 (RIO DE JANEIRO, 2016) se caracteriza por reunir estudos de infraestrutura logística, atividades produtivas, empresas operadoras, governos, operações, demandas e outras possibilidades com indicações para investimentos no setor. Dentre outros elementos, o PELC/RJ 2045 apresenta: (i) diagnóstico completo do sistema logístico; (ii) planejamento amostral considerando contagem volumétrica e classificatória de veículos; (iii) análises de origem e destino; (iv) custos logísticos e das conexões RJ-MG e RJ-SP; (v) estudos sobre necessidade de investimentos em rodovias e níveis de serviço; (vi) avaliação de portfólio de projetos e medidas de gestão; (vii) planos de comunicações e de governança.

O Plano foi desenvolvido com base em 12 “Âncoras Logísticas”, consideradas pontos-chave do Plano e em torno das quais são apontadas ações prioritárias, englobando portos, aeroportos, complexos multimodais e eixos logísticos. Naturalmente, foram levadas em conta as sustentabilidades econômica e socioambiental. As “Âncoras Logísticas do PELC/RJ 2045 são: (i) Porto do Rio de Janeiro; (ii) Eixo Multimodal do Açu; (iii) Aeroporto do Galeão; (iv) Porto de Itaguaí; (v) Eixos Multimodais RJ-ES; (vi) Eixos Multimodais RJ-SP; (vii) Eixo Multimodal Central Rio-MG; (viii) Arco Metropolitano; (ix) Eixos Rodoviários Metropolitanos; (x) Ligações Rodoviárias Transversais; (xi) Eixo Rodoviário Região Serrana-Noroeste Fluminense e; (xii) Instalações de Apoio *Offshore*.

No caso específico dos Portos do Rio e Itaguaí, algumas fontes de ineficiência merecem destaque: (i) os procedimentos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) são lentos e poderiam ser agilizados se os processos ocorressem em conjunto; (ii) as equipes da ANVISA são reduzidas e com jornada irregular; (iii) a ANVISA não possui laboratórios para análises no RJ, sendo assim, as amostras são enviadas para outros estados; (iv) procedimentos de inspeção que demandem abertura de contêiner exigem presença de um funcionário habilitado para a retirada do lacre que, quando

ausente, obriga reagendamentos; (v) falta de agilidade no posicionamento dos contêineres em locais em que atuam os diferentes anuentes; (vi) inexistência de postos bancários ou de arrecadação fazendária nos fins de semana, ampliando o tempo permanência da carga e os custos logísticos.

No caso do Estado do Espírito Santo, o Plano Estratégico de Logística e de Transportes do Espírito Santo - PELTES (ESPÍRITO SANTO, 2009) contemplou análises dos setores industrial e agropecuário, além dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), com o objetivo de identificar o potencial de cada microrregião e suas principais conexões econômicas internas e com o mercado externo. No desenvolvimento do PELTES se buscou a diversificação econômica, maior agregação de valor à produção e adensamento das cadeias produtivas, propiciando um desenvolvimento mais equilibrado entre a região metropolitana, o litoral e o interior. Alguns elementos básicos foram considerados no desenvolvimento do PELTES: (i) impacto e duração da crise mundial da época; (ii) desenvolvimento de plano como parte da preparação para a retomada pós-crise; (iii) e foco no desenvolvimento das regiões, agregação de valor e integração competitiva nacional e internacional com a adoção dos eixos estratégicos do Projeto de Desenvolvimento do Espírito Santo - ES2025.

Os investimentos do Governo Federal em infraestrutura de transportes no Espírito Santo têm sido reativamente baixos e aquém de suas necessidades. O quadro, no momento de desenvolvimento do Plano Logístico, era de obras de expansão do Aeroporto de Vitória paralisadas, privatização da BR-101 adiada, expansão do sistema ferroviário não contemplada, além da pequena ingerência das autoridades estaduais sobre sua infraestrutura logística sob controle do Governo Federal ou de empresas privadas. No PELTES a proposta para enfrentamento dos gargalos referentes setor portuário é de um novo porto com grande profundidade no acesso e nas áreas de atracação, que permita a operação de porta-contêineres e supergraneleiros, terrenos para complexos industriais, eficiente logística de terra, ampla retroárea, disponibilidade de água e energia, cais protegido e equipamentos eficientes para movimentação de cargas. No setor ferroviário as principais disfunções existentes no eixo Vitória-Rio-SP são: (i) diferença de bitolas; (ii) deficiência de manutenção das vias, instalações e equipamentos; (iii) inadequação de pátios e terminais; (iv) condições de traçado inadequadas e conflitos na travessia de áreas urbanas.

No PELTES foi apontada como de fundamental importância uma ligação ferroviária no eixo em bitola larga, interligando-se com os sistemas do corredor Rio-SP, para transporte dos fluxos potenciais identificados para a Ferrovia Litorânea Sul no mesmo trajeto pela possibilidade de captação de parte dos fluxos rodoviários de carga entre Vitória/Rio/SP. No setor rodoviário o quadro não é melhor, cerca de 10% das rodovias do Estado são pavimentadas e todas são de pistas simples, gerando problemas de capacidade de transporte e segurança. As rodovias federais BR-101 e BR-262 possuem capacidade muito aquém das necessidades de escoamento dos portos, restringindo o desempenho econômico e operacional das empresas. Para o enfrentamento dos gargalos oriundos do setor rodoviário, identificou-se no PELTES a

necessidade de: (i) adequação da capacidade da BR-101, com concessão à iniciativa privada; (ii) adequação da capacidade da BR-262; (iii) e implantação de eixos rodoviários interiores para aumentar a integração das regiões do Estado e com os estados vizinhos, sobretudo Rio de Janeiro e Minas Gerais. No setor aeroportuário o PELTES apontou a necessidade da retomada da expansão do Aeroporto de Vitória - construção de um terminal de cargas e um novo terminal de passageiros para atender a mais de 2,1 milhões de passageiros/ano aumentando o fluxo turístico e a ampliação de negócios.

Os diagnósticos levantados pelo PELC/RJ 2045 e PELTES são convergentes e adotaram a metodologia dos planos nacionais, visando à definição de ações prioritárias no que tange à infraestrutura de transportes. Essa análise conjunta possibilita visualizar os investimentos em infraestrutura que recebem destaque a partir da análise da oferta e demanda, apesar das diferenciações quanto à subdivisão dos Vetores Logísticos no caso do PNLT e dos Eixos Estruturantes no caso do PLB. Ressalta-se que o denominado Vetor Leste do PNLT, foco desta análise, está correlacionado ao Eixo Litorâneo do PLB, que liga a região Sul à região Norte do País, entretanto, ambos os planos consideram os aspectos geo-socio-econômicos desconsiderando os limites fronteiriços.

Sumarizando os planos nacionais e estaduais apresentados e analisados, percebe-se que os mesmos, independente de se tratar de plano público (PNLT, PIL e PNLI) ou privado (PLB), levam em consideração a melhoria da malha viária, de transporte e de terminais, com fito da redução dos custos logísticos, por meio da maior competitividade dos produtos de cada região do País, a partir do diagnóstico da oferta e demanda. Além disso, todos os planos analisados possuem análise do impacto sócio-econômico das propostas efetuadas. Ressalta-se que, dos planos nacionais e estaduais averiguados, apenas o PLB e o PELC/RJ 2045 foram elaborados pela iniciativa privada, os demais (PNLT, PIL, PNLI e PELTES) foram elaborados pelo poder público, conforme exposto no Quadro 4.

| PLANOS | ELABORAÇÃO | | ASPECTOS DE INFRAESTRUTURA CONTEMPLADOS | | | |
|-------------------|---------------|---------------|---|------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| | Setor Público | Setor Privado | Diagnóstico de Oferta e Demanda | Análise do Impacto Sócio-econômico | Impacto Ambiental | Arranjos Institucionais |
| PNLT | X | | X | X | X | |
| PLB | | X | X | X | X | |
| PIL | X | | X | X | | |
| PNLI | X | | X | X | X | X |
| PELTES (ES) | X | | X | X | | X |
| PELC/RJ 2045 (RJ) | | X | X | X | X | |

Quadro 4 - Características dos planos de logística e transporte apreciados
Fonte: Adaptado de Zago e Malebranche (2016).

No que tange aos aspectos ambientais, os Planos PNLT, PLB, PNLI e PELC/RJ 2045 abordam a questão, enquanto o PIL e o PELTES não contemplam essa análise em seu planejamento de infraestrutura. Por fim, apenas o PNLI e o PELTES

contemplam arranjos institucionais para desenvolvimento e implementação de suas ações de melhoria em infraestrutura de logística e transportes.

Independente da elaboração do plano ter sido realizada pelo setor público ou privado, a participação de ambos é observada, uma vez que para a operacionalização e êxito dos planos é necessária cooperação e parcerias, visando o desenvolvimento sustentável das diferentes regiões do País. Além disso, as propostas convergem na utilização dos modais de transporte e no planejamento de investimentos em infraestrutura de logística e transportes, a fim de alavancar o crescimento econômico, o escoamento da produção e a circulação de pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A precariedade e a falta de investimentos na infraestrutura de logística e transportes inibe a competitividade, dificultando o escoamento da produção e a circulação de pessoas, diastanciando ainda mais as diferentes regiões brasileiras as quais já tem características díspares entre si e afetando negativamente o comércio internacional. Para minimizar os problemas de investimentos e infraestrutura em logística e transportes foram elaborados planos nacionais e estaduais que direcionam os investimentos de acordo com a análise da oferta e demanda no setor.

Nesse sentido, inicialmente foi criado o PNLT, com o propósito da retomada dos planejamentos estratégicos em infraestrutura logística e de transportes, a partir de então foram elaborados outros planos a nível nacional (PLB, PIL e PNLI) e estadual (PELTS). Foi possível perceber a congruência entre os planos nacionais e estaduais, em prol da melhoria nas condições de infraestrutura e equidade entre as diferentes regiões brasileiras.

Aqui foram averiguados, além dos planos nacionais supramencionados, os planos dos estados do Espírito Santo (PELTES) e Rio de Janeiro (PELC/RJ 2045), sendo que ambos partiram da oferta e demanda atuais e projeções futuras no que tange aos transportes e infraestrutura logística. Ressalta-se que os planos dos estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro apontam diversos problemas a serem sanados no quesito infraestrutura de logística e transportes, bem como apontam várias possibilidades de sanar essas deficiências, podendo fomentar a competitividade e integração entre as regiões. Tais melhorias terão impacto considerável no âmbito socioeconômico, ambiental e político, com vistas ao crescimento sustentável das regiões e entorno.

As propostas de investimentos preocupam-se com as áreas de produção econômica e sua integração, buscando minimizar as disparidades regionais do País. Isso se reflete no momento em que os planos nacionais efetuam divisões das regiões geográficas do País baseando-se na aproximação do mapa logístico e do mapa produtivo, levando em conta a *expertise* de cada região. Além disso, as propostas apresentadas visam também a aproximação dos setores público e privado em prol do desenvolvimento, por meio do escoamento da produção, da redução dos danos ambientais e dos custos.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Argentina**: el desafío de reducir los costos logísticos ante el crecimiento del comercio. Departamento de Finanzas, Sector Privado e Infraestructura. Región de América Latina y el Caribe. Informe No. 36606-AR, 2006.

BARBERO, J. A. A logística de cargas na América Latina e no Caribe: uma agenda para melhorar seu desempenho. Banco Interamericano de Desenvolvimento – Setor de Infraestrutura e Meio Ambiente – **Notas Técnicas No. IDB-TN-103**, Washington DC, USA., 2010.

BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLET, S. W.; RUDELIUS, W. **Marketing**. Vol. 2. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - supply chain**. São Paulo: Atlas, 2010.

CENTRAN. (2007). **Plano Nacional de Logística e Transportes – PNLT**. Disponível em: [https://jornalgggn.com.br/sites/default/files/documentos/Volume_1 - Tomo 2 - _Parte_3.pdf](https://jornalgggn.com.br/sites/default/files/documentos/Volume_1_-_Tomo_2_-_Parte_3.pdf). Acesso em: 3 jul. 2016.

CNT - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Plano CNT de Transporte e Logística**. 2013. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/>. Acesso em: 23 set. 2015.
DIAS, M. A. P. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico, gestão via TI, multimodal**. São Paulo: Atlas, 2012.

ESPÍRITO SANTO. (2009). Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas. **Plano Estratégico de Logística e Transportes do Espírito Santo – PELTES**. Disponível em: [http://www www.logistica-es.com.br/](http://www.www.logistica-es.com.br/). Acesso em: 02 set. 2017.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES LUNA, M.M.; MENDES LUNA, P.T.; FRIES, C. E.; MOTTA, K. S. **Planejamento de logística e transporte no Brasil: uma análise dos planos nacional e estaduais**. Anais do XXV ANPET- Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes; 2011; XXV ANPET- Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, Belo Horizonte; BRASIL; Português.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES E MINISTÉRIO DA DEFESA (2007) **Plano Nacional**

de Logística e Transporte: Sumário Executivo. Brasília. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/public/arquivo/arq1294950307.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

_____. (2014) **Plano Nacional de Logística e Transporte:** Sumário Executivo. Brasília. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/public/arquivo/arq1294950307.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PLANO NACIONAL DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA. (2011). Disponível em: <http://transportes.gov.br/conteudo/2818-pnlt-relatorio-executivo-2011.html> >. Acesso em 02 set. 2017.

PLANO DE LOGÍSTICA PARA O BRASIL. (2007). Disponível em: <http://www.cnt.org.br/informacoes/pesquisa/splb/2007>>. Acesso em 26 de março de 2016.

RIO DE JANEIRO. (2016). Secretaria de Estado de Transportes – SETRANS. **Plano Estratégico de Logística e Cargas do Estado do Rio de Janeiro (PELC/RJ 2045)**. Disponível em: <<http://www.pelcrj2045.rj.gov.br/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

THE WORLD BANK. Connecting to Compete 2007 - Trade Logistics in the Global Economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators. Washington, World Bank, 2007.

_____. **Connecting to Compete 2010 Trade Logistics in the Global Economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators.** Washington, World Bank, 2010.

ZAGO, C. A.; MALEBRANCHE, H. Planejamento de logística e transportes: um estudo dos planos de infraestrutura brasileiros. In: Congresso Internacional de Administração – ADM 2016. **Anais...** Natal/RN, 2016.

WANKE, P. (2000). O papel do transporte na estratégia logística. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/o-papel-do-transporte-na-estrategia-logistica/>. Acesso em: 28 out. 2017.

ABSTRACT: Brazil has a wide territorial extension, with characteristics and diversities in each region, making the programs to face regional inequalities are elaborated from a perspective of socioeconomic development compatible with the logistic maps of

each region. This reality means that there is a need for investment and planning of the transport and logistics infrastructure that take into account the specificities of each region, respecting the territorial divisions in favor of a more homogeneous socioeconomic dynamics with respect to the production, access to markets. In the light of this, this study aims to verify the different investment plans in national transport and logistics infrastructure and to focus on the Eastern vector, defined by the National Logistics and Transport Plan (PNLT / 2007-2023), which is formed by the states of “Espírito Santo”, “Rio de Janeiro”, parts of “Minas Gerais” and east of “Goiás”, including “Brasília”. To reach the proposed objective, bibliographical and documentary research was used, and the analysis is descriptive and qualitative. It was possible to verify, among other aspects, the concern of the plans, both state and national investigated, in aligning logistic maps and production maps, aiming at reducing costs, generating employment and income, as well as production and development.

KEYWORDS: Socioeconomic development, logistics and transport plans, logistics and transport infrastructure.

Sobre o organizador

RUDY DE BARROS AHRENS Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

Sobre os autores

ALESSANDRA CARLA CEOLIN Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: alessandra.acc@gmail.com

ALEXANDRE DE MELO ABICHT Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design – PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: alex.abicht@gmail.com

ALEXSANDRO PINTO RODRIGUES Graduação em Engenharia Química pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; E-mail para contato: alexsandro_pinto@yahoo.com.br

AMANDA PRISCILA DA SILVA Graduada em Administração pública pelo Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. amanda-priscilla@hotmail.com

AMANDA RAFAELI VANDOSKI Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba – PR

AMARILDO MAIA ROLIM Graduação em Sistemas de Informação pela Faculdade 7 de Setembro; Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) pela Universidade Federal do Ceará - UFC; E-mail para contato: amarildo.rolim@sti.ufc.br

ANA PAULA LINDNER Graduação em Tecnologia em Processamento de Dados pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Federal do Paraná - Unidade de Pato (2002); - Graduação em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco(2007); Pós-Graduação (Lato Sensu) em Gestão de Recursos Humanos (2010); Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco

ANDRIELA BACKES RUOFF Graduação em Enfermagem pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Mestrado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa

Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: andriback@gmail.com

ARTHUR MICAEL ABRANTES ESTRELA Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Arthur.micael7@gmail.com

BRUNA CARLA VOLTOLINI Professora substituta do Instituto Federal de Santa Catarina; Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: brunacvoltlin@gmail.com

BRUNA MOURA BECK Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – RS; bbec_08@hotmail.com

BRUNO SILVA ALENCAR Pós graduado em Gestão de Projetos, graduado em Engenharia de Produção e Matemática. Atualmente é empresário, auditor de qualidade e professor nos cursos de Administração e Engenharia de Produção na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (MG). Leciona às disciplinas Planejamento e Controle da Produção, Engenharia da Qualidade, Gestão de projetos e Administração da Produção. Tem experiência profissional de 8 anos em empresas da área de prestação de serviços eletromecânicos em siderurgias e mineração; e possui mais de 5 anos de experiência na área de educação.

CAMILA AVOSANI ZAGO Professora da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Graduação em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA); Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail para contato: camila.avosani@gmail.com

CÁRBIO ALMEIDA WAQUED Professor Efetivo da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em qualidade e produtividade pela UFSC; Membro do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\)](#) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Coordenador da Incubadora de empresas da PUC GOIÁS. Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; E-mail para contato: carbiowaqued@gmail.com

DENILSON COSTA DE CARVALHO Professor da Faculdade São Francisco da Paraíba; - Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba; Mestrado em

Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba;
denilsonccarvalho@yahoo.com.br

DENISE LÚCIA MATEUS GOMES NEPOMUCENO Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Graduação em Engenharia de Alimentos pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Mestrado em Ecologia e Produção Sustentável pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Grupo de pesquisa: Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios (NUPEN); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: deniselmgn@gmail.com

DIEGO FRAZATTO PEDROSO Mestrando em Ciência da Computação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Graduado em Segurança da Informação pela Faculdade de Tecnologia de Ourinhos (FATEC) e em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (FAESO), atuou por mais de 5 anos no ramo de consultorias empresarias pela LTC Lopes Treinamento e Consultoria. Atualmente trabalha para RNP em projetos relacionados a tecnologia da informação, com foco em redes de computadores e sistemas distribuídos.

EDVANDRA AUGUSTA MACHADO PEREIRA Possui graduação em Gestão Ambiental pelo Centro Universitário Internacional (2016). Atualmente é assistente em administração da Universidade Federal de Uberlândia.

ERICK BARROS NASCIMENTO Bacharel em Sistemas de Informação - FASETE (Faculdade Sete de Setembro). Especialista em Segurança de Rede de Computadores - FGF (Faculdade Integrada Grande Fortaleza); Mestrando em Ciências da Computação - UFS (Universidade Federal de Sergipe); Técnico da Informação - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA Campus Paulo Afonso); Professor da Faculdade Sete de Setembro - FASETE (Faculdade Sete de Setembro). E-mail para contato: erick.nascimento@fasete.edu.br

ERIKA MALINOVSKI PEREIRA Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

EZEQUIEL ALVES DE GODOI SODRÉ Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: ezequiel.ags@gmail.com

FAGNER PEREIRA Professor Especialista Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2015) . Atualmente é SUPERVISOR ADMINISTRATIVO da Universidade Presidente Antônio Carlos.

FERNANDO CÉSAR DE LIMA Graduado em Administração Pública pelo Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. fernandolima@asc.es.edu.br

FRANCISCO ROBERTO PINTO Professor da Universidade Estadual do Ceará (UECE); – Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração

(PPGA - Mestrado e Doutorado) da Universidade Estadual do Ceará (UECE); Graduação em Administração e Licenciatura em Música pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra (UC). Pós Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Grupo de pesquisa: Bem-estar e mal-estar nas organizações; Bem-Estar na UECE; Laboratório de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade – GEPES; Desenvolvimento de Tecnologia para Implantação de Cidades Inteligentes no Semiárido Nordeste (projeto-piloto). E-mail para contato: roberto.pinto@uece.br

HANNAH MIRANDA MORAS Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. hannahmorais@asc.es.edu.br

HELIOS MALEBRANCHE Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Graduação em Engenharia Eletrônica e Engenharia de Telecomunicações pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Mestrado em Sistemas e Controles pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Doutorado em Sistemas e Controles pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); E-mail para contato: heliosmalebranche@gmail.com

INGRID ANA DE MELO GABASSI Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

IRENE REIS Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Mestrado em Administração pela Universidade Unisinos – Universidade do Vale dos Sinos; Grupo de pesquisa: Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios ([NUPEN](#)); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: irenereis15@hotmail.com

ISABELA LAÍSE NOGARA Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – RS; isanogara@hotmail.com

JACQUELINE DE ANDRADE Atualmente é secretária da Diretoria do Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração. Graduada em Administração pela UNIPAC.

JOSÉ ALEF DOS SANTOS PESSOA Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; alefpessoacz@gmail.com

JOSÉ RICARTE FEITOSA FILHO Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Feitosa_adm@outlook.com

JOSENEY RODRIGUES DE QUEIROZ DANTAS (IN MEMORIAN) Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); Doutorado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas em Economia, Cultura e Território (GEPECT); Núcleo de estudos em Geografia Agrária e Regional (NUGAR); Espacialidades Econômicas e Desenvolvimento Regional e Urbano, do Departamento de Economia da URCA. Coordenadora do Núcleo de Extensão em Desenvolvimento Territorial (NEDET) no Território do Alto Oeste Potiguar. Bolsista Produtividade em Pesquisa pelo CNPq.

JULIANA CARVALHO DE SOUSA Professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); Graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Grupo de pesquisa: Psicodinâmica do Trabalho; Gestão de Pessoas; e Bem-Estar na UECE; E-mail para contato: juli.cs1009@gmail.com

JUSSARA DE FÁTIMA DE OLIVEIRA Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

JUSSARA FERNANDES LEITE Possui mestrado em Administração, graduação em Administração de Empresa, Matemática e Engenharia de Produção. Atualmente, é Professora de Empreendedorismo, Gestão de Custos e Preços, Gestão de Processo e Projeto de Pesquisa e Coordenadora do Curso de Administração e Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (MG). Tem experiência profissional de 12 anos em empresas da área de reflorestamento e carvão vegetal, e de mineração; e possui mais de 15 anos de experiência na área de educação.

LARISSA DA SILVA FERREIRA ALVES Doutora em Geografia pela Universidade Federal do Ceará (UFC) (2013), Mestre em Geografia (2009), Especialista em Geoprocessamento e Cartografia Digital (2009) e Graduada em Geografia - Licenciatura (2006) pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. É Professora Adjunta IV (D.E.) do Departamento de Geografia e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, (UERN), Campus de Pau dos Ferros. Tem experiência na área de Geografia e Planejamento Urbano-Regional, atuando principalmente nos seguintes temas: culturas de ordenamento territorial, turismo, políticas públicas e análise regional, semiárido.

LÍDIA DE PAULA PESSOA Possui pós graduação em gestão de Logística empresarial, graduação em Engenharia de Produção e pós graduanda em engenharia de

Segurança do trabalho. Atualmente, é Professora da rede Estadual de Ensino e Professora de Engenharia do Produto I, Metodologia, Laboratório de Química, Gestão Ambiental, Gerência de Serviços e Organização Industrial e Gestão tecnológica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Barão de Cocais (MG). Tem experiência profissional de 13 anos em empresas do ramo comercial e logístico; possui mais de 5 anos de experiência na área de educação.

LILIA PATRÍCIA DE SOUZA MELO Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: liliapatism@gmail.com

LOURIVAL DE FREITAS Universidade Federal de Uberlândia

LUCAS GABRIEL BEZERRA LIMA Graduando em Administração pela FASETE (Faculdade Sete de Setembro); - Membro do NPA - Núcleo de Pesquisa em Administração; Projeto de Pesquisa: Mapeamento do Hábito de Consumo em Paulo Afonso - BA; E-mail para contato: lucas_g_12@hotmail.com

LÚCIA APARECIDA DE MORAES ABRANTES Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Varejo, Franquia e E-commerce da Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC-GOIÁS; Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC-GOIÁS; Mestrado em Administração - Área de concentração: organizações e competitividade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Membro do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\)](#) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC-GOIÁS; E-mail para contato: luciamabrantest@hotmail.com

LUCIANO JOSÉ VIEIRA FRANCO Mestre em Educação e Sociedade pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2008). Graduado em Engenharia de Operação Mecânica pela Universidade Federal de São João Del-Rei (1978), graduado em engenharia Civil pela Escola de Engenharia Kennedy (1981). Pós graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela FUMEC/FUNDACENTRO (1980), Pós graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Don Cabral (1986), Pós graduado em Higiene Ocupacional pela Faculdade de Ciências Médicas BH (2000). Atualmente é coordenador e professor dos cursos de Engenharia de Segurança do Trabalho e Engenharia Mecânica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete, Coordenador e professor do curso de Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Barão de Cocais.

MARCIO LUIZ FERNANDES Graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO; Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

MARIA DAS CANDEIAS SILVEIRA DE MORAIS Graduação em Administração pela

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Letras (língua inglesa) pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Especialização em Educação Ambiental pela Universidade Castelo Branco (UCB); Especialização em Letras (língua inglesa) pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Mestranda em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Grupos de pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas em Economia, Cultura e Território (GEPECT); Núcleo de Estudos de Geografia Agrária e Regional - (NuGAR), (UERN); Bolsista pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); E-mail para contato: candeiasmorais.ce@gmail.com.

MARIA IVANIA ALMEIDA GOMES PORTO Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. ivaniaporto@asc.es.edu.br

MAXWEEL VERAS RODRIGUES Professor da Universidade Federal do Ceará - UFC; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (Poeduc) da Universidade Federal do Ceará (UFC); Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

MICHELLE FERNANDA FAITA RODRIGUES Graduação em Engenharia Química pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Mestrado em Engenharia Química em Processos Químicos e Informática pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP; - Doutorado em Agronomia na área de Produção Vegetal pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; E-mail para contato: michelleffrodrigues@gmail.com

NÁDYA REGINA BILIBIO ANTONELLO Professora na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Santo Ângelo, RS; Graduação em Administração pela PUC-RS; Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSM – RS; nadya@san.uri.br

NATHANA ROBERTA DAL MASO MILAN Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Paranaense; Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Gestão de Cidades pela Universidade Cândido Mendes; Arquiteta e Urbanista na Universidade Tecnológica Federal do Paraná

NAYRA KARINNE BERNARDES DE MENEZES Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Administração - Área de concentração: organizações e competitividade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Doutoranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Membro do

Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios (NUPEN) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; E-mail para contato: nayrakarinne@hotmail.com

NICEMARA CARDOSO SILVA Possui graduação em Filosofia pela Universidade Federal de Uberlândia(2006), especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal de Uberlândia - EaD(2012) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia(2015). Atualmente é Assistente em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. Tem experiência na área de Administração. Atuando principalmente nos seguintes temas:mulheres negras, interseccionalidade, triple jeopardy

NUBIA JULIANA PORTO Aluna de graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; E-mail para contato: nubiaporto_adm@hotmail.com

ORLINDA DE FÁTIMA CÉZAR SILVA Graduação em Gestão de Processos Gerenciais pela UNIFRA – RSRAUL; orlindaf@hotmail.com

OSMAR APARECIDO MACHADO Doutor na área de Sistemas Digitais pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP/SP; Mestre em Educação pela Universidade Estadual de Londrina - UEL/PR; Especialista em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de São Carlos UFSCar/SP; e Graduado em Administração pela Universidade de Marília – Unimar/SP. Atua a mais de 20 anos em projetos de gestão e Tecnologia da Informação. É professor universitário desde 1997, lecionando em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de tecnologia da informação, administração/gestão e recursos humanos. Atua como Coach pessoal e profissional, formado pela Sociedade Brasileira de Coaching.

OSNEI FRANCISCO ALVES Doutorando em Administração - UNAM - Universidade Nacional de Misiones; Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia - Instituto LACTEC; Administração - Faculdades Santa Cruz; Ciências Contábeis - Centro Universitário Claretiano. E-mail: consultorosnei@gmail.com

PAULO RICARDO COSME BEZERRA Professor Doutor do Curso de Administração da Universidade Potiguar – UNP; Graduação em Estatística na UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Graduação em Administração e Marketing na UnP – Universidade Potiguar; Doutorado no Programa de Pós-graduação em Ciência e Engenharia do Petróleo – PPGCEP, da UFRN. E-mail: paulorbezerra@gmail.com

RAFAELA GOMES DA SILVA Graduação em Administração pela Faculdade Estácio do Ceará (FIC). Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Grupo de pesquisa: psicodinâmica do trabalho. E-mail para contato:

rafaela.gomes@uece.br

RAUL ROTONDANO ASTIGARRAGA Graduação em Administração pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB); E-mail para contato: raul.astigarraga@hotmail.com

RENATO LUIS CARPENEDO Graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

RHAUL JARDEL DUARTE CAVALCANTE Graduando em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Delcavalcante13@gmail.com

ROBSON SANCHES Possui 9 anos de experiência como Docente, membro do Colegiado da Estácio de Sá e Conteudista Estácio com Artigos Publicados no Rio de Janeiro, o Professor/Escritor/Pesquisador/Consultor Empresarial Robson Sanches CRA-SP 113.130 (Conselho Regional de Administração) Homologado pelo Conselho Federal de Administração e ANCINE Nº 21.351 (Agência Nacional de Cinema) Ator/Diretor e Produtor de Filmes. Tem Graduação em Administração de Marketing e Recursos Humanos pela Estácio de Sá, cursou MBA em Marketing na FGV - Fundação Getúlio Vargas, foi Sócio/Diretor no ramo de Eletroeletrônicos com 16 anos de experiência profissional em comércio atacadista e varejista.

SELMA REGINA DE ANDRADE Professor da Universidade Federal de Santa Catarina; Professora do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina; Docente do Curso de Especialização em Gestão em Saúde, integrante do Programa Nacional de Administração Pública, da Universidade Aberta do Brasil (UAB); Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutorado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: selma.regina@ufsc.br

SIDNEIA MAIA DE OLIVEIRA REGO Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Especialização em Gestão Pública Municipal pela UFRN; Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial pela UERN; Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes pela UFPB.

TALITA PICCOLI Graduação em Enfermagem pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Mestrado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e

Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); E-mail para contato: talitapiccoli@gmail.com

TATIANE REGINA PETRILLO PIRES DE ARAÚJO Graduação em Administração; Professor do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB); Pós-Graduação em pela Universidade Católica de Brasília em Gestão de Pessoas; Mestrado em pela Universidade Católica de Brasília em Psicologia; Doutorado pela Universidade Católica de Brasília em Psicologia; Grupo de Pesquisa: Inovação no UniCEUB. E-mail para contato: tatiane.araujo@uniceub.br

TEREZA CRISTINA PINHEIRO DE LIMA Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás; Mestrado em Educação pela Universidade Federal de Goiás; Doutorado em Educação pela Universidade Federal de Goiás; Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios ([NUPEN](#)) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS.; E-mail para contato: tekinha.adm@gmail.com

THAÍS LOPES DE SOUSA ALVES: Mestranda em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de João Pessoa (Unipê), Bacharela em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

THIAGO MARQUES Possui graduação em Odontologia pela Universidade Federal de Uberlândia (2005). Atualmente é Assistente em Administração na Universidade Federal de Uberlândia. Graduando em Direito na Universidade Federal de Uberlândia.