

**FLÁVIO RAFAEL BONAMIGO  
NILSANDRA MARTINS DE CASTRO  
EDISON FERNANDO POMPERMAYER  
(ORGS)**

# CONHECIMENTOS DE GESTÃO E-BOOK



$$A = \pi r^2$$

$$(1+x)^n = 1 + \frac{nx}{1!} + \frac{n(n-1)x^2}{2!} + \dots$$

$$\sin \alpha \pm \sin \beta = 2 \sin \frac{1}{2}(\alpha \pm \beta) \cos \frac{1}{2}(\alpha \mp \beta)$$

$$e^x = 1 + \frac{x}{1!} + \frac{x^2}{2!} + \frac{x^3}{3!} + \dots, \quad -\infty < x < \infty$$


© Copyright 2016, Flávio Rafael Bonamigo, Nilsandra Martins de Castro, Edison Fernando Pompermayer

1ª edição

1ª impressão

(publicado em 25 de novembro de 2016)

Todos os direitos reservados, protegidos pela Lei 9.610/98. Nenhuma parte desta edição pode ser utilizada ou reproduzida, em qualquer meio ou forma, nem apropriada e estocada sem a expressa autorização dos autores.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário  
Eduardo Ferreira da Silva CRB-2/1257

C743      Conhecimentos de gestão: e-book / Flávio Rafael Bonamigo;  
Nilsandra Martins de Castro; Edison Fernando Pompermayer  
(orgs.) -- Araguaína: FACDO, 2016.  
265 f.; 28 cm

Livro eletrônico da Faculdade Católica Dom Orione - FACDO

ISBN: 978-85-69435-02-0

1. Administração 2. Gestão 3. Conhecimentos de gestão I.  
Bonamigo, F.R. II. Castro, N.M.; III. Pompermayer, E.F. IV. Título

CDD 658

**FACULDADE CATÓLICA DOM ORIONE – FACDO**

**DIRETORIA GERAL**

Pe. Josumar dos Santos

**DIRETORIA ACADÊMICA**

Pe. Eduardo Seccatto Caliman

**SUPERVISÃO DO NÚCLEO DE EXTENSÃO E INICIAÇÃO CIENTÍFICA – NEIC**

Edison Fernando Pompermayer

**CONSELHO EDITORIAL**

Lucia Maria Barbosa do Nascimento - **Doutora**

Dênia Rodrigues Chagas - **Doutora**

Mirian Aparecida Deboni - **Doutora**

Fernanda Costa Almeida - **Mestre**

## SUMÁRIO

### **Apresentação**

Flávio Rafael Bonamigo, Nilsandra Martins de Castro e  
Edison Fernando Pompermayer ..... 05

### **Gestão do PRONAF entre os Anos de 2004 a 2014**

Yolanda Vieira de Abreu, Nora Ney Pereira Lima e Eduardo Cornaccini Moreira ..... 06

### **Estudos dos Efeitos da Poluição Sonora Transmitido pelos Carros de Som em Araguaína - Tocantins**

Maria das Neves Fernandes Chaves e Sergio Zeno Granetto ..... 24

### **A Ideologia Vai ao Shopping**

Sergio Roberto Braga Soares e Geraldo Alves de Lima ..... 38

### **Uma Visão do Comportamento Humano nas Práticas Delituosas: Estudo de Caso na Cadeia Feminina de Babaçulândia – TO**

Diana Lopes de Andrade Brito e Rogério Cogo ..... 50

### **O Papel do Líder no Processo da Mudança Organizacional**

Celisangela Maria Tavares Santana e Leidimar Ribeiro Arruda ..... 69

### **Combustível Verde: Evolução da Produção do Etanol entre os Anos 2008 a 2014**

Yolanda Vieira de Abreu, Sônia de Melo Rodrigues e Eduardo Cornaccini Moreira ..... 88

### **A Importância da Gestão de Qualidade nas Empresas: Um Estudo Comparativo**

Islane de Sousa Araujo e Flávio Rafael Bonamigo ..... 109

### **Motivação no Call Center: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Elétrico do Estado do Tocantins**

Helena Mendes da Silva Lima e Rafaela Lima Silva ..... 125

### **Logística: O Papel do Sistema de Informação Logístico como Ferramenta de Desenvolvimento na Empresa Kothe em Araguaína – TO**

Bruna Louise Barroso Costa e Edelvar Vicente Rippel ..... 149

### **Cultura Organizacional: Um Olhar Sobre a Importância do Administrador em Organizações Culturais**

Tathiane Silva Couto e Geraldo Alves Lima ..... 164

### **A Humanização Hospitalar como Ferramenta na Qualidade do Atendimento ao Cliente de Saúde**

Raylania Cruz da Silva e Deusamara Dias Barros Vaz ..... 176

<b>O Comércio Eletrônico e o Uso Nas Redes Sociais - Estudo de Caso ITS Perfumaria</b> Diogo Dias Martins e Giannina Martins Bruno .....	190
<b>Análise de crédito e do uso de cartão: um estudo de caso realizado na empresa KCB de Araguaína-TO</b> Keiliane do Carmo Barros e Flávio Rafael Bonamigo.....	208
<b>A saúde do professor: do prazer ao adoecimento</b> Iracélia Neres Lima Ribeiro e Rogério dos Reis Brito.....	226
<b>As causas de falências das micro e pequenas empresas no brasil</b> Maurício Santana Ribeiro e Leandro Gama de Souza.....	236
<b>A importância do fluxo da comunicação interna organizacional: um estudo de caso na cooperativa de trabalho médico de araguaína – unimed</b> Valdirene Vieira Carvalho Santos e Miriam Mendes Costa.....	250

## **APRESENTAÇÃO**

Nesse volume, reunimos pesquisas que versam a respeito da Gestão Hospital; Gestão Financeira e Administração por acreditarmos que são ciências complementares que nos ajudam a visualizar com mais dinamismo o mesmo objeto de análise, atendendo as demandas da atual era da complexidade.

O diálogo multidisciplinar que propomos nesta obra é de grande valia para as áreas envolvidas, uma vez que apresentamos diferentes pesquisas que podem auxiliar graduandos e pós-graduandos em suas respectivas áreas, ao mesmo tempo em que fica evidente que uma área sobrevive na outra, a depender do ponto de vista que se adota.

Os capítulos desse livro são basilares para a expansão de discussões ainda embrionárias em nosso país. Com isso, propomos uma visão de gestão anticartesiana, na medida em que as pesquisas vão desenhando uma nova proposta de se ver a gestão em seus diferentes sentidos e momentos.

Esperamos que outros colegas, inclusive de outras áreas, se interessem pela proposta que apresentamos no decorrer dessa obra e se sintam convidados a desenvolverem pesquisas parecidas, pois pensamos que investigações dessa natureza são basilares para o desenvolvimento do conhecimento em suas diversas manifestações.

Tenham todos uma ótima leitura!

**Flávio Rafael Bonamigo, Nilsandra Martins de Castro e  
Edison Fernando Pompermayer**

## GESTÃO DO PRONAF ENTRE OS ANOS DE 2004 A 2014

Yolanda Vieira de Abreu  
Nora Ney Pereira Lima  
Eduardo Cornaccini Moreira

### Introdução

No Brasil, o crédito rural é um importante instrumento para o desenvolvimento de regiões agrícolas, promovendo o incentivo à produção, investimento e comercialização agropecuária e, conseqüentemente, à economia nacional.

O PRONAF “destina-se a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas” (BACEN, 2013, p. 01).

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), instituído oficialmente através do Decreto Presidencial nº 1.946, de 28 de junho de 1996, tendo como principal finalidade apoiar o desenvolvimento rural, provendo crédito e apoio institucional aos pequenos produtores rurais, mais precisamente, a agricultura familiar, como segmento gerador de emprego e renda (AQUINO; SCHNEIDER, 2010).

A partir deste contexto, surge a seguinte indagação: Os recursos financeiros do PRONAF têm sido distribuídos, nas diversas regiões, respeitando a quantidade de agricultores e priorizando as regiões mais carentes como Nordeste e Norte? Portanto, o presente trabalho tem como foco principal descrever e analisar as políticas de crédito rural PRONAF a nível nacional e regional nos anos de 2004 a 2014. O processo metodológico utilizado para a realização deste artigo foram o descritivo, o explicativo, o explanatório e se caracteriza por uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo.

Tal objetivo se justifica por tratar-se de uma temática inserida em um contexto não apenas local ou regional, mas nacional, que é a reprodução da agricultura familiar e pela necessidade de identificar se estes recursos estão distribuídos de forma justa nas regiões economicamente menos favorecidas do Brasil.

## Características do PRONAF e Agricultura Familiar: Conceitos e programas

No Brasil a política de crédito rural foi um dos principais instrumentos de fomento à modernização conservadora ocorrida a partir de meados dos anos 1960. Algumas Leis encaminhadas pelo Poder Executivo durante o Regime Militar (1964 a 1985) deram suporte a este processo de modernização da agricultura brasileira (BIANCHINI, 2015).

Ainda de acordo com Bianchini (2015), entre elas pode-se destacar a Lei do Estatuto da Terra, Lei nº 4.504 de 30 de novembro de 1964, que regula os direitos e as obrigações dos proprietários de imóveis rurais para fins de execução da Reforma Agrária e para a promoção da Política Agrícola.

Em 1994, produto das mobilizações organizadas pelos agricultores familiares, conhecidas como “Grito da Terra Brasil”, criou-se o Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (PROVAPE) e na sequência o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) em 1995. (BIANCHINI, 2015).

Além disso, “as políticas públicas do governo federal para a agricultura familiar são desenvolvidas pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), por meio da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF) que coordena o PRONAF” (ANUÁRIO, 2013 *apud* BALBINOT, 2013, p.14).

Segundo o MDA (2016), o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) financia projetos individuais ou coletivos, que gerem renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária.

De acordo com o Banco Central do Brasil (2016),

[...] o PRONAF destina-se a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas. (BACEN, 2016).

A Resolução 2101, de 24 de agosto de 1994, que estabelece as normas de crédito rural de custeio do PROVAPE, apresentava como critérios para caracterizar pequenos produtores rurais: área de até 4 Módulos Fiscais<sup>1</sup>, 80% da renda bruta com origem na agricultura e não ter empregados permanentes.

---

<sup>1</sup>Módulo Fiscal é uma unidade de medida agrária usada no Brasil instituída pela Lei n.º 6.746 de 10 de dezembro de 1976. É expressa em hectares e é variável, sendo fixada para cada município, dependendo do sistema de produção predominante. A depender do município, 1 Módulo Fiscal varia de 5 a 110 hectares.

Dessa forma, em 1995, dois documentos iniciais são elaborados pela equipe de Governo para oferecer as bases iniciais para a implantação do PRONAF. O primeiro elaborado pela equipe da SDR-MAARA, o PLANAF, o segundo uma Resolução do BACEN de agosto de 1995 que institui a linha de crédito do PRONAF. Estes documentos oferecem elemento para caracterizar a agricultura familiar como um público diferenciado e propõem linhas de crédito individualizadas para a reestruturação produtiva da agricultura familiar. (BACEN, 2016).

Ainda segundo o (BACEN, 2016), a partir da Resolução do Banco Central do Brasil - BACEN 2191 de 1995, além de estabelecer o crédito rural do PRONAF mencionado anteriormente, também definiu os seguintes critérios para a Declaração de Aptidão (DAP)<sup>2</sup>:

- Explore parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário ou parceiro;
- Não mantenha empregado permanente. Sendo admitido o recurso eventual à ajuda de terceiros, quando a natureza sazonal da atividade agrícola o exigir;
- Não detenha a qualquer título, área superior a quatro Módulos Fiscais;
- No mínimo, 80% de sua renda bruta anual proveniente da exploração agropecuária ou extrativa;
- Resida na propriedade ou em aglomerado urbano ou rural próximos.

Esses critérios já eram amplamente debatidos pelos trabalhos de pesquisa do Convênio FAO-INCRA, por estudos da Academia e por ONGs como o DESER, que assessorava o Movimento Sindical. (BACEN, 2016).

O PRONAF foi criado em 1995, pela Resolução N° 2.191 do Banco Central do Brasil, e instituído em 1996, pelo Decreto nº 1.946, que resultou, especialmente, da mobilização nacional de várias organizações representativas da agricultura familiar, que pretendiam estabelecer condições para a reestruturação socioeconômica desse público, reafirmando a importância do acesso ao crédito para ampliar o número de unidades de produção familiar em condições de gerar renda e ocupação no meio rural com qualidade de vida (ZIGER, 2013, p.10).

Além disso, o PRONAF financia projetos individuais ou coletivos, que gerem renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária (MDA, 2016).

## **Beneficiários do PRONAF**

---

<sup>2</sup>A Declaração de Aptidão da Agricultura Familiar é um documento que habilita o agricultor como agricultor familiar, beneficiário do PRONAF. (BIANCHINI, 2015).

De acordo com o BACEN (2016), os beneficiários do programa estão divididos em grupos e estes têm características próprias; condição do agricultor (proprietário, parceiro, posseiro, quilombola, assentado, etc.); área da propriedade; predominância do trabalho familiar; renda do produtor.

Conforme Manual do Crédito Rural<sup>3</sup> são beneficiários do PRONAF as pessoas que compõem as unidades familiares de produção rural e que comprovem seu enquadramento mediante apresentação da Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) adequada, observado o que segue:

- **Grupo A** – destinados aos agricultores familiares assentados pelo Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA), beneficiários do Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF) que não contrataram operação de investimento sob a égide do Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária (PROCERA) ou que ainda não contrataram o limite de operações ou de valor de crédito de investimento para estruturação no âmbito do PRONAF.
- **Grupo A/C** – destinados aos agricultores familiares assentados pelo PNRA ou beneficiários do PNCF que tenham contratado a primeira operação no Grupo "A" ou que não tenham contratado financiamento de custeio, exceto no próprio Grupo "A/C".
- **Grupo B** – são destinados aos agricultores familiares que possuam renda bruta familiar nos últimos 12 meses de produção normal, que antecedem a solicitação da DAP, não superior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) e que não contratem trabalho assalariado permanente.

Existem ainda, as modalidades especiais de crédito que permitem o acesso, por parte dos agricultores familiares, às linhas que possam atender as especificidades e demandas da sua unidade de produção.

### Principais Linhas de Crédito DO PRONAF

PRONAF Custeio	Destina-se ao financiamento das atividades agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização e comercialização de produção própria ou de terceiros agricultores familiares enquadrados no PRONAF.
PRONAF Mais Alimentos	Destinado ao financiamento da implantação, ampliação ou modernização da infraestrutura de produção e serviços, agropecuários ou não agropecuários, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas.
PRONAF Agroindústria	Linha para o financiamento de investimentos, inclusive em infraestrutura, que visam o beneficiamento, o processamento e a comercialização da produção agropecuária e não agropecuária, de produtos florestais e do extrativismo, ou de produtos artesanais e a exploração de turismo rural.
PRONAF Agroecologia	Linha para o financiamento de investimentos dos sistemas de produção agroecológicos ou orgânicos, incluindo-se os custos relativos à implantação e manutenção do empreendimento.
PRONAF Eco	Linha para o financiamento de investimentos em técnicas que minimizam o impacto da atividade rural ao meio ambiente, bem como permitam ao agricultor melhor convívio com o bioma em que sua propriedade está inserida.

<sup>3</sup>(MCR – Capítulos 10 a 13) - contém as regras de operacionalização do Microcrédito Rural.

PRONAF Floresta	Financiamento de investimentos em projetos para sistemas agroflorestais; exploração extrativista ecologicamente sustentável, plano de manejo florestal, recomposição e manutenção de áreas de preservação permanente e reserva legal e recuperação de áreas degradadas.
PRONAF Semiárido	Linha para o financiamento de investimentos em projetos de convivência com o semiárido, focados na sustentabilidade da agro ecossistemas, priorizando infraestrutura hídrica e implantação, ampliação, recuperação ou modernização das demais infraestruturas, inclusive aquelas relacionadas com projetos de produção e serviços agropecuários e não agropecuários de acordo com a realidade das famílias agricultoras da região Semiárida.
PRONAF Mulher	Linha para o financiamento de investimentos de propostas de crédito da mulher agricultora.
PRONAF Jovem	Financiamento de investimentos de propostas de crédito de jovens agricultores e agricultoras.
PRONAF Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares	Destinada aos agricultores e suas cooperativas ou associações para que financiem as necessidades de custeio do beneficiamento e industrialização da produção própria e/ou de terceiros.
PRONAF Cota-Parte	Financiamento de investimentos para a integralização de cotas-partes dos agricultores familiares filiados a cooperativas de produção ou para aplicação em capital de giro, custeio ou investimento.
Microcrédito Rural	Destinado aos agricultores de mais baixa renda, permite o financiamento das atividades agropecuárias e não agropecuárias, podendo os créditos cobrir qualquer demanda que possa gerar renda para a família atendida. Créditos para agricultores familiares enquadrados no Grupo B e agricultoras integrantes das unidades familiares de produção enquadradas nos Grupos A ou A/C.

**Quadro 1:** Resumo das principais linhas de crédito do PRONAF

**Fonte:** Elaborado (MDA, 2016)

O acesso ao PRONAF inicia-se na discussão da família sobre a necessidade do crédito, seja para o custeio da safra ou atividade agroindustrial, como para o investimento em máquinas, equipamentos ou infraestrutura de produção e serviços agropecuários ou não agropecuários (MDA, 2013). Após a decisão do que financiar, a família deve procurar o sindicato rural ou a EMATER para obtenção da Declaração de Aptidão (DAP). Em seguida o agricultor deve elaborar o Projeto Técnico de Financiamento que deve ser encaminhado para análise de crédito e aprovação do agente financeiro.

## Contextualização e Caracterização da Agricultura Familiar Brasileira

O universo agrário segundo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, é extremamente complexo, seja em função da grande diversidade da paisagem agrária (meio físico, ambiente, variáveis econômicas etc.), como em virtude da existência de diferentes tipos de agricultores (INCRA, 2016a).

Para o INCRA (2016a), a escolha de um conceito para definir os agricultores familiares, ou a definição de um critério para separar os estabelecimentos familiares dos patronais não é uma tarefa simples. Embora o foco do estudo seja a agricultura familiar, a própria delimitação deste universo implica a identificação dos agricultores patronais<sup>4</sup> ou não familiares.

<sup>4</sup> Os estabelecimentos agropecuários cuja condição do proprietário era “Instituição Pia ou Religiosa” ou “Governo (Federal, Estadual ou Municipal)”, em virtude de suas características peculiares, foram excluídos do conjunto utilizado para a referida delimitação. Além destes, não foi possível classificar como familiares ou patronais alguns

Ainda de acordo com o INCRA (2016b), o universo familiar foi caracterizado pelos estabelecimentos que atendiam, simultaneamente, às seguintes condições:

- A direção dos trabalhos do estabelecimento era exercida pelo produtor;
- O trabalho familiar era superior ao trabalho contratado.

Até a metade do século XX, o Brasil foi considerado um país rural onde a atividade agropecuária já era importante para a economia do país, a maior parte da população estava concentrada no campo, logo com a chegada da industrialização foram geradas profundas modificações no espaço rural (DEARO, 2015).

O debate em torno da construção de um conceito da agricultura familiar vem demandando esforços tanto de estudiosos do meio acadêmico como das instituições públicas e movimentos sociais. No Brasil, o debate e o crescente fomento à agricultura familiar ganharam visibilidade política e social na década de 1990, com a implantação do PRONAF (DEARO, 2015).

Nesse contexto, a agricultura familiar passou nos anos 1990 a se constituir em um conceito de grande importância para os movimentos sociais, para o governo e as respectivas políticas públicas e para os cientistas sociais que estudam a questão agrária do Brasil.

Segundo Dearo (2015), a lavoura mecanizada é apenas um dos inúmeros exemplos da mudança da produção agrícola, com máquinas, equipamentos e técnicas que transformaram a paisagem rural, e que estabeleceu uma menor parcela da população residindo no campo.

A expansão da agricultura, os processos de modernização no campo, associados à industrialização e crescentes processos de mecanização em toda a atividade humana, bem como o crescimento da população, surge à necessidade de alimentar toda esta massa populacional. Por isso, a agricultura é muito mais do que as pequenas e médias propriedades cultivadas pelo núcleo familiar (DEARO, 2015).

Mesmo com essas mudanças é possível ainda encontrar atividades que empregam técnicas rudimentares – as quais são conhecidas como Agricultura Tradicional, que é representada pelo plantio de subsistência, cujas características são a baixa produtividade e o emprego de técnicas mais simples (DEARO, 2015).

Em julho de 2006, o governo federal instituiu a Lei nº 11.326, que define as diretrizes para a formação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares

---

poucos estabelecimentos, por não possuírem informação válida acerca da direção dos trabalhos do estabelecimento, que é uma das condições para caracterizar o universo familiar. (Censo Agropecuário, 2006).

Rurais, a referida Lei Segundo o Censo Agropecuário 2006, o conceito adotado é mais restritivo.

A Agricultura Familiar é formada pela própria família, que trabalha em suas terras (agricultura de subsistência), sendo muitos os próprios proprietários ou arrendadas pelos donos da terra utilizada por eles. Portanto, o campo é o espaço geográfico da produção agrícola, que alimenta os agricultores rurais e também a cidade.

A importância da agricultura familiar decorre de seu papel fundamental na produção de alimentos e na geração de empregos. As políticas públicas para a agricultura, segundo Denardi (2001), referem-se à política agrícola para a agricultura familiar dentre as diversas políticas, destaca-se atualmente no Brasil, PRONAF. Portanto, no Brasil, para caracterizar a agricultura familiar, o percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do estabelecimento agropecuário em relação à renda familiar é definido pelo Poder Executivo (BIANCHINI, 2015).

### **Módulo Fiscal e a Questão Fundiária**

De acordo com a Lei nº 8.629/93<sup>5</sup>, no art. 4º, II, o módulo fiscal, é parâmetro para a classificação fundiária do imóvel rural quanto a sua dimensão. Para o INCRA (2016), em relação ao tamanho da área, os imóveis rurais são classificados segundo sua nomenclatura.

Módulo fiscal é um conceito introduzido pela Lei nº 6.746/79, que altera o Estatuto da Terra (Lei nº 4.504/64), a norma que regula os direitos e obrigações relativos a imóveis rurais, para os fins de execução da reforma agrária e promoção da política agrícola nacional. Trata-se de uma unidade de medida de área (expressa em hectares) fixada diferentemente para cada município (INCRA, 2016).

Ainda de acordo com o INCRA (2016), o módulo fiscal corresponde à área mínima necessária a uma propriedade rural para que sua exploração seja economicamente viável. O tamanho do módulo fiscal para cada município está fixado através de Instruções Especiais (IE). De acordo com a Lei nº 8.629/93, no art. 4º, II, o módulo fiscal também é parâmetro para a classificação fundiária do imóvel rural quanto a sua dimensão. Portanto, o tamanho dos módulos fiscais dos municípios brasileiros varia entre 5 e 110 hectares.

### **Perfil e Estrutura Produtiva da Agricultura Familiar**

---

<sup>5</sup>Art. 1º Esta lei regulamenta e disciplina disposições relativas à reforma agrária, previstas no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal.

De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA (2016), no Brasil, o setor da agricultura brasileira engloba 4,3 milhões de unidades produtivas (84% do total) e 14 milhões de pessoas ocupadas, o que representa em torno de 74% do total das ocupações distribuídas em 80.250.453 hectares (25% da área total). A produção que resulta da agricultura familiar se destina basicamente para as populações urbanas, locais, o que é essencial para a segurança alimentar e nutricional.

Pela a sua importância, acordo com a EMBRAPA (2016), agricultura familiar brasileira responde por 4.367.902 dos estabelecimentos, ocupa aproximadamente 24% de toda a área rural e 809.267 estabelecimentos na agricultura não familiar.

A agricultura familiar está presente em todas as regiões brasileira. Segundo a EMBRAPA (2016), a região Nordeste concentra-se a maior parte do número de estabelecimentos da agricultura familiar correspondendo por todas as demais regiões juntas. Mas quando se verifica a distribuição percentual da área dos estabelecimentos desse modelo agrícola por região, constata, comparativamente com a distribuição de estabelecimentos, algumas alterações.

### **Agricultura Familiar, PRONAF e Financiamento**

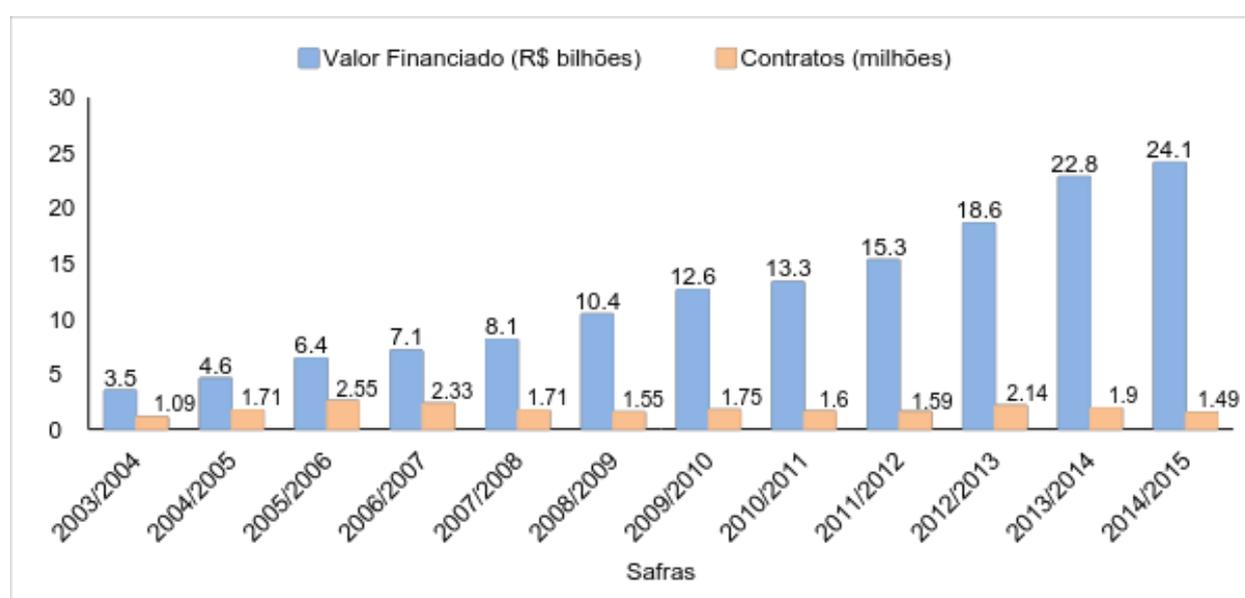
Os financiamentos do PRONAF são destinados às atividades de Custeio, Investimento e integralização de Cotas-Partes de agricultores familiares pertencentes às cooperativas de produção (CALSAVARA, 2013). Ainda segundo este mesmo autor, o crédito de custeio destina-se ao financiamento de atividades agropecuárias ou não agropecuárias, desenvolvidas pelo produtor familiar. O crédito de investimento destina-se a melhorias nas condições físicas do estabelecimento rural familiar, ou em locais próximos. E, o crédito de cotas-partes destina-se ao financiamento de atividades de cooperativas agropecuárias de beneficiários do PRONAF. Segundo o MDA (2016), a agricultura familiar é um setor estratégico para o País e um dos pilares do projeto nacional de desenvolvimento. Por isso, esse conjunto de políticas fortalece o setor, aumenta a produção de alimentos, e contribui para o crescimento com estabilidade econômico e social.

Com já foi mencionado anteriormente, O PRONAF financia projetos individuais ou coletivos, que gerem renda aos agricultores e assentados da reforma agrária. Sobre a agricultura familiar, pode-se dizer que é um setor em expansão e que é de suma importância para evitar o êxodo rural e assegurar à produção de alimentos destinados a cesta básica do trabalhador

brasileiro. O PRONAF é um programa que promove e assegura o crédito, o financiamento e a comercialização dos produtos destes agricultores.

## Análise e Discussão dos Resultados

Com descrito pelo MDA (2016), “nos últimos 12 anos, registrou-se um milhão de agricultores a mais no programa e teve um crescimento de recursos de R\$ 3,5 bilhões para R\$ 24,1 bilhões”. (Gráfico 1). Além de disponibilizar mais recursos para o meio rural, o PRONAF abrange efetivamente mais agricultores.



**Gráfico 1:** Evolução do PRONAF em financiamentos (bilhões R\$) e números de Contratos (milhões unidades) na Agricultura Familiar - safras 2003/2004 a 2014/2015<sup>6</sup>

**Fonte:** Adaptado (MDA, 2016).

No Gráfico 1 pode-se observar nos dados apresentados pelo MDA (2015), revela que houve um crescimento considerado das linhas de créditos do PRONAF entre as safras 2003/2004 a 2014/2015, uma evolução de mais de 588% dos financiamentos no período estudado e mesmo diante das variações dos contratos, o setor em geral tem evoluído positivamente.

## Recursos do PRONAF

<sup>6</sup> Do ano de 2014 para 2015 o valor era uma previsão. (Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2015).

Conforme dados do BACEN (2016), o PRONAF elevou o número de contratos estabelecidos e valores disponibilizados desde sua criação. No recorte temporal do presente estudo, 2004 a 2014, o total financiado anualmente pelo PRONAF, em valores reais, saltou de R\$ 4.388.790.541,58 em 2004 para R\$ 140.148.971.294,41, em 2014, configurando uma elevação superior a 3000 % no âmbito do crédito rural foi crescente ano a ano.

No que se refere ao número de contratos firmados, evidenciada na Tabela 4.1, estes passam de 1.345.713 contratos no ano de 2004 para 2.553.361 em 2014, uma elevação de quase 90%. Dentre o período analisado destacam-se os anos de 2006, 2013 e 2014 com (R\$ 2.551.497), (R\$2.773.085) e (R\$ 2.553.361) respectivamente. Tal fato demonstra que o PRONAF passou a financiar projetos que necessitavam de maior volume de recursos, pois a redução do número de contratos e o aumento dos valores financiados começaram a ocorrer a partir da introdução de agricultores mais capitalizados como beneficiários. Esses resultados poderão ser observados nas Tabelas 1 e 2, o processo evolutivo das modalidades no período de 2004 a 2014.

Ano	Finalidade				Total Geral	
	Custeio				Contrato	Valor
	Contrato	%	Valor	%		
2004	917.498	68,17	2.946.859.031,08	67,14	1.345.713	4.388.790.541,58
2005	907.898	41,11	3.331.219.530,83	57,57	2.208.198	5.785.745.810,94
2006	899.348	35,24	3.607.376.483,69	50,33	2.551.497	7.166.030.577,33
2007	862.275	44,83	3.976.164.238,13	55,82	1.923.317	7.122.941.867,34
2008	794.729	51,24	4.916.759.180,55	56,74	1.550.749	8.664.7.29.050,80
2009	835.962	49,03	5.457.677.086,80	48,64	1.704.947	11.218.847.098,49
2010	714.403	45,05	5.715.603.219,04	47,67	1.585.486	11.988.637.390,45
2011	660.542	42,89	6.365.425.925,96	47,84	1.539.901	13.304.696.799,44
2012	658.347	36,10	7.441.385.677,01	45,48	1.823.207	16.358.978.153,12
2013	1.140.592	41,13	73.769.217.242,53	61,63	2.773.085	119.682.653.631,00
2014	1.106.294	43,32	87.227.881.979,79	63,23	2.553.361	140.148.971.294,41

**Tabela 1:** Número de contratos (unidade) e recursos aplicados pelo PRONAF (R\$), por modalidades de crédito em **custeio**, de 2004 a 2014

**Fonte:** Elaborado (BACEN, 2016)

Na Tabela 1, observa-se que a partir do ano de 2004 a quantidade de contratos efetivados na modalidade Custeio diminuiu bastante, passando de um total de 917.498

contratos liberados para 794.729, em 2008, uma redução de 15,44% comparada ao ano de 2004. Quando observado os valores em recursos em 2004, dos R\$ 4,3 bilhões, 67,14% era destinado ao custeio agrícola passando em 2012 para 45,48%, representando o menor percentual em relação ao total dos recursos. A partir de 2009, a modalidade Investimento se sobressai no que se refere à quantidade de recursos, com R\$ 5,7 bilhões, aumento superior a 290% em relação ao período inicial que são apresentados na Tabela 2.

Ano	Finalidade				Total Geral	
	Investimento					
	Contrato	%	Valor	%	Contrato	Valor
2004	428.215	31,82	1.441.931.510,50	32,85	1.345.713	4.388.790.541,58
2005	1.300.300	58,88	2.454.526.280,11	42,42	2.208.198	5.785.745.810,94
2006	1.652.149	64,75	3.558.654.093,64	49,66	2.551.497	7.166.030.577,33
2007	1.061.042	55,16	3.146.777.629,21	44,17	1.923.317	7.122.941.867,34
2008	756.020	48,75	3.747.969.870,25	43,25	1.550.749	8.664.7.29.050,80
2009	868.985	50,96	5.761.170.011,69	51,35	1.704.947	11.218.847.098,49
2010	871.083	54,94	6.273.034.171,41	52,32	1.585.486	11.988.637.390,45
2011	879.359	57,10	6.939.270.873,48	52,15	1.539.901	13.304.696.799,44
2012	1.164.860	63,89	8.917.592.476,11	54,51	1.823.207	16.358.978.153,12
2013	1.632.493	58,86	45.913.436.388,54	38,36	2.773.085	119.682.653.631,00
2014	1.447.067	56,67	52.921.089.314,66	37,76	2.553.361	140.148.971.294,41

**Tabela 2:** Número de contratos (unidade) e recursos aplicados pelo PRONAF (R\$), por modalidades de crédito em **investimento**, de 2004 a 2014  
**Fonte:** Elaborado (BACEN, 2016)

Na modalidade de crédito em Investimento, mencionado na Tabela 4.2, se destacados 428.215 contratos em 2004 passou para 1.652.149 contratos realizados em 2006, maior número de contratos efetivados do período. No período estudado, com exceção dos anos de 2004 e 2008, obteve as menores quantidades em recursos para investimentos, portanto apresentou aumentos ano a ano fechando 2014 com R\$ 52,9 bilhões, participando de 37,76% em relação ao total geral de recursos. Conclui-se que o ano de 2009 foi o marco para a modalidade de crédito em investimento.

## Recursos do PRONAF por Modalidades de Crédito

Os dados referentes à distribuição de recursos provindos do PRONAF por Modalidades de Crédito, entre 2004 e 2014, podem ser observados na Tabela 3, que em 2004, dos 1.345.713 contratos realizados, 68,17% provinham da modalidade de Custeio, dos quais 85,63% eram para Custeio Agrícola. Dessa forma, afirma-se que o custeio Agrícola, inicia o período com destaque entre as modalidades, tanto em números, quanto em valores contratados e os investimentos pecuários, finalizam o período predominando tanto em números, quanto em valores contratados, demonstrando, assim, a discrepância na utilização das modalidades de créditos de 2004 a 2014.

Ano	Finalidade							
	Custeio Agrícola		Custeio Pecuário		Investimento Agrícola		Investimento Pecuário	
	Contrato	Valor	Contrato	Valor	Contrato	Valor	Contrato	Valor
2004	785.733	2.524	131.783	422	77.057	504	351.140	937
2005	748.499	2.790	159.399	540	199.797	732	1.100.503	1.722
2006	728.915	2.997	170.556	616	300.981	1.158	1.351.045	2.392
2007	685.983	3.246	176.684	757	264.265	1.285	796.385	1.832
2008	636.780	3.995	157.949	921	220.545	1.913	535.475	1.834
2009	652.902	4.249	183.060	1.208	246.005	2.729	622.980	3.031
2010	541.962	4.288	172.441	1.427	228.210	2.760	642.873	3.512
2011	485.263	4.691	175.279	1.674	218.158	3.045	661.201	3.894
2012	469.472	5.349	188.875	2.092	408.852	4.017	756.011	4.900
2013	814.401	52.765	326.191	21.003	779.910	25.538	852.583	20.375
2014	792.893	62.072	313.401	25.155	467.772	28.013	979.295	24.907
Total	7.342.803	148.966	2.155.618	55815	3.411.552	71.694	8.649.491	69.336

**Tabela 3:** Evolução dos Financiamentos Rurais concedidos no Brasil pelo PRONAF, por Modalidades de Crédito, entre 2004 e 2014

**Fonte:** Elaborado (BACEN, 2016)

De acordo com a Tabela 3, tem-se que em 2006, dos 2,5 milhões de contratos realizados com recursos do PRONAF, 64,75% provinham da modalidade de Investimento, dos quais 81,77% eram para Investimento Pecuário. E com relação aos recursos financeiros no mesmo ano, dos R\$ 7,1 bilhões dos recursos, 49,66% foram destinados pela modalidade de Investimento, dos quais 6,7% eram para o Investimento Pecuário.

Diante disso, é possível observar uma tendência à queda de contratos destinados à modalidade de Custeio Agrícola a partir de 2004 onde a representação em número total nesse

ano passa de 85,63% para 71,67% em 2014. Em 2004, tal modalidade era responsável por 57,53% dos recursos totais, mas, em 2014, esse número cai para 44,29%.

### Recursos do PRONAF por Grandes Regiões Brasileiras

Ao analisar a distribuição dos financiamentos por contrato e por região dos recursos do PRONAF, tem-se que a de acordo com a Tabela 4, a região Sul recebeu o maior volume total de recursos do Programa, entre 2004 e 2014.

Ano	Centro-Oeste		Nordeste		Norte		Sudeste		Sul	
	Contrato	Valor	Contrato	Valor	Contrato	Valor	Contrato	Valor	Contrato	Valor
2004	4,17	8,15	39,98	16,53	4,30	6,40	13,74	18,69	37,80	50,23
2005	2,62	7,23	59,84	24,75	2,36	5,39	11,41	19,73	23,78	42,90
2006	2,17	5,98	60,20	26,01	3,86	7,85	11,67	19,41	22,11	40,75
2007	2,95	6,13	49,87	20,26	5,25	6,67	13,41	21,51	28,51	45,43
2008	3,17	5,54	40,42	13,57	4,85	4,66	16,50	21,86	35,07	54,37
2009	3,16	6,81	37,74	12,33	5,99	7,11	16,01	23,07	37,10	50,68
2010	3,35	7,03	40,56	12,77	5,96	7,10	16,82	24,30	33,29	48,77
2011	3,32	6,99	42,27	12,65	4,90	6,13	16,20	23,01	33,37	51,19
2012	2,82	6,39	45,34	14,59	4,46	7,26	14,44	21,79	32,94	49,97
2013	6,32	22,8	35,70	9,22	4,50	4,80	18,40	26,00	35,32	36,39
2014	7,10	23,40	31,70	9,07	5,08	5,60	19,00	25,00	27,18	36,00

**Tabela 4:** Distribuição de contratos e valores disponibilizados pelo PRONAF, por grandes regiões, de 2004 a 2014 (em %)

Fonte: Elaborado (BACEN, 2016)

Na Tabela 4, pode se observar que, na região Sul em 2004 o percentual de contratos era de 37,80%, já em 2014 houve um decréscimo, passando para 27,18%, uma queda de 28% em relação do ano de 2004. Em 2006, esse número apresenta queda, passando de 37,80%, para 22,11%, uma queda de 41,50%, comparado ao ano de 2014. No caso da região Nordeste, cabe ressaltar ainda que a quantidade de contrato estabelecido obteve o maior número da série em 2006, mas em valor contratado, participou de 26% no mesmo período, chegando em 2014 com apenas 9,07% dos recursos financeiros do PRONAF. Deste modo, um elevado número de contratos comparado com a região Sul, e um baixo percentual de valores financeiros disponibilizados.

### Considerações Sobre o PRONAF

A finalidade ou missão do PRONAF é atender as regiões mais carentes e aos agricultores familiares e assentados, com prioridade. Portanto, como já mencionado anteriormente, em outras partes deste trabalho, o PRONAF foi criado com intuito de financiar projetos individuais ou coletivos, que gerem renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária, assim como, promover e incentivar o desenvolvimento de capital humano e os empreendimentos localizados na zona rural. Por isso, as suas linhas de créditos podem destinar-se ao custeio das atividades agropecuárias e não agropecuárias, no beneficiamento e na industrialização da produção de acordo com os projetos aprovados. Também, podem ser destinados ao investimento para financiar a implantação, ampliação ou modernização da estrutura de produção e por fim, na integralização de cotas-partes que se destinam a financiar a capitalização de cooperativas.

Conforme a Tabela 5, o total de contratos assinados com o PRONAF, no período entre 2004 a 2014, foi de 20.568.602, somando um valor total de R\$ 345 bilhões.

Contratos (milhões)	Valores (R\$ bilhões)
20.568.602	345.824,30

**Tabela 5:** Total de Contratos e Valores do PRONAF entre 2004 e 2014  
**Fonte:** Elaborado (BACEN, 2016)

Na Tabela 6 pode se observar o resumo da participação na distribuição dos totais de contratos assinados e de valores recebidos do PRONAF, por cada região.

Regiões	Contrato (%)	Valor (%)
Centro-Oeste	4,10%	19,04%
Nordeste	42,82%	10,81%
Norte	4,83%	5,62%
Sudeste	15,98%	24,92%
Sul	32,28%	39,60%

**Tabela 6:** Resumo da participação dos Recursos do PRONAF por Regiões brasileiras, entre 2004 e 2014(%)  
**Fonte:** Elaboração (EMBRAPA, 2016)

Para analisar a Tabela 6, é necessário considerar a quantidade da agricultura familiar por região. Tem-se que a Região Nordeste se concentra a maior quantidade de agricultores familiares de todas as regiões brasileiras, com 42,82% de todos os contratos assinados do PRONAF, entre os anos de 2004 a 2014, porém somente recebeu 10,81% do total das verbas

destinada no período. Enquanto outras regiões, com bem menos contratos assinados, receberam valores bem mais expressivos, como por exemplo, a região Centro-Oeste que assinou somente 4,10% do total de contratos do período e recebeu 19,04% da verba total do PRONAF.

Dessa forma, a região Sul concentrou 39,60% dos recursos totais no período avaliado, o Sudeste 24,92%, enquanto que a região Centro-Oeste foi contemplada com 19,04% dos financiamentos, o Nordeste obteve 10,81% dos financiamentos e a região Norte apenas 5,62%. Todavia, em número de contratos, a região Nordeste mantém a primeira colocação em número de contratos assinados, seguidos pela região Sul, Sudeste, Norte e Centro-Oeste na última posição.

Portanto, pode-se dizer que neste quesito a PRONAF não está cumprindo sua missão de priorizar as regiões mais carentes e/ou que tenha maiores números de agricultores familiares, porque mesmo que o maior número de contratos esteja sendo celebrado junto aos agricultores da região Nordeste, os valores destinados aos mesmos são muito ínfimos, em relação a real necessidade para se promover o desenvolvimento local ou regional. Mesmo a região Sul que é a segunda em quantidade de agricultora familiar, está recebendo menos verba do que a região Centro-Oeste, que tem um número muito pequeno de agricultores familiares.

Além disso, o PRONAF tem contribuído para acentuar as desigualdades regionais no País, por meio da alocação de recursos em regiões caracterizadas pela presença da agricultura familiar capitalizada, como forte integração ao mercado, localizadas especialmente no Centro-Sul do País, Sudeste e Sul.

Outra situação de destaque é a de na alocação dos recursos do PRONAF entre o custeio e o investimento (ver Tabela 7). Durante os dez anos estudados houve uma queda dos percentuais destinados ao custeio em geral que era em 2004 era de 67,15% e em 2014 caiu para 62,24%. Enquanto que os valores destinados a investimentos tiveram uma evolução positiva, partindo em 2004 de 32,85%, para 37,75% em 2014.

Modalidade de Crédito	Anos										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total de custeio</b>	67,15	57,57	50,44	56,22	56,75	48,65	47,68	47,84	45,49	61,64	62,24
<b>Total de Investimento</b>	32,85	42,43	49,56	43,78	43,25	51,35	52,32	52,16	54,51	38,36	37,76

**Tabela 7:** Resumo dos Contratos Totais do PRONAF, modalidade crédito 2004 a 2014 (%)  
**Fonte:** Elaborado (BACEN, 2016)

Estes dados mostram que a desigualdade está aumentando, porque os agricultores familiares mais necessitados de financiamento de custeio estão com menos recursos disponíveis, enquanto que os mais estruturados, que estão renovando seus equipamentos e investindo em novas tecnologias, porque tiveram acesso a mais verbas do PRONAF.

### **Considerações Finais**

Partindo da missão geral do PRONAF que se destina a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão-de-obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais desenvolvidos em estabelecimento rural.

Ao comparar os dados das cinco regiões brasileiras, em relação aos contratos e as verbas recebidas, tem-se a região que em percentuais recebeu mais verbas, quando comparada a quantidade de contratos assinados, foi a região Centro-Oeste e é uma das regiões com menores índices de quantidade de agricultor familiar, enquanto que a região Nordeste, que tem maior índice de quantidade de agricultor familiar, recebeu o menor percentual do total das verbas do PRONAF destinadas aos agricultores familiares. Portanto, em ordem cronológica das regiões que os agricultores familiares individuais receberam mais verbas, para os que receberam menos, no total por contrato entre os anos de 2004 e 2014, temos: Centro-Oeste, Sudeste, Sul, Norte e Nordeste.

Como uma das missões do PRONAF, também, é desenvolver as regiões mais carentes e atender a agricultura familiar, este estudo concluiu que os recursos financiados por este Programa não têm sido distribuídos de forma a priorizar as regiões mais carentes e a região que tem a maior quantidade de agricultores familiares que é a Nordeste e isso se reflete, também, no aumento dos valores, em porcentagem, destinados ao financiamento de investimento do que ao custeio agrícola. Conclui-se que o PRONAF nos anos 2004 a 2014 poderia estar destinando mais verbas para os agricultores que estão em regiões que precisam se desenvolver e assim estaria cumprindo de forma mais eficiente sua missão.

### **Referências**

AQUINO, J. R.; SCHNEIDER, S. (Des) **caminhos da política de crédito do PRONAF na luta contra a pobreza e a desigualdade social no Brasil rural**. I Conferência Nacional de Políticas Públicas contra a Pobreza e a Desigualdade, 2010, Natal – RN.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Anuário Estatístico do Crédito Rural**. Disponível em: <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)>. Acesso em: 12 de setembro de 2013.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Anuário Estatístico do Crédito Rural 2012**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?RELRURAL2012>. Acesso em: 31 de março de 2016.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Pronaf**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?PRONAFFAQ>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

BALBINOT, Diandra. **Agricultura Familiar: Avaliação da linha de crédito PRONAF Mais Alimentos em duas unidades familiares**. Passo Fundo, 2013, 53f.

BIANCHINI, Valter. **Vinte anos do PRONAF, 1995 - 2015: avanços e desafios**. /Valter Bianchini. — Brasília: SAF/MDA, 2015.113 p.

BACEN. Banco Central do Brasil. **RESOLUÇÃO Nº 3206**. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2004/pdf/res\\_3206\\_v2\\_1.pdfV](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2004/pdf/res_3206_v2_1.pdfV)>. Acesso em: 31 de maio de 2016.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?PRONAFFAQ>. Acesso em: 21 de abril de 2016.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Anuário Estatístico do Crédito Rural 2012**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?RELRURAL2012>. Acesso em: 31 de março de 2016.

CALSAVARA, G.; CRUZ, A. C.; LIMA, I. B.. **Análise da distribuição dos recursos do PRONAF em Minas Gerais nos anos 2000**. In: 51º Congresso da SOBER, 2013, Belém. "Fronteiras da agropecuária no Brasil e na Amazônia: desafios da sustentabilidade.", 2013.

DEARO, Maria Elieti Mantovani. "A agricultura familiar no município de Guareí (SP)." (2015).

DENARDI, Reni Antonio. "Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável." **Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável**, Porto Alegre 2.3 (2001).

EMBRAPA Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Agricultura Familiar no Brasil**. Disponível em: <http://www.embrapa.br/aiaf-14-agricultura-familiar-no-brasil>. Acesso em: 16 de maio de 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo agropecuário 2006**. Agricultura familiar, primeiros resultados: Brasil, grandes regiões e unidades da federação. ISSN 0103-6157 Censo agropec., Rio de Janeiro, p.1-267, 2006. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri\\_familiar\\_2006/familia\\_censoagro2006.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006/familia_censoagro2006.pdf)>. Acesso em: 2 fevereiro 2016.

INCRA. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Tabela com módulo fiscal dos municípios.** Disponível em: <http://www.incra.gov.br/tabela-modulo-fiscal>. Acessado em 14 de junho de 2016a.

INCRA. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Novo Retrato da Agricultura Familiar.** Disponível em: [http://www.incra.gov.br/media/servicos/publicacao/outras\\_publicacoes/Perfil%20da%20Agricultura%20Familiar%20no%20Brasil%20-%20Dossie%20Estatistico.pdf](http://www.incra.gov.br/media/servicos/publicacao/outras_publicacoes/Perfil%20da%20Agricultura%20Familiar%20no%20Brasil%20-%20Dossie%20Estatistico.pdf). Acesso em: 12 de maio de 2016b.

INDICADORES SOBRE PRONAF. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.** Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/pronaf-programa-nacional-de-fortalecimento-da-agricultura-familiar>. Acesso em: 6 de junho de 2016.

MDA. MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-creditorural/sobre-o-programa#sthash.dbD7IptA.dpuf>. Acessado em: 29 de março de 2016.

ZIGER, Vanderley. "**Crédito Rural e a Agricultura Familiar:** desafios, estratégias e perspectivas." *Download do Site do Cresol* (2013).

# ESTUDOS DOS EFEITOS DA POLUIÇÃO SONORA TRANSMITIDO PELOS CARROS DE SOM EM ARAGUAINA-TOCANTINS

Maria das Neves Fernandes Chaves  
Sergio Zeno Granetto

## Introdução

Este trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográficas, pesquisas de campo, por meio de entrevistas com empresário lojistas, consumidores em geral, e também com profissionais da Secretaria de infraestrutura, Município de Araguaína - TO. A poluição sonora nada mais é do que, ruídos provocados por qualquer objeto, acessórios ou mesmo carro, o ruído acontece quando, por exemplo: um carro de som está com um volume muito alto ou além do permitido pela lei que por consequências acaba afetando a saúde do homem. A cada dia que passa é comum encontrar poluição sonora nos centros urbanos, provocado por diversos meios de sonorização, dentre eles os sons automotivos, bares, casas de shows, construções imobiliárias e carros de som fazendo propaganda. Mas o que muitas pessoas não sabem é que esse tipo de ruído é proibido por lei, de acordo com a lei nº 1.778 de 29 de Dezembro de 1997 do estado do Tocantins o art. 10 publicado em 27 de Setembro de (2013) – As Igrejas, os Templos e as casas de Culto são locais tidos e havidos como locais que deverão merecer o máximo de respeito, inclusive hospitais. O ruído também é prejudicial à saúde auditiva, que pode levar ao estresse, problemas auditivos como surdes, prejudicando a saúde humana e prejudicando interesses da comunidade. Este trabalho traz vários alertas à população relatando a importância de não usar som alto e o que ele pode fazer com a audição se usado de forma incorreta e exagerado.

## Conceitos de Poluição Sonora

Poluição sonora é todo ruído que pode causar danos à **saúde** humana ou animal. Existem diversas situações que causam **desconforto acústico**, como uma pessoa falando alto ao celular e um indivíduo ouvindo música sem fones. Mas, se não tiver potencial para causar dano, não é **poluição sonora**.

O som é devido a uma variação da pressão existente na atmosfera. O ruído é um conjunto de sons indesejáveis que produz uma sensação desagradável. Som e ruído são características por grandeza físicas e mensurável às quais são associados grandeza dita

fisiológica, que correspondem a sensação auditiva. A poluição sonora ocorre quando num determinado ambiente o som altera a condição normal de audição. Embora ela não se acumule no meio ambiente, como outros tipos de poluição, causa vários danos ao corpo e à qualidade de vida das pessoas. Hoje em dia é muito normal encontrar pessoas ouvindo músicas com som alto, principalmente com fones de ouvido que ocasiona um mal maior ainda a audição.

Além das emissões atmosféricas, outro grave problema urbano contemporâneo é a poluição sonora, causada pelo excesso de ruídos gerados pela circulação de veículos e pela má localização de aeroportos, indústrias e comércio, MILARÉ (2013)

O autor, relata que além dos ruídos ocasionados por carros de sons, e também ocasionado por barulhos muito próximos de nós, como construção carros etc.

### **O Programa Nacional de Educação e Controle da Poluição Sonora- Silêncio**

O programa Nacional de Educação e Controle da Poluição Sonora-Silêncio, em 02 de Abril de (1990) Programa Instituído pelas Resoluções 001/1990 e 002/1990 do CONAMA, estabeleceu normas, métodos e ações para controlar o ruído excessivo e seus reflexos sobre a saúde e bem- estar da população.

De acordo com o CONAMA (2003) o artigo 6º da Lei 6.938/81, foi estabelecido normas para controlar o excesso de ruídos e diminuir as consequências que esses barulhos fazem a saúde auditiva da população.

### **Efeitos do Ruído**

O ruído é provocado pelo som excessivo das indústrias, canteiros de obras, meios de transporte, igrejas, áreas de recreação, entre outros. Estes ruídos provocam efeitos negativos para o sistema auditivo das pessoas, além de provocar alterações comportamentais e orgânicas.

Como o efeito do ruído sobre a saúde em geral, registram-se sintomas de grande fadiga, lassidão e fraqueza. O ritmo cardíaco acelera-se e a pressão arterial aumenta, ou seja, todo ruído ou tipos de barulhos pode ocasionar um distúrbio na pessoa, um estresse elevado, dores de cabeça, fadiga, entre outros.

O conselho nacional do meio ambiente CONAMA (1981), no uso das competências que lhe são conferidas pela lei n. 6.938, de 31 de agosto de 1981, regulamentada pelo decreto n. 99.274, de 6 de junho de 1990 e tendo em vista o disposto em seu regulamento interno e, considerando que o ruído excessivo causa danos à saúde física

mental e afeta particularmente a audição. (BRASIL, Legislação de Direito Ambiental, 2015)

De acordo com a revista viva saúde 30 de janeiro de (2014) por Leticia Macie, a poluição sonora é um dos grandes males prejudiciais para a população, independente do ambiente em que a pessoa estiver e o grau de decibéis que ela estiver ouvindo, pode agravar muito a saúde auditiva, o ruído causa várias reações no corpo humano, desde a surdez até o estresse, contribuindo para uma má qualidade de vida. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) 02 Abril de (2008), todo e qualquer ruído que ultrapasse a casa dos **55 decibéis** é considerado prejudicial à saúde. E todos os dias, é inevitável, estamos expostos a barulhos que chegam a 80 decibéis ou mais, Partindo desses dados da OMS, é possível dizer que os ruídos são extremamente prejudiciais a nossa saúde, podendo leva a várias doenças como, enxaqueca, aceleração cardíaca, insônia. etc.

### **Nível de ruído provocado (aproximadamente – em decibéis)**

Segundo a revista suapesquisa.com, existem algumas curiosidades de ruídos que podem ter o nível de decibéis acima do indicado para uma boa saúde auditiva.

- a) Torneira gotejando (20 db)
- b) Música baixa (40 db)
- c) Conversa tranquila (40-50 db)
- d) Restaurante com movimento (70 db)
- e) Secador de cabelo (90 db)
- f) Caminhão (100 db)
- g) Britadeira (110 db)
- h) Buzina de automóvel (110 db)
- i) Turbina de avião (130 db)
- j) Show musical, próximo as caixas de som (acima de 130 db)
- k) Tiro de arma de fogo próximo (140 db)

### **Normas de Imissão do Som**

Salienta William Lake (1992), a fundamentação desses critérios é oriunda da lei de Ar Lino (Clean Air Act). Ao estabelecerem as normas de emissão e padrões de ruídos, a saúde pública e o bem-estar devem ser protegidos com a aplicação do princípio da precaução.

O autor relata que a saúde humana está á frente, acima de qualquer ruído, devendo respeitar e priorizar a saúde e o bem estar e a qualidade de vida. As emissões de som de veículo

automotores, poluição sonora gerada pelo trânsito de veículos são reguladas pelo Conselho Nacional de trânsito.

## **Revisões de Demanda**

### ***Das Causas dos Ruídos***

São várias as fontes de ruídos que ocasionam a poluição sonora em meio à sociedade. De acordo com a Prefeitura de Araguaína –TO de 27 de agosto de (2007), Art. 14 o nível de som ou ruído permitido para veículos é de 85 decibéis (oitenta e cinco decibéis) medidos na curva B do respectivo aparelho decibelímetro, distância de 7 metros do veículo ao ar livre. A utilização máxima de nível sonoro de propaganda é de apenas 85 decibéis, sendo que as propagandas devem ser de segunda a domingos, apenas nos horários de 08h às 18 horas, não podendo ultrapassar o nível máximo de decibéis. Somente o ruído discreto de folhas carregadas pelo vento já equivale a 15 decibéis. Um segredo cochichado na orelha faz o dobro de barulho 30 decibéis.

A fala humana, em tom normal, oscila em torno de 60 decibéis a metade do que o homem pode suportar sem que o barulho literalmente lhe estoure o tímpano, os ouvidos são extremamente sensíveis, (Lúcia Helena de Oliveira, Janeiro de 1989).

Um barulho forte, fora do normal não significa que a pessoa ficará surda no momento, mas que com o passar dos anos, com rotinas de sons e ruídos constantemente em alto grau, isso pode levar a surdes e ocasionar situações mais graves, como dores de cabeça crônica, alto estresse, fadiga ataque cardíaco e irritabilidade etc.

## **Do Sossego Público**

Código Municipal de Postura lei nº 1.778 de 1997. Art. 16- Fica proibido o funcionamento de alto-falante fixo, nas áreas urbanas e suburbanas deste município.

§ 1º - Fica excluído da proibição do presente artigo o funcionamento dos auto falantes moveis, desde que funcionem das 08:00 horas às 12:00 e das 14:00 horas às 18:00 horas, com nível de som permitido a audição humana, conforme determina a legislação pertinente medida em decibéis, desde que funcionem a uma distância de 100 (cem) metros de Hospitais, Igrejas, Repartições Públicas, Escolares, Câmara Municipal e Batalhão da Polícia Militar.

Código Municipal de Postura lei nº 1.778 de 1997 Art. 12- É proibido perturbar o sossego e o bem-estar público ou da vizinhança, com ruído, algazarras, barulhos ou sons de qualquer forma.

Art.13 – Compete a Prefeitura licenciar e fiscalizar todo e qualquer tipo de instalação de aparelho sonoro, engenhos que produzam ruídos, instrumentos de alerta, advertência, propaganda ou sons de qualquer natureza, que, pela intensidade de volume, possam constituir perturbação ao sossego público ou vizinhança.

É direito de todos os cidadãos, o zelo do sossego e a paz de tranquilidade. Compete a prefeitura fiscalizar e assegurar a paz de todos, Código Municipal de Postura Prefeitura de Araguaína- TO Lei Nº 1778 de 29 de dezembro de 1997.

Diversas normas tratam do uso regular e da quantidade de ruído e sons para a convivência saudável do ambiente, sendo ele emitido no trânsito (art. 1º, do código de Trânsito Brasileiro) ou não, advindo esta proteção desde a constituição Federal (art. 225 1998c/c art. 1º do CTB). É preciso estabelecer essas normas e leis já existentes, fazer acontecer, sair do papel e ir para a prática, colocar em ação aquilo que as pessoas precisam: paz, silêncio, tranquilidade. No entanto mesmo com todas as legislações que combatem essas condutas, percebe-se um aumento progressivo de pessoas que utilizam veículos no som máximo de decibéis, o que tem ocasionado desconforto aos ouvidos e a saúde humana. Pesquisa realizada site pelo Jornal do Senado (2012) aponta que, o maior causador da poluição sonora é o trânsito, devida aos motores, buzinas, música alta entre outros.

### **Sociedade e a Poluição sonora**

A poluição sonora é uma das poluições que mais vem prejudicando a sociedade, devido à má conduta de algumas pessoas que fazem mau uso da sonorização, abusando dos sons de carros automotivos e carros de propaganda. Devido isso há vários autores que defendem a paz, a tranquilidade dos demais que sofrem desse mal, que é a poluição sonora. De acordo com o site juris way (1992), a poluição sonora pode ser compreendida como a dissipação de ruídos, que de algum modo ultrapassam os níveis permitidos em lei, de modo contínuo, ao longo do tempo. Esse efeito pode trazer danos à saúde do homem e comprometer seu bem estar social.

Pesquisas e estudos científicos afirmam que a poluição sonora é um mal invisível, devido grande parte da população acreditar mais no que vê, do que se ouve, a maior parte acaba

sendo levada pelos momentos sem pensar nas consequências que pode ocasionar ouvindo música em alto som, estar frequentemente exposto a ruído e barulhos, pode agravar a enfermidade de uma pessoa dependendo da doença que ele tiver, ou até mesmo a sensibilidade a sons e ruídos alto.

### **Metodologia da Pesquisa**

Esta pesquisa foi realizada com 30 consumidores e 15 lojistas. Através de dois questionários, sendo ambas as pesquisas de campo. As pesquisas foram realizadas na cidade de Araguaia-Tocantins, sendo os lojistas do centro da cidade que se situa na Avenida Conego Joao Lima. A falta de respeito e ética das pessoas que trabalham com esse meio de comunicação vem dando muita dor de cabeça para a população. Muitos não possuem a consciência em baixar o volume do som enquanto estiver passando frente a uma igreja ou colégio, instituições que exigem silencio e respeito.

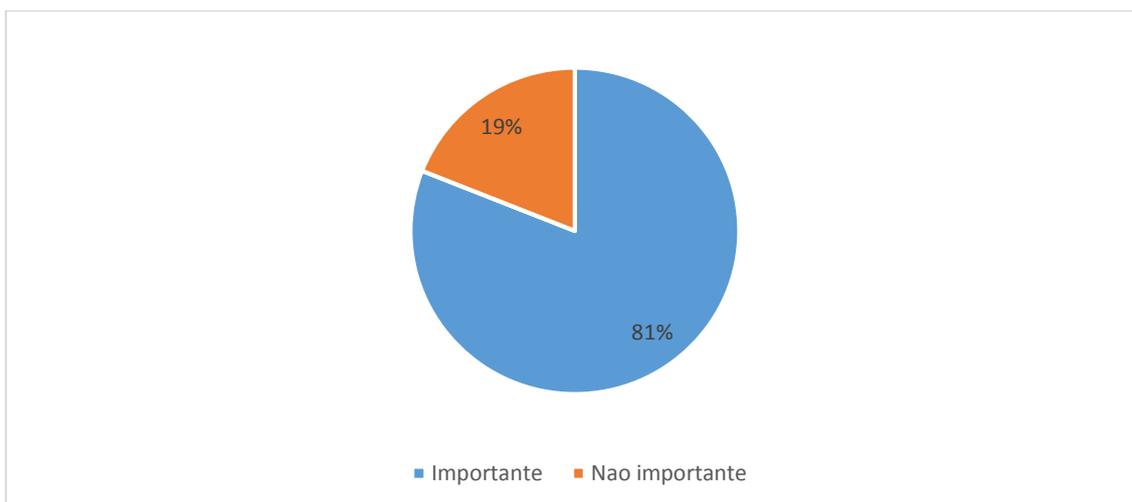
A pesquisa também foi realizada na secretaria infraestrutura do município sobre os carros de som, foi constatado pela fiscal que, é realizado constantemente os controles dos carros de som pelo sindicato, e que os mesmos possuem um selo que só podem circular no centro da cidade no horário comercial, passando deste horário serão multados, esses carros estão proibidos de passar perto de igrejas, escolas e hospitais com som ligado. Porém não é exatamente isso que acontece apesar da lei municipal às pessoas não a respeitam e continuam a passar perto de locais proibidos. Foi relatado pelas pessoas que fazem esse trabalho que, muitos não se sentem seguros em andar pelas ruas e realizar os procedimentos para multar, muitos já foram ameaçados por pessoas que não respeitam a lei. Devido isso os próprios trabalhadores dessa função nem saem de uniforme para não serem identificados. Sobre a licença para autorização de festas é feita uma pesquisa no bairro antes para saber se os vizinhos vão aceitar, mas se por acaso residir algum idoso por perto a licença não e liberada.

Os questionários contêm perguntas objetivas e subjetivas para uma melhor coleta de análise dos dados.

### **Dados e análise dos resultados**

Na análise de resultados foram aplicados dois modelos de questionários, um era apenas para lojistas e outro apenas para consumidores em geral.

## Questionario aplicado a lojistas que utilizam carro de som



**Gráfico 1:** Oque voce acha da utilização de carros de som para anuncios?

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2016

De acordo com o grafico 19% das pessoas não dão importancia a utilização do carro de som para anuncios, e 81% achao importante a utilização do carro de som, devido a os meios de comunicação estar em todos os cantos.

É importante destacar que os lojistas julguem como importante porque os preços são mais baratos e estão dentro dos orçamentos dos consumidores, assim podem aumentar as compras do mês e ainda sobra dinheiro.



**Gráfico 2:** O que se anuncia em carros de sons aumenta as vendas?

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2016

Pode se observar que 12% das pessoas entrevistadas acham que o carro de som não aumenta as vendas ou seja não faz tanta diferença, e 88% dizem quem sim que os carros de som aumentam sim as vendas devido ao fácil acesso a grande maioria das pessoas, o carro de som e bem popular e transita quase que por completo pela cidade. Além de aumentar as vendas

atrai mais clientes mesmo que não comprem nada, as pessoas vão para conhecer o local ou fazer pesquisas de preço.

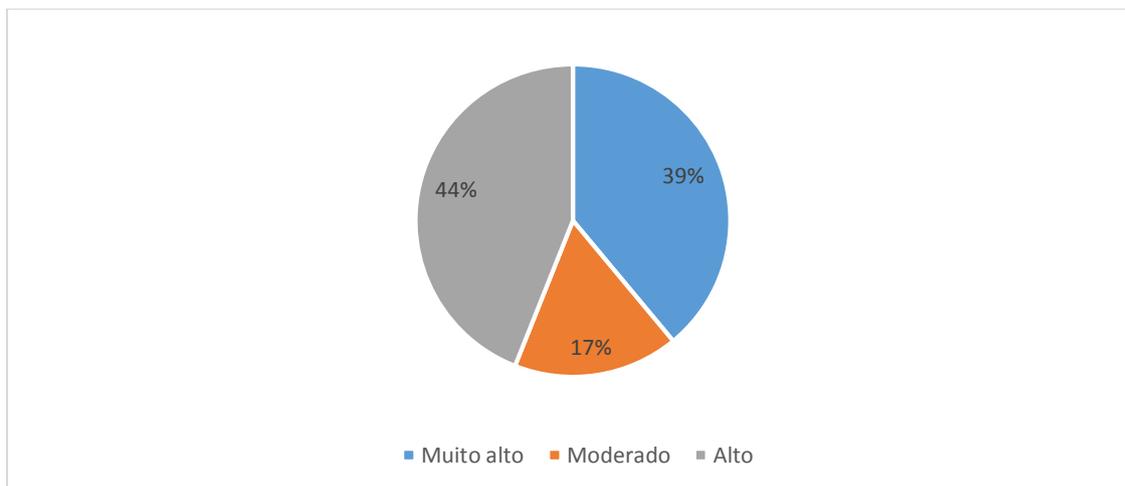


**Gráfico 3:** Como o público reage as propagandas anunciadas?  
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2016

Esses são dados que mostram como as pessoas reagem perante anúncios dos carros de sons, como propagandas, notícias, etc. Isso mostra que grande parte das pessoas vai atrás dos anúncios que os carros estão divulgando, de acordo com o gráfico 88% das pessoas vão atrás do anuncio as pessoas reagem de forma possitiva e correm atras daquilo que está sendo anunciado com o objetivo de comprar o que almejam a muito tempo pelo fato dos valores está dentro do seu orçamento. E apenas 12% não vão se importar.

### **Questionário realizado com consumidores**

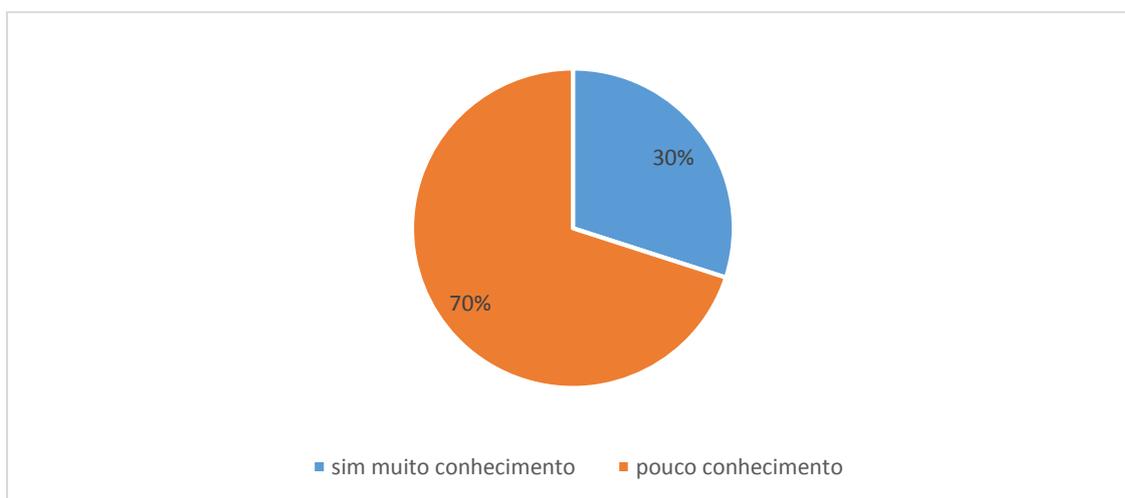
Esse questionário trata apenas de pesquisa aplicada a consumidores em geral, realizado no centro da cidade de Araguaina – TO .



**Gráfico 4:** O volume do som em meio público e considerado alto ou moderado?

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2016

O gráfico mostra que 44% das pessoas dizem que o som é alto, essas pessoas consideram o ruído dos carros de som alto. A grande maioria das pessoas que responderam ao questionário mostrou-se bastante incomodadas com o excesso de poluição sonora que há na cidade de Araguaína. As pessoas não respeitam mais o espaço do outro ouvem músicas em som alto sem ao menos se importar com quem está do seu lado. 39% dizem ser muito alto o ruído, e apenas 17% dizem que o volume do som é moderado.



**Gráfico 5:** Você tem conhecimento do que é poluição sonora?

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2016

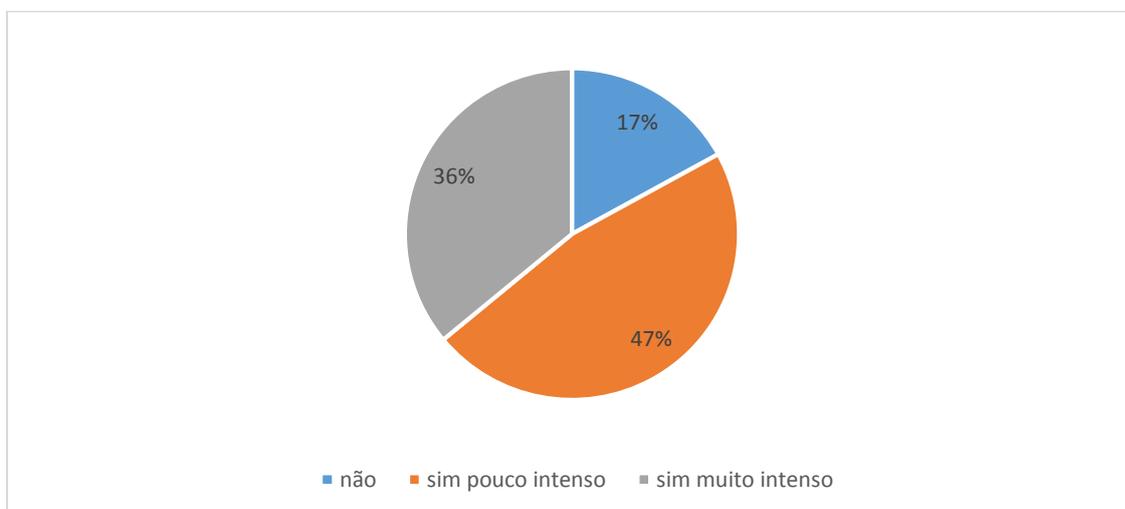
Muitos dos entrevistados disseram não ter conhecimento sobre poluição sonora e não demonstraram nenhum interesse pelo assunto.

Dessa forma, 30% das pessoas que responderam o questionário disseram que possuem muito conhecimento sobre a poluição sonora, e 70% disseram que possuem pouco conhecimento sobre o assunto. Isso mostra a falta de informação ou desinteresse das pessoas, as pessoas andam tão ocupadas e preocupadas com outras coisas que já não dão tanta importância para tais assuntos.



**Gráfico 6:** Você tem conhecimento do nível de ruído tolerado?  
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2016

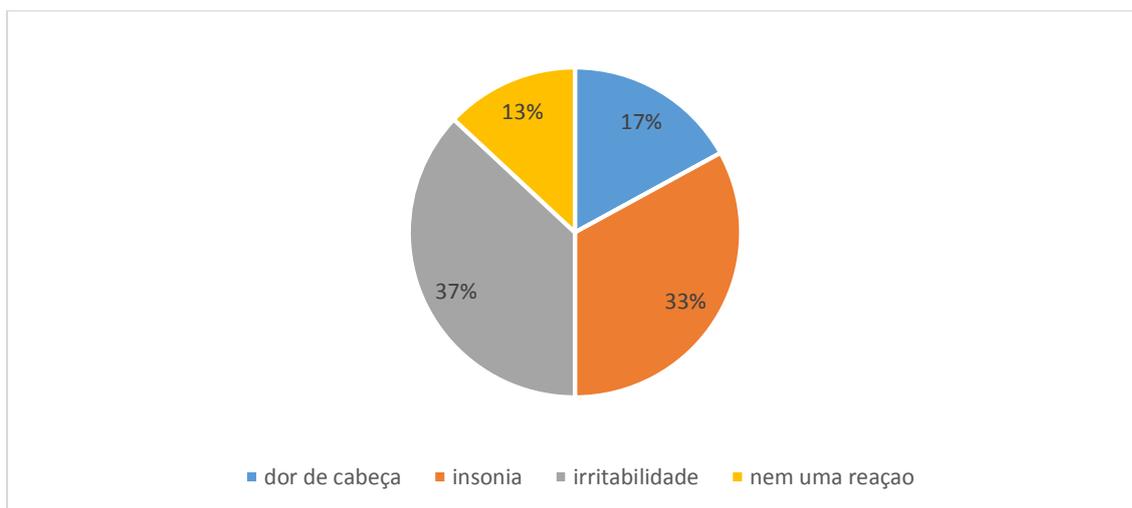
Cerca de 40% das pessoas dizem que sabem o nível de ruído tolerado que os carros de sons podem transmitir, e 60% dizem que não sabem o nível de ruído tolerado, ou seja mais da metade das pessoas podem estar com sua saúde auditiva comprometida, justamente por não saberem os níveis de decibéis tolerável á saúde humana.



**Gráfico 7:** Você se incomoda com nível de ruído nas ruas provocado pelos carros de sons?  
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2016

Os entrevistados na sua maioria manifestaram que os ruídos incomodam e muito, prejudicam a saúde, ao bem-estar das pessoas, geralmente provoca irritação, aumenta o nível de estresse nas pessoas, roubam o silêncio necessário sobretudo aquelas mais fragilizadas pela idade ou por algum tipo de doença. Impossibilita o descanso necessário às pessoas para terem condições de viverem bem na sua família e no seu trabalho.

De acordo com as pesquisa e com os gráficos, 47% das pessoas afirmam que sim se incomodam com o nível de ruído porem acham que o nível ruído e pouco intenso, 36% dizem que incomodam e também acham que o nível de ruído e muito intenso. Mas 17% das pessoas disseram que não se incomodam.



**Gráfico 8:** Que sintomas você sente com os ruídos provocados pelos carros de som

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2016

As pesquisas apontam que 37% das pessoas tem irritabilidade devido ao alto volume de ruído provocado por carros de som, 33% dizem que sentem insônia, ou seja o barulho as fazem perder o sono, 17% das pessoas dizem sentir apenas dores de cabeça, e 13% disseram que não sentem nem uma reação, ou seja essas pessoas não sentem nem um desconforto devido o ruído. Em média de acordo com pesquisas e artigos relacionado com o assunto, muitas pessoas se prejudicam com o excesso de barulho, ruído provocados por som alto, esses ruídos geralmente provocam várias reações com as pessoas, podendo até provocar surdes.



**Gráfico 9:** Você sabe se os carros de som obedecem às normas da lei?  
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2016

Embora as pessoas entrevistadas afirmaram que não sabem se os carros de som obedecem às normas da lei, percebe-se que os motoristas de carro de som desobedecem a lei, descumprem os horários estabelecidos permitidas pela lei, e em locais como: hospitais, escolas etc, como se não existisse fiscalização.

100% das pessoas entrevistadas afirmaram que não sabem se os carros de som obedecem as normas da lei.

### **Pesquisa realizada na secretaria de infra estrutura**

Essa pesquisa foi realizada apenas com pessoas que trabalham diretamente na secretaria de Infra Estrutura da cidade de Araguaína- TO

Ao iniciar a pesquisa soubemos através do citado órgão que os fiscais realizam a fiscalização na cidade, aplicando as penalidades que a Lei impõe e quando é desobedecido é acionada a polícia militar para fazer apreensão do instrumento de som usado indevidamente.

Os fiscais geralmente são ameaçados pelos proprietários dos sons, os mesmos terminam tendo medo dos riscos do trabalho, ultimamente estão saindo sem uniforme para não serem reconhecidos, pois a violência em Araguaína está crescendo cada dia mais.

Quanto a Licença para realização das festas, só é concedida após uma pesquisa no bairro para saber se os vizinhos autorizam ou não. Caso tenha muitos idosos no bairro, a licença não é liberada. Quanto a este ponto, não é algo que aparece em lei, porém foi a melhor forma que a secretaria encontrou para realizar o seu trabalho.

## **Considerações finais**

Este trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, por meio de entrevistas com empresários lojistas, consumidores em geral, e também com profissionais da Secretaria de infraestrutura do Município de Araguaína – TO.

A pesquisa realizada em campo mostra que, a grande maioria das pessoas não sabem ou até mesmo desconhecem dessa lei municipal que proíbe certos carros de som circular em determinada hora do dia ou da noite em alguns locais das ruas de Araguaína - TO.

O Código de postura municipal reza que os carros de som não podem circular com som alto perto de igrejas, escolas, hospitais e outros, o alto nível de ruído pode ocasionar doenças nas pessoas que vai desde uma surdes até mesmo uma doença mais grave, como um ataque cardíaco, enxaqueca, insônia, sem contar que as pessoas também elevam seu nível de estresse quando perturbadas com um nível de decibéis que ultrapassa o limite permitido. Mas além dos carros de sons são várias as formas de ruídos que incomodam o ser humano por exemplo: uma torneira gotejando, o barulho de um motor de carro ou motocicleta, um objeto caído no chão, são vários os exemplos que podem ser citados como fonte de ruído.

Além dos questionários utilizados para coleta de dados, foi possível perceber também que a utilização do som em alto volume e bastante comum entre as pessoas, as lojas são um exemplo disso, existem lojas que utilizam caixas de som dentro das próprias lojas como forma de propaganda para seus cliente e formas de atrair quem está passando frente a porta da loja, e sem perceber a própria pessoa está provocando uma possível dor de cabeça futuramente ou uma enxaqueca, pessoas que estão constantemente expostas a esses ruídos não percebem que com o tempo a audição vai se desgastando. Conclui-se que. A grandes maiorias das pessoas entrevistadas não apoiam a utilização do carro de som como meio de propaganda, existem outros meios de comunicação mais eficazes e menos barulhentos.

Diante dessa situação, como administradora recorreria aos meus direitos, todos temos direito de silencio, o órgão público e responsável por fazer exercer os nossos direitos, também levantaria um movimento para mobilizar as pessoas e incentiva-las a exigir seus direitos diante da real situação em que vivemos.

## Referências

- BERNARDO, André. **O Que a Poluição Sonora pode causar**. Disponível em: <<http://revistavivasaude.uol.com.br/clinica-geral/o-que-a-poluicao-sonora-pode-causar/1973/#>>. Acesso em 15 maio 2016.
- BRASIL, Tocantins. **Código Municipal de Postura Prefeitura de Araguaína –TO**. Lei N° 1778 de 29 de dezembro de 1997. Disponível em: <<http://araguaina.to.gov.br/portal/pdf/6.pdf>>. Acesso em 26 maio 2016.
- BRASIL. **Código de Trânsito Brasileiro**. Disponível em: <[www.denatran.gov.br/ctb.htm](http://www.denatran.gov.br/ctb.htm)>. Acesso 20 maio 2016.
- BRASIL, **Legislação de Direito Ambiental**. 8° edição 2015.
- CONAMA. 2016. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res90/res0290.html>>. Acesso em 30 maio 2016.
- HELENA, Lúcia. **Abant**. Disponível em: <<http://www.abant.org.br/luciaelena>>. Acesso em 15 maio 2016.
- MACHADO, Paulo Afonso Leme. **Direito ambiental Brasileiro**. Disponível em: <<http://ebah-web-586602798.us-east-1.elb.amazonaws.com/content/ABAAAE3xwAI/direito-ambiental-brasileiro-paulo-affonso-leme-machado-12a-ed-2004?part=122>>. Acesso em 20 maio 2016.
- MILARÉ, Édis. **Direito ambiental**. São Paulo. Revista dos Tribunais S.A. p, 30– 2013.
- MACHADO, Paulo Affonso Leme. **Direito Ambiental Brasileiro**. Coleção Saraiva. Legislação de Direito Ambiental. P. 820. São Paulo. S.A Maleiros Editores. 21° edição p 784. 2012.
- OLIVEIRA, Lúcia Helena de. **Silêncio: som demais causa poluição sonora**. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/ciencia/silencio-som-demais-causa-poluicao-sonora>> Acesso em 15 maio 2016.
- OMS. Disponível em: <[www.oms.gov.com.br](http://www.oms.gov.com.br)>. Acesso em 30 maio 2016.
- SISTEMA Educacional Online. **Jurisway**. Disponível em: <<http://www.jurisway.org.br/>>. Acesso em 12 maio 2016.
- SENADO. **Poluição Sonora Cresce e se agrava**. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/jornal/edicoes/2012/06/19/invisivel-poluicao-sonora-cresce-e-se-agrava>> Acesso em 20 maio 2016.
- SITEFICAZ. Disponível em: <[www.vivasaude.com.br](http://www.vivasaude.com.br)> acessado em 31 maio 2016.
- SUAPESQUISA. Disponível em: <[www.suapesquisa.com.br](http://www.suapesquisa.com.br)> acessado em 31 maio 016.

## A IDEOLOGIA VAI AO SHOPPING

Sergio Roberto Braga Soares  
Geraldo Alves de Lima

### **Introdução**

O que se pretende com este artigo é estabelecer uma reflexão para o profissional de Marketing no atual cenário corporativo norteado por sólidos princípios éticos e morais e com preocupação constante com o bem-estar da comunidade.

O ponto de partida foi o artigo "A Ideologia Vai ao Shopping", da Professora Valquíria Padilha que propõe uma análise denunciadora e crítica da realidade social apresentando, de forma contundente, o Shopping Center como o espaço urbano excludente e de negação do ser social. Este seria, portanto, o grande desafio para a cadeia dos prestadores de serviços na comunicação, estudar e conhecer o pensamento crítico para, a partir daí, promover novas formas de como as organizações se relacionam com a comunidade no seu entorno, a chamada Responsabilidade Social.

Tomando como metodologia uma leitura bibliográfica de artigos e livros relacionados ao tema, dividiu-se o trabalho em itens tomando por base a composição do título "A Ideologia Vai ao Shopping". Desta forma iniciamos com o estudo do verbete "ideologia", principalmente a partir de Chauí; a seguir, estudamos o conceito de Shopping, enquanto centro comercial; no item 4, apresentamos a Revista Ciência Hoje, uma revista mensal de divulgação científica, lançada em 1982 e que, na sua edição de número 237, publicou o artigo base de nosso trabalho.

### **Ideologia**

Ideologia é uma palavra de múltiplos significados. Seus diferentes tratamentos mostram a complexidade do conceito. Por este motivo, abordaremos, neste trabalho, tão somente conceitos de ideologia que serão base para entendimento deste artigo. Inicialmente optamos por apresentar o conceito pragmático e utilitarista encontrado no dicionário: "Ideologia: Ciência da formação das ideias; tratado das ideias em abstrato; sistema de ideias" (FERREIRA, 2009, p. 1066).

Os termos "sistema de ideias" e "ideias em abstrato", contidos na mesma definição do vocábulo ideologia, mostram sua aplicação, tanto em uma representação à qual não

corresponde nenhum dado sensorial ou concreto, como também em aspectos mais práticos ou realistas. Esta ambiguidade é confirmada em Thompson (2007, p. 43),

Quando empregamos o termo ideologia, quer seja na análise social e política, ou na conversação do dia a dia, nós empregamos um conceito que tem uma história longa e complicada. Parte dos motivos de este conceito ser tão ambíguo hoje, de ter tantas acepções e nuances diferentes, deve-se ao fato de este conceito ter percorrido um caminho longo e sinuoso desde que foi introduzido nas línguas europeias, há dois séculos: a multiplicidade de significados que ele tem hoje é um produto de seu itinerário histórico.

Segundo Chauí (2006) o termo ideologia aparece pela primeira vez em 1801 no livro de Destutt de Tracy, filósofo francês, para descrever o estudo sistemático das ideias, identificado como uma necessidade decorrente das rápidas mudanças políticas do período que seguiu a Revolução Francesa de 1789.

Em Chauí (2006) vemos que a palavra ideologia, como sinônimo de embuste, foi usada, ainda no contexto da Revolução Francesa, por Napoleão Bonaparte para acusar seus opositores os taxando de ideólogos.

Ideologia, com este sentido negativo foi adotado pelos autores marxistas como indicativo de falta de senso político e, em geral, sem conexão com a realidade.

De fato, o conceito negativo de ideologia aparece em Karl Marx (1818-1883) como equivalente a ilusão, uma concepção idealista que procura ocultar a sua própria origem nos interesses de um grupo particular de sociedade (CHAUÍ, 2006, p. 28).

Aqui, no sentido negativo, a principal função da ideologia seria a de ocultar à existência do conflito de classes cujas bases são as diferenças histórico-econômicas entre a classe dominante e a classe subalterna.

Chauí (2006, p. 28) explica que:

Marx conservará o significado napoleônico do termo: o ideólogo é aquele que inverte as relações entre as ideias e o real. Assim, a ideologia, que inicialmente designava uma ciência natural da aquisição, pelo homem, das ideias calcadas sobre o próprio real, passa a designar, dar por diante, um sistema de ideias condenadas a desconhecer sua relação real com o real.

O sociólogo contemporâneo John B. Thompson, considerado um dos grandes estudiosos no campo da Teoria Social Crítica, também oferece uma formulação crítica ao termo ideologia, proveniente daquela apresentada por Marx, ou seja, compreender a ocorrência da ideologia quando há a manutenção de relações de poder. Neste sentido, Thompson (2007, p. 16) define ideologia como “sentido a serviço do poder”, ou seja, como o sentido

é mobilizado a serviço dos indivíduos e grupos dominantes, isto é, as maneiras como o sentido é construído e transmitido pelas formas simbólicas e serve, em circunstâncias particulares, para estabelecer e sustentar relações sociais estruturadas das quais alguns indivíduos ou grupos tem interesse em preservar, enquanto outros procuram contestar. (THOMPSON, 2007, p. 96).

Mas é Thompson (2007) que, ao retirar o caráter de ilusão (da realidade) ou de falsa consciência e concentrar-se no aspecto das relações de dominação (ainda que derivada da formulação marxista), passa a denominar este sistema de caráter neutro da ideologia.

Thompson (2007) explica que a ideologia é neutra e, portanto, independe de seu uso político. Ou seja, segundo esta concepção, para um sistema ser definido como ideológico basta que oriente a ação de qualquer programa político organizado.

Esta concepção de ideologia neutra dirige o fenômeno ideológico ao campo mais amplo da cultura ao adotar uma visão pragmática da linguagem, menos pelo seu aspecto pejorativo (uma vez que mantém as questões de poder e dominação), mais pelo seu caráter dinâmico e atual.

Ideologia, então, pode ser vista como uma maneira de criar, ou manter as relações sociais tornando a sociedade de fato unida em torno de crenças comuns que fazem justamente a força das tradições.

## **Shopping center**

Um empreendimento do setor de serviços que agrupa diversos estabelecimentos comerciais, sob um só conjunto arquitetônico e administrativamente centralizado. Este conceito define o que, no Brasil, chamamos de Shopping Center, palavra de origem americana que significa Centro de Compras.

A expressão 'Shopping Center' é criação brasileira, não é utilizada nem nos Estados Unidos, nem nos países europeus. Na América do Norte é chamado de shopping *mall* ou *mall*, na Inglaterra de shopping centre e na França de *centre comercial* (PADILHA, 2006, p. 31).

Por vezes eles são considerados um investimento imobiliário, porém, segundo o antropólogo urbano norte-americano Paco Underhill (2004), isto encobre a natureza e a finalidade do negócio que é – na maioria das vezes – o comércio varejista.

De fato, foi no campo doutrinário-jurídico que encontramos farto material sobre as características elementares do Shopping Center, sempre descritas a partir da relação contratual estabelecida entre empreendedor e lojistas.

Para a Diniz (1999, p. 25) Shopping Center:

Envolve um complexo organizacional relativo a sua localização, a sua viabilidade econômica, à captação de recursos, à adesão ao *tenant mix* por parte dos lojistas, que se subordinarão a um contrato normativo que traça as normas para o seu bom funcionamento e sucesso comercial.

Importante, aqui, definir o que vem a ser o *tenant mix*, pois é um conceito muito utilizado na concepção, no planejamento, expansão e gestão do Shopping Center e representa sua essência com bastante propriedade. Miguel (1997, p.146) define *tenant mix* como a combinação de diversificações comerciais, feita de forma estratégica:

Numa tradução livre, *tenant mix* significa a combinação de diversificações comerciais, o equilíbrio de ramos mercantis, de modo que o público desfrute de opções variadas, sem que falte uma especialidade, mas também sem o saturamento de outras.

Para Coelho (2012), shopping center é um espaço regulado para determinados perfis, e que possa suprir a necessidade dos diversos consumidores.

Essa visão de investimento imobiliário é descrita em Underhill (2004) como equivocada, por desprezar aspectos do marketing de varejo, porém é corroborada pela Associação Brasileira de Shopping Centers – ABRASCE (2014) que, na sua definição de Shopping Center, destaca tão somente aspectos das edificações e da estruturação jurídica deste tipo de empreendimento:

Empreendimento constituído por um conjunto planejado de lojas, com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m<sup>2</sup>, operando de forma integrada, sob administração única e centralizada; composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços; estejam os locatários lojistas sujeitos a normas contratuais padronizadas, além de ficar estabelecido nos contratos de locação da maioria das lojas cláusulas prevendo aluguel variável de acordo com o faturamento mensal dos lojistas; possua lojas-âncora, ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionem como força de atração e assegurem ao ‘Shopping Center’ a permanente afluência e trânsito de consumidores essenciais ao bom desempenho do empreendimento; ofereça estacionamento compatível com a área de lojas e correspondente afluência de veículos ao ‘Shopping Center’; esteja sob o controle acionário e administrativo de pessoas ou grupos de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial.

Os primeiros Shoppings Centers, ancorados por lojas de departamento, área de lazer e estacionamento, surgiram nos EUA, nos anos 50, em função das estratégias de atrair o crescente número de consumidores que se expandia para os subúrbios das grandes cidades.

Neste período, o desenvolvimento da indústria automobilística e transportes urbanos, permitiu que boa parte da classe média americana trocasse a agitação do centro das metrópoles pela tranquilidade das ruas dos bairros residenciais, nos subúrbios.

Sobre esta expansão do consumo e o crescimento do varejo americano, Lewis e Dart (2014) observam que o século XX foi de crescimento econômico positivo para os EUA, apesar da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial, especialmente por causa da industrialização.

A enorme expansão de rodovias e ferrovias – na realidade, de todos os transportes e comunicações – marcou o nascimento de uma moderna infraestrutura de distribuição, centrada na população crescente e sua migração para as cidades e subúrbios (LEWIS; DART, 2014, p. 47-48).

Com o crescimento urbano, outros fatores, tais como a necessidade de segurança, maior conforto e as condições climáticas, incentivaram cada vez mais o surgimento de Centros Comerciais na periferia das grandes cidades americanas.

No Brasil, nos anos 60, foi inaugurado o Shopping Center Iguatemi, em São Paulo, sendo, a época, o maior da América do Sul, com um mix bastante diversificado e ancorado por marcas de prestígio.

Mas somente a partir da década 1980 que esse mercado teve seu grande impulso de crescimento, com o número de shoppings aumentando consideravelmente, até o início dos anos 1990, quando o ritmo diminuiu devido à instabilidade econômica do país.

Segundo a Abrasce (2014):

O Brasil já soma 504 Shopping Centers em funcionamento, são 13,314 milhões de m<sup>2</sup> de ABL (área bruta locável). Outros 18 empreendimentos estão previstos para serem inaugurados até o final de 2014. Com mais 38 novos empreendimentos em operação e uma média de 415 milhões de visitantes mensais, o mercado de Shopping Centers brasileiro registrou, em 2013, alta de 8,6% nas vendas em relação ao ano anterior, atingindo total de R\$ 129,2 bilhões. A expectativa do setor para 2014 é de 8,3% no aumento das vendas.

O Censo ABRASCE 2013-2014, considerado a maior radiografia do setor de Shopping Centers, constatou uma mudança nos investimentos no que diz respeito à localização dos shoppings: pela primeira vez na história da indústria, o percentual de shoppings fora das

capitais é igual ao de shoppings nas capitais. O Censo mostrou que, no final de 2013, 50% dos Shopping Centers estavam localizados em capitais brasileiras e 50% em outras cidades. 38% do total dos centros de compras estão concentrados em cidades com menos de 500 mil habitantes, o que aponta para uma tendência cada vez maior de interiorização desses empreendimentos (INHESTA, 2014).

## **Revista Ciência Hoje**

Ciência Hoje, é o nome de uma revista mensal de divulgação científica criada em 1982 pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). A revista integra desde 2003 o Instituto Ciência Hoje (ICH), Organização Social de Interesse Público responsável hoje pela publicação das revistas Ciência Hoje e Ciência Hoje das Crianças, da coleção de livros paradidáticos Ciência Hoje na Escola e de livros de divulgação científica sobre assuntos variados.

A Revista Ciência Hoje, doravante (CH), além da sua versão impressa, encontrada em bancas, mantém uma versão online hospedada no provedor UOL (Universo On Line) e uma versão digital. A versão online tem informações dispostas de modo verticalizado, com designer moderno e incorporação de recursos multimídia, principalmente áudio e fotos. Além do noticiário científico, atualizado diariamente, destaca-se, ainda, a existência do vínculo com o conteúdo das versões impressas, muitas vezes, disponibilizando entrevistas na íntegra.

O portal conta ainda com seções de notícias, colunas, resenhas, galerias, podcast, blog e links para seus canais nas redes sociais, principalmente Twitter, Youtube e Facebook.

Na sua versão digital, acessada a partir do portal online, os conteúdos são apresentados com seu design original, ou seja, o mesmo da versão em papel. Neste formato, o acesso gratuito, aos artigos e seções, é disponível parcialmente. Caso deseje acessar todo o conteúdo digital, no mesmo portal, o leitor acessa uma loja virtual que oferece assinaturas, não só para a revista CH como também para os demais títulos mantidos pela SBPC.

A revista CH é apresentada em seu portal como a mais antiga revista de divulgação científica em circulação:

Nascida no seio da comunidade científica se lançou ao desafio de aproximar a ciência do grande público. Tem contribuído, desde então, para ressaltar a importância da popularização da ciência, da formação de cientistas comunicadores e de profissionais especializados em jornalismo científico. (CH, 2003, p.1).

No universo acadêmico são as revistas científicas que comunicam e disseminam o conhecimento criado a partir das pesquisas. Estas publicações obedecem a uma formalização rígida, definida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que visam garantir a confiabilidade do conhecimento produzido (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Segundo Pessanha (1998, p. 226) é por meio das revistas científicas:

que os pesquisadores tornam públicas as suas pesquisas, comunicando seus resultados aos públicos específicos – produção científica - um dos mais importantes critérios para a promoção da carreira acadêmica, fazendo do artigo científico um recurso de regulação da atividade científica cujo sistema de comunicação e disseminação permeia desde a gestação de uma ideia até a publicação de artigos, concretizando a transferência da informação do domínio não-formal para formal.

Com projeto gráfico moderno e linguagem didática, CH, se propôs a estabelecer esta ponte linguística entre o formal e o coloquial, buscando a anuência e participação do grande público no debate científico nacional. Seu principal desafio foi a transposição da linguagem científica para um texto de maior simplicidade e clareza, sem, contudo, abrir mão do rigor científico.

Em sua linha editorial a revista CH oferece um panorama completo da produção intelectual e tecnológica das universidades, institutos e centros de pesquisa nacionais e dos avanços da ciência internacional.

### **A sociologia vai ao shopping – artigo Base**

Apresentamos a seguir, o artigo “A Sociologia Vai ao Shopping” publicado na edição nº 237 da revista Ciência Hoje, de março de 2007, assinado Valquíria Padilha, da Faculdade de Administração da USP.

Inicialmente, trançando um panorama histórico, o artigo remonta ao século XIX e localiza a origem dos shoppings centers em uma época em que começa a se configurar a chamada “cultura de consumo” na Europa ocidental:

A cultura de consumo, que se instalou no Ocidente a partir do final do século 18, torna-se reflexo da razão de ser do capitalismo quando realiza a transposição da utilidade das mercadorias para outros valores que elas passam a ter na sociedade (marca de distinção social, por exemplo) (PADILHA, 2007, p. 237).

A partir daí, uma nova dinâmica viria a determinar transformações radicais na vida urbana. Fruto do nascente sistema capitalista, a chamada “cultura de consumo” baseia-se na

associação dos produtos a imagens e símbolos que passam a influenciar o surgimento de novas formas de comportamento individual e social.

A cultura de consumo que se estabelece transforma os hábitos cotidianos, as relações entre as pessoas, as percepções dos espaços e os significados dos objetos (PADILHA, 2007).

Com “cultura e consumo”, o artigo aproxima-se do “olhar sociológico” de Veblen (1899), cujo trabalho, publicado em 1899, é considerado marco inicial nos estudos consumo e estilos de vida, destacando o papel desenvolvido pelos bens de consumo, no contexto da expansão da sociedade industrial. Para Veblen (1899) nas questões relacionadas ao consumo se constroem a estrutura das diferenças sociais.

Para a autora do artigo: “O capitalismo impulsionou um deslocamento do foco das pessoas para as coisas, fazendo com que elas buscassem significados pessoais em objetos” (PADILHA, 2007, p. 238).

Para exemplificar essa “coisificação” das pessoas Padilha cita o sociólogo e historiador norte-americano Richard Sennett, consultor da UNESCO na área de planejamento urbano, que: “em seu livro *O Declínio do Homem Público*, entende a formação dessa cultura de consumo a partir da análise histórica do declínio da vida pública, associado ao aumento da importância da esfera do privado” (PADILHA, 2007).

De fato é Sennett (1999) quem “põe o dedo na ferida” da sociedade contemporânea ao acusar o esvaziamento da esfera pública baseada na supervalorização da intimidade, da privacidade, do retraimento e do silêncio. Para o sociólogo os projetos arquitetônicos dos séculos XIX e XX são cada vez mais voltados para o refúgio na intimidade. Sennett (1999, p. 325) afirma que esse movimento é a propagação da incivilidade, entendendo civilidade como a possibilidade de forjar laços sociais desconsiderando-se as distâncias sociais, pois “quanto maior a intimidade, menor a sociabilidade”.

Está claro aqui que, a ideologia que vai ao shopping, no artigo “A sociologia vai ao Shopping”, tem como ponto central a discussão do controle exercido pelo capital sobre o trabalho humano e a consequente “mercadorização” do indivíduo. Com este enfoque, Padilha (2007) discute a lógica do consumo nas sociedades capitalistas que reduz a relevância das pessoas a uma única dimensão: o comprar.

A partir da definição de Shopping Centers como “símbolos de uma sociedade que valoriza o espetáculo do consumo”, o artigo passa a abordar a questão do lazer oferecido como “produto” aos frequentadores destas “cidades ideais”.

Nesse espaço, que denominamos Shopping Center híbrido – hoje com características de ser mais um centro de compra de lazer, serviços e símbolos do que um centro de compra de produtos úteis –, prevalece um certo encantamento das pessoas que ali ocupam o seu tempo supostamente livre (PADILHA, 2007, p. 237).

Para a autora existe uma incompatibilidade crucial entre o “lazer-mercadoria” do espaço privado dos shoppings e o caráter socializante das atividades de lazer nascidas de manifestações autenticamente populares ou idealizadas e oferecidas pelo poder público aos cidadãos:

Assim, concebemos o lazer oferecido nesses centros como alienante porque leva ao distanciamento dos sujeitos deles próprios, da obscurecida essência humana, ao mesmo tempo em que não possibilita a livre criatividade, a autonomia, a convivência desinteressada (do ponto de vista financeiro) com os outros (PADILHA, 2007, p. 237).

Ao usar o termo “alienante”, a autora denuncia o lazer nos Shopping Centers como responsável pelo distanciamento das pessoas de qualquer experiência de “formação” social e cita o filósofo alemão Theodor Adorno (1903-1969) para quem:

[...] a ‘formação’ deveria corresponder a uma sociedade de seres livres, iguais e conscientes. Essa formação supõe uma humanidade sem exploração e, mais do que isso, a libertação da imposição dos meios e da utilidade, o que significa a autonomia do ser social (PADILHA, 2007, p.35 ).

No espaço do Shopping Center, a falsa liberdade, elimina qualquer possibilidade de uma sociabilidade consciente.

Para Adorno (2002, p. 108):

[...] a própria necessidade de liberdade é funcionalizada e reproduzida pelo comércio; o que elas querem lhes é mais uma vez imposto. [...] as pessoas não percebem o quanto não são livres lá onde mais livres se sentem, porque a regra de tal ausência de liberdade foi abstraída delas.

O artigo reconhece que a ausência de políticas públicas de lazer eficientes favorece o quadro de segregação social que, por sua vez, acaba por maximizar a participação dos Shopping Centers na esfera do lazer urbano. Neste contexto, o Shopping Center ganhou espaço nas sociedades modernas porque passou a significar uma nova cidade, mais limpa, segura, moderna, organizada e mais seletiva que a cidade real. Para Padilha (2007) “o poder aquisitivo acaba sendo um dos determinantes principais para a tomada de decisões diante das escolhas existentes. Quem tem dinheiro tem mais opções”.

Esta “privatização” do lazer e a alienação que leva ao distanciamento dos sujeitos, deixando de lado a cidadania e a convivência da vida pública está na essência do artigo “A Sociologia vai ao Shopping”. “Nesses espaços, podemos ocupar-nos apenas dos nossos desejos – aguçados com as inúmeras possibilidades disponíveis de aquisição. Prevalece a ideia do ‘compro, logo existo” (PADILHA, 2007).

Ao denunciar uma “lógica perversa” nessa combinação de lazer alienante e consumo do supérfluo, o artigo afirma que o Shopping Center é, em grande parte, o responsável pela deterioração do ser social impedindo sua emancipação em um ser mais consciente e suficientemente maduro para a sociabilidade coletiva.

O que se pode concluir é que o sucesso da fórmula atual do shopping Center híbrido como lugar privilegiado para a realização da lógica consumista traz consigo o fracasso da plenitude do ser social (PADILHA, 2007).

Consolidando sua crítica ao Shopping Center como símbolo de uma sociedade que valoriza o espetáculo do consumo, a autora encerra o artigo com o trecho final do poema “*Eu, Etiqueta*”, em que Carlos Drummond de Andrade (1902-1987), critica a “coisificação” do homem – ou “humanização” das coisas – quando descreve um homem que se enxerga como um objeto, imerso em etiquetas com nomes de grifes da cabeça aos pés: “Já não me convém o título de homem/Meu nome novo é coisa/Eu sou a coisa, coisamente” (ANDRADE apud PADILHA, 2007).

## **Considerações Finais**

Na organização do trabalho, decidimos esmiuçar os elementos do título, deixando um item para cada tema. Assim iniciamos o capítulo “Ideologia” apresentando o conceito a partir da definição de autores consagrados na área das ciências sociais; No item que trata do significado de Shopping Center, observamos grande dificuldade em nossas pesquisas, para encontrar autores que abordem o estudo do empreendimento Shopping Center a partir da estratégia do Marketing. A maioria das publicações trata das questões jurídicas quanto à locação e organização dos espaços comerciais. Como resultado observa-se que os autores citados são advogados com especialização em gestão imobiliária.

O Artigo objeto deste estudo é de 2007, mas mantém-se atualizado quase 10 anos após sua publicação, na revista *Ciência Hoje*. Os problemas sociais do Brasil que tem suas raízes históricas, como o acesso à educação de qualidade, parecem longe de uma solução real. Prova disso são os chamados “rolezinhos”, grandes encontros marcados por adolescentes da periferia

em shoppings centers e que, recentemente, entraram na pauta as matérias na grande imprensa e análises sociológicas apontando o Shopping Center, de novo, como símbolo de um apartheid brasileiro, com críticas ao capitalismo e ao consumismo.

Vivemos numa sociedade complexa em que parte da população queixa-se da corrosiva presença do estado na economia, com seus excessos burocráticos e impostos, ao mesmo tempo em que segmentos importantes exigem cada vez mais a presença do Estado através das chamadas políticas públicas, como agente da inclusão social e garantia de direitos sociais. Encontrar o meio termo, justo e consistente é o grande desafio.

Neste cenário, cada vez mais empresas passam a prestar a atenção na forma como se relacionam com a comunidade no seu entorno, atuando de forma ativa para diminuir os abismos socioambientais. É a chamada Responsabilidade Social Empresarial que, aliada ao Marketing, tornou-se um elemento de competitividade para os negócios.

### Referências

ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers. 2014. Disponível em <<http://www.abrasce.com.br>>. Acesso em: 26 dez. 2015.

ADORNO, Theodor W. **Indústria cultural e sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

ANDRADE, Carlos Drummond. **Antologia poética**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

BARBALHO, C. R. S. Periódico científico: parâmetros para avaliação de qualidade. In: FERREIRA, S. M. S. P.; TARGINO, M. G. (orgs). **Preparação de revista científicas: teoria e prática**. São Paulo: Reichamann & Autores Editores; 2005. p.123-58. Disponível em: <[www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br)>. Acesso em: 26 dez. 2014.

CHAUÍ, Marilena. **O que é ideologia**. São Paulo: Primeiros Passos, 2006.

CIÊNCIA HOJE. Disponível em: <<http://cienciahoje.uol.com.br/>>. Acesso em: 26 dez. 2015.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial: direito de empresa**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. v. 1.

COSTA, Luiz Rosalvo. Dialogismo e responsividade no discurso da SBPC: análise de editoriais da revista Ciência Hoje na década de 80. 2009. 158 f. **Dissertação** (Mestrado em Letras) – Universidade de São Paulo - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – USP. In: ESTUDOS LINGUÍSTICOS, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 818-831, maio/ago. 2010.

DINIZ, Maria Helena. **Tratado teórico e prático dos conceitos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

GONÇALVES, A.; RAMOS, L. M. S. V. C.; CASTRO, R. C. F. Revistas científicas: características, funções e critérios de qualidade. In: AGUIAR, Población D.; WITTER, G. P., SILVA, J. F. M. **Comunicação & produção científica**: contexto, indicadores e avaliação. São Paulo: Angellara; 2006. p.165-186.

INHESTA, Suzana. Abrasce: censo aponta 495 shoppings operando no país. **Estadão**, 30 jan. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,abrasce-censo-aponta-495-shoppings-operando-no-pais,176777e>>. Acesso em: em 26 dez. 2015.

LEWIS, Robin; DART Michael. **As novas regras do varejo**: competindo no mercado mais difícil e inovador do mundo. São Paulo: Figurati, 2014.

LIMA, Denilso de. **Inglês na ponta da língua**: método inovador para melhorar seu vocabulário. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: \_\_\_\_\_. *Sociologia e antropologia*. São Paulo: EPU, 2003.

MIGUEL, Paula Castello. Contratos de *Shopping Center*. **Revista de Direito Mercantil**, v. 36, n. 107, p. 146, jul./set. 1997.

PADILHA, Valquíria. **Shopping center**: a catedral das mercadorias. São Paulo: Boitempo, 2006.

\_\_\_\_\_. A sociologia vai ao shopping. **Ciência Hoje**, n. 237, mar. 2007. Disponível em: <<http://cienciahoje.uol.com.br/revista-ch/revista-ch-2007/237/a-sociologia-vai-ao-shopping-center/>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

PESSANHA, Charles. Critérios editoriais de avaliação científica: notas para discussão. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, p. 226-229, maio/ago. 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo (RS): Universidade Feevale, 2013.

SENNETT, Richard. **O declínio do homem público**: as tiranias da intimidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2007.

UNDERHILL, Paco. **A magia dos shoppings**: como os shoppings atraem e seduzem. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa**. São Paulo: Pioneira, 1983.

# UMA VISÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS PRÁTICAS DELITUOSAS: ESTUDO DE CASO NA CADEIA FEMININA DE BABAÇULANDIA – TO

Diana Lopes de Andrade Brito  
Rogério Cogo

## Introdução

Desde muito cedo se aprende a maneira correta, segundo a sociedade de como se comportar diante de determinadas situações, o meio em que estamos inseridos acaba por muitas vezes influenciar na formação profissional e em outras áreas da vida. Nesse sentido, a família como uma das principais instituições que promove a formação de caráter nas pessoas, contribui de forma direta para a formação de personalidade é de fundamental importância para que cada indivíduo haja conforme o que é moralmente correto.

As práticas delituosas quase sempre estão associadas com a deterioração da família, a desintegração da família nesse caso, acaba por suprimir uma lacuna que preencheria uma parte significativa da construção da sociedade cada vez mais justa. Existem algumas circunstâncias que contribui para que o ser humano seja um criminoso, outrossim, há situações em que concorrem para que a pessoa seja ética, honesta e íntegra. (FERNANDES E FERNANDES, 2002).

Tendo em vista que o ser humano é influenciado pelo ambiente em que vive, pela cultura familiar e o aspecto socioeconômico em relação à construção de sua personalidade questiona-se: a pobreza, a desintegração familiar e a comunidade são fatores que determinam a prática delituosa na vida de uma pessoa?

Este estudo se justifica devido a grande importância que o comportamento humano influencia para haver o entendimento das práticas delituosas, nesse sentido, busca-se abordar os diversos fatores que são condicionantes para o comportamento criminosos das pessoas em geral.

O objetivo é observar se há fatores sociais e econômicos que determinam a predisposição para a prática de crimes; e como esses podem influenciar a entrada das pessoas para a vida à margem da lei. Identificar os aspectos comportamentais das pessoas que cometem crimes; observar como o meio social em que as pessoas vivem pode influenciar as práticas criminosas; verificar como o papel da educação é fundamental para a redução da criminalidade; averiguar as atividades profissionais das reeducandas, como as medidas de reintegração sociais

são efetivas na vida das mulheres presas e examinar os padrões de comportamento femininos em detrimento das práticas delituosas.

Esta pesquisa utilizou-se revisão bibliográfica relacionada em autores que abordam a linha de estudo voltada para o comportamento humano que está intrinsecamente relacionado com as práticas criminosas. Para uma abrangência e um maior aprofundamento sobre a temática em pauta, optou-se por uma pesquisa exploratória de campo em uma cadeia pública feminina.

### **Fatores que Influenciam na Formação do Indivíduo: Uma visão interdisciplinar**

Atualmente, o comportamento do ser humano é uma questão bastante discutida, com relação à criação, como foi educado desde criança, com quais pessoas conviveu, como os pais o tratavam, a questão social, pois conforme a criança vai crescendo sua mente vai formando opiniões de acordo com sua convivência e assim a personalidade e caráter do indivíduo é desenvolvida. De certa forma a infância contribui na evolução humana e personalidade da pessoa.

Como o ser humano é muito complexo em sua personalidade, é impossível mensurar, compreender os aspectos e determinar todos os elementos que contribuem para que certos indivíduos sejam criminosos, a partir de uma única área do conhecimento. Fatores socioeconômicos, político-sociais, psicológicos e genéticos são apenas integrantes do conjunto de vetores que podem desencadear um determinado comportamento no indivíduo.

A tipificação do crime não discute a personalidade das pessoas, as ciências jurídicas ao estabelecerem determinados tipos de crime enquadram todos os praticantes ilegais, independentemente de haver esse ou aquele fator contribuído para a prática delituosa. O código penal ao tipificar o crime de homicídio, não entra no mérito dos fatores sociais ou econômicos do indivíduos que influenciaram para que houvesse a incidência do crime, a discussão dos agravantes o crime se doloso ou culposos é mais importante do que qualquer outro fator externo. (MACHADO NETO, 1987. p. 15).

Como pode ser verificado, a tipificação do crime acontece de forma que, a lei o denomina sem mais alternativas para que haja justificção, os aspectos dos crimes para que o mesmo seja configurado, basta estar escrito em uma legislação de que o determinado indivíduo que cometeu o crime se enquadre e seja relacionado como criminoso.

A antropologia adota o sistema hereditário de costumes na sociedade, seja para a prática do bem como também para o declínio moral, a forma com que as sociedades primitivas se organizaram, bem como foi desenvolvido as percepções éticas ainda hoje influencia o modo

e o comportamento com que as pessoas são motivadas para o comportamento ético ou moral. Na estrutura da formação do indivíduo pode haver uma predisposição para algumas inclinações de personalidades, mas não se figuram como determinantes para fazer uma análise completa de personalidade. (VALLS, 2006).

Como o ser humano é tridimensional, ou seja, corpo, alma e espírito; a psicologia entende de forma muito complexa a formação do caráter do ser humano. O meio social pelo qual a criança está inserida contribui, segundo a psicologia de forma acentuada para uma inclinação da prática delituosa. Por exemplo, se a mesma for criada em meio a pessoas possui desvio de conduta, mas nem sempre se pode afirmar absolutamente que essas circunstâncias agem de forma garantida para a formação de valores em um indivíduo. (NIETZSCHE, 1998).

O ser humano passa por muitas situações durante várias fases da vida que o leva a mudar conforme a vida que leva que também vai mudando e cada acontecimento sendo uma novidade. Todo ser humano se envolve com outras pessoas sempre com objetivo de ser aceito independentemente dos seus problemas que leva consigo. (CHIAVENATO, 2004).

Para um entendimento mais perto da realidade dos fatos, é necessário que haja o esforço e empenho de diversos profissionais, analisando, por exemplo, a personalidade de um criminoso, a fim de chegar a um consenso sobre as verdadeiras circunstâncias, motivos e razões que podem orientar um indivíduo em uma conduta imoral, criminosa e desonesta.

### **Comportamento Emocional Equilibrado**

O comportamento humano está associado geralmente aos afetos e as emoções que fazem parte da pessoa, por muitas vezes desordenados, isto é, quando não há controle emocional pode haver manifestações adversas e surpresas por parte dos indivíduos. Quando as pessoas são tomadas por impulsos emotivos desconsiderando a razão em suas decisões, há uma possibilidade de obter resultados indesejáveis. Nesse sentido, a emoção é:

Em geral ela é definida como “afetos e reações desordenados que se manifestam em nós quando no nosso ambiente se opera alguma transformação radical e repentina à qual não podemos adaptar imediatamente”. Medo, cólera, alegria e tristeza são emoções. (BARROS, 2007, p. 12).

Quando o comportamento humano é direcionado tendo como premissa o equilíbrio emocional, mesmo em estado de cólera uma pessoa é capaz de se conter e, por conseguinte, adiar uma decisão que na hora da intensa ira seria muito prejudicial. Nesse sentido, o controle

emocional se mostra como uma alternativa inteligente quando estamos em face de tomarmos uma decisão sendo pressionadas ou bastante sensíveis as emoções.

O equilíbrio, independentemente qual seja a ciência aplicada, se contrapõe a todos os excessos e demasias que acabam por prejudicar as mais variadas situações, quando é direcionado para o comportamento humano, não se torna diferente, desde que seja bem orientado e dosado, pois as boas intenções e até atos com honestidades quando fora da realidade causam estranheza. (BARROS, 2007).

### **Conceito de Personalidade**

O conceito de personalidade é peculiar a cada indivíduo, ou seja, cada ser humano tem um modo particular de interpretar os fatos, conforme seus próprios juízos sobre as coisas. A personalidade é a soma de todos os traços pertencente à identidade da pessoa, inconfundível, única e detentora de aspectos que são capazes de formar um perfil particular.

Segundo Barros (2007, p.07):

Em psicologia, personalidade é o conjunto de nossos modos de agir, especialmente para com outras pessoas. Ela resulta das experiências e influências que recebemos durante toda a nossa vida. Cada um de nós tem uma personalidade única, diferente de todas as outras.

A maneira de agir com as outras pessoas é o resultado do conjunto de fatores que compõe a personalidade de cada pessoa, quando julgamos algo como errado ainda que a maioria das pessoas possa julgar como certo; estamos exatamente exercendo os valores, conceitos e regras que foram absorvidos durante todo o tempo de experiência de nossa vida.

Assim como há divergências sobre a concorrência de fatores que podem determinar a prática delituosa, as diversas áreas do conhecimento se divergem por sua vez sobre a formação de personalidade dos indivíduos, as ciências sociais como a antropologia, psicologia, sociologia e história, podem em um maior grau em relação a outras áreas do conhecimento humano sobre o entendimento da personalidade de uma pessoa. (VALLS, 2006).

Mas em contrapartida, não se pode aferir com precisão até onde um determinado fato ou aspecto social pode influenciar na formação de um indivíduo, ao considerar que uma pessoa que foi radicada em meio a violência e adota por exemplo, um comportamento pacífico, ou ainda outro indivíduo que nasceu de pais extremamente pobres e que sendo bom administrador

consegue adquirir a prosperidade; são fatos intrigantes que ainda não são entendidos de forma única.

Existem ainda determinados indivíduos que são capazes por meio de disciplina e outros valores inerentes a personalidade evoluírem de forma significativa, rebelando-se com o sistema em que foram condicionados, uma vez, ainda que de forma esporádica isso aconteça, não se explica as características que fogem do padrão de comportamento previsto para uma personalidade que, por meio de análises se poderia traçar o perfil de pessoas e até mesmo grupos isolados do restante da sociedade. (NIETZSCHE, 1998).

Assim, é imprescindível que não se despreze nenhum dos fatores que podem estruturar uma formação de um indivíduo, a fim de poder fazer analogias entre muitas atitudes diversas, mas que por algum motivo estão intrinsecamente interligadas entre si. Desse modo, não há uma compreensão unanime sobre todas as composições de uma personalidade.

### **Influências: caráter, ações e reações**

A influência de uma pessoa é dada conforme vários aspectos que estão ligados ao seu meio de convivência, ao modo e tradições que a família lhe transfere e ainda com a construção do modo de vida que a pessoa adota para si. As ideologias são definidas de acordo com cada personalidade, quase todos os seres humanos são influenciados por uma determinada pessoa. (CHIAVENATO, 2004).

Caráter, ações e reações, embora distintos entre si, estão intrinsicamente associados, de forma que, a estrutura básica de cada um determina todo o contexto da identidade da pessoa. Quase todos os seres humanos já se inspiraram em uma forma de vida que lhe parece interessante, porém muitas vezes o comportamento renegado pela sociedade também pode ser referência.

O modo de comportamento das pessoas é definido significativamente conforme o contexto socioeconômico em que o ser em formação está inserido, ou seja, se uma criança que tem uma família incompleta pela ausência do pai, por exemplo, pode se referenciar para o crime em um líder de tráfico de sua comunidade. (DUPAS, 2001).

As condições sociais exercem grandes influências, portanto na vida de uma pessoa, mas nem sempre pode-se dizer que as condições sociais são fatores determinantes para projetar um determinado indivíduo para a sociedade. O caráter, as vezes, se sobrepõe ao condicionamento que o ser humano está intimamente ligado.

Os princípios, as crenças e os costumes passados de geração em geração são capazes de quebrar os paradigmas, aniquilar os ciclos e possibilitar novos horizontes para uma criança. Nessas acepções, as ações e reações das pessoas diante de uma oportunidade para cometer um delito podem sofrer diferenças gritantes, quando os aspectos socioculturais são colocados em evidências. (GARRIDO, 2006).

A corrupção, a desonestidade, o assassinato e a associação para o crime são delitos complexos para que se possa atribuir-lhes aspectos concernentes a pessoa de quem pratica esses crimes. Quando o sujeito é oriundo de uma família esfacelada, onde não se permite a construção de um caráter que é promovido essencialmente pela presença do genitor, há indícios que comprovam o nexos causal entre o crime e a falta de educação por parte da família. (NIETZSCHE, 1998).

Assim como as pessoas podem se influenciarem para a prática de delitos por inspiração de um grande criminoso, as pessoas virtuosas podem de certa maneira exercer grande padrões de comportamento para as crianças, o exemplo é um professor pode influenciar um aluno na escolha de uma profissão.

No caso de um professor, não simplesmente devido ao seu exemplo pessoal, mas devido ao fato da formação de opinião, pois a ideologia que um professor pode propagar fazendo adeptos das correntes de pensamentos, certamente influenciará seus alunos em algum momento de suas vidas.

## **Recursos Humanos: A ética nas organizações**

Para que a ética nas relações sociais seja notória dentro de uma organização qualquer é preciso a definição de princípios éticos dentro do escopo da missão, visão e valores institucionais como já observado, no entanto, a credibilidade nos negócios é efetivada por meio da ética empresarial, a partir de quando a empresa decide manter a política de manutenção e promoção da honestidade em suas relações comerciais. (DUPAS, 2001).

O departamento de pessoal, por sua vez, se destaca entre todos os outros departamentos dentro do ambiente empresarial como o agente promotor da ética nos negócios, a equação é bastante simples para se resolver, o que mais uma empresa não somente quer, mas também precisa para a sua participação da fatia de mercado é credibilidade com todas as partes envolvidas, para tanto, é preciso um instrumento para regulamentar as políticas éticas dentro da empresa.

Chiavenato (2004, pp. 6,7) conceitua a gestão de pessoas como uma área sensível e estratégica para as organizações:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em casa organização, da estrutura organizacional adotada, das características contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Os recursos humanos de uma organização constituem-se como um filtro para todas as ideologias que vão ao encontro da cultura organizacional, a saber: o código de ética condensando os valores éticos, a missão e a visão. Se a nação falha na formação dos cidadãos é preciso agora que a empresa separe o joio do trigo, basicamente as entrevistas para as admissões de emprego nas empresas são tão falhas, ineficazes e desprovidas de critérios para uma boa seleção de pessoas que as demissões após o período de experiência ainda são frequentes.

Os departamentos de seleção de pessoas nas empresas além de tomarem para si a grande tarefa de selecionarem as pessoas que vão ao encontro do perfil do cargo, que por muitas vezes não conseguem executar tal tarefa, precisam ainda identificar se essa pessoa é idônea, de bom caráter e honesta. Geralmente não acertam o primeiro quesito, além de errarem quase sempre erram na questão da personalidade das pessoas. (CHIAVENATO, 2004).

Isso acontece porque o sistema de recursos humanos que dispomos ainda é muito primitivo, obtuso e arcaico, nenhum profissional definirá as habilidades, a personalidade, a idoneidade e condições físicas de um ser humano, muito menos um psicólogo, em virtude da complexidade do ser humano não poder ser compreendida apenas por um profissional. Geralmente esses profissionais da psicologia estão nos recursos humanos a fim de selecionar e observar se as pessoas estão capacitadas e alinhadas com o objetivo das empresas. (WEBER, 2002).

Nota-se que na gestão de pessoas, há toda uma preocupação em descrever mais os aspectos que estão ligados as questão operacional do que realmente a universalidade representativa das pessoas. Esse mesmo autor trata dos processos da gestão de pessoas entres outros, agregar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e aplicar pessoas, mas em hipótese alguma percebemos no conceito ou nos processos uma ação para que se vivenciem valores éticos organizacionais.

Nesses termos, infere-se que os departamentos de recursos humanos não possuem os mecanismos e métodos eficazes para selecionar as pessoas que não possuem os valores éticos

disseminados pela empresa. Sobretudo, essas pessoas nem sempre estão dispostas a cumprirem as regras empresariais, sendo assim, simplesmente a empresa demite evidenciando assim que se a mesma tivesse critérios eficazes para o processo seletivo não teria aborrecimentos com casos desse tipo; e o mais importante não exporia a imagem da empresa de forma negativa para a sociedade. Quando um colaborador tem um desvio de caráter acaba não somente expondo sua própria personalidade, mas também o nome da instituição a que pertence, pois é bem verdade que as pessoas representam a organização a qual pertencem. (VALLS, 2006).

Para que os recursos humanos de uma empresa seja um promotor da ética é preciso fazer com que as pessoas conheçam as diretrizes que o código de ética empresarial orienta, é preciso que seja implantado uma política que faça parte da cultura organizacional da empresa. Porque mesmo que os colaboradores saibam da existência do código de ética, jamais atentaram para esses valores éticos se a empresa por meio de atividades estratégicas não contribuir para que sejam efetivados e colocados em prática. (GARRIDO, 2006).

Entendemos que o código de ética é para servir de orientação de conduta acerca de moralidade dentro do ambiente organizacional, é bastante interessante observar que no código de ética de determinadas empresas estão inserido artigos que contemplem a exigência dos colaboradores contribuírem pra aumentar o lucro da empresa. Observamos que a maximização de lucro de uma empresa se dá por meio de planejamento estratégico, conquista de mercados e investimento em pesquisas e desenvolvimentos de produtos, ou seja, o código de ética é para oferecer diretrizes sobre comportamentos e valores éticos, a função de aumento de lucro cabe à administração da organização que pode conseguir por meio de metas e objetivos.

### **Fatores Condicionante para a Prática de Delito**

No artigo primeiro do Código Penal Brasileiro (CPB-1940) está escrito: “Não há crime sem lei anterior que o defina. Não há pena sem prévia cominação legal.” Nesse sentido por mais que um ato seja imoral e não aceito pela sociedade a criminalidade é materializada com definição que a lei determinar, não obstante a pena também deve haver a sua descrição legal. Sem esses elementos não é possível dizer que um indivíduo é criminoso. (BRASIL, 1940).

Considerando que o Código Penal Brasileiro data de 1942, a falta de atualização de alguma forma contribui de forma significativa para a prática criminosa, não há dúvida que um dos maiores fatores que favorece o comportamento para a tendência criminosa no Brasil é

realmente a punição de forma branda para alguns crimes ou até mesmo a impunidade para outros delitos.

A criminalidade aparece em todas as sociedades e civilizações, integra o mundo atual, tanto nas grandes cidades, quanto nos lugares mais isolados. Sendo o crime obra do homem, passou-se a considerar várias ciências que contribuem para o conhecimento da personalidade humana (sociologia, psicologia, psiquiatria, antropologia, etc.), passando a serem estudados e pesquisados os fenômenos criminosos como manifestação das características sociais da criminalidade. (GARRIDO, 2006, p. 06).

A impunidade se torna evidente quando se pode fazer comparação entre crimes similares em países diferentes, onde a punição é aplicada com critérios diversos e com determinada severidade em relação aos praticantes que sofrem tratamento diferente pelo delito praticado. Como nos Estados Unidos da América, onde a legislação sofre alterações de estado para estado é perceptível que nos lugares onde a punição é mais severa fica constatado que a incidência é relativamente menor.

A ameaça da pena, por mais eficaz que se considere, é sempre um imperfeito meio de castigo. Colocados em ambiente desfavorável os vencidos, especialmente nos princípios, acham-se contrariados e sofrem. Quanto mais contrário é o ambiente ao desenvolvimento normal da vida, quanto mais difere do que anteriormente tinham, maiores são os sofrimentos e as dores que os afligem. O mesmo sucede aos descendentes, nos quais se reproduzem por hereditariedade, as tendências e caracteres que se tinham fixado no organismo de seus avós. Durante certo tempo os mais rebeldes, os valorosos, especialmente os que estavam acostumados a mandar, tratam de sacudir o jugo. Ordinariamente as suas tentativas não obtêm êxito. (GARRIDO, 2006, p. 06).

Por mais que a pena seja um diminuidor de práticas delituosas ainda se constitui como um método muito falho para a redução da criminalidade, pois o combate ao crime não deve pautar somente no instrumento de punição, conquanto que, vários são os fatores que contribuem para a prática do crime, como fatores socioeconômicos os investimentos do governo de qualquer país deve considerá-los e combatê-los em suas origens.

Os crimes graves tendem a aumentar no período de depressão e a diminuir no período de prosperidade; a taxa geral da criminalidade não aumenta sensivelmente durante os períodos de depressão; a embriaguez tende a aumentar nos períodos de prosperidade; os crimes contra pessoas aumentam nas épocas de prosperidade; a delinquência juvenil tem tendência de aumentar nos períodos de prosperidade, e de diminuir nas épocas de depressão. (MACHADO NETO, 1987, p. 35).

A economia desempenha grande papel para as desigualdades sociais, não significa que uma grande economia não possa ter grandes desigualdades sociais, mas em tempos de

depressão econômica os crimes graves tendem a aumentar, em contraste com essa linha de pensamento a delinquência juvenil tende a aumentar nos períodos de prosperidade.

Os assaltantes, de um modo geral, são indivíduos semianalfabetos, pobres ou ainda miseráveis. Não possuindo formação moral adequada, são tidos como refugio da sociedade, onde nutrem ódio e aversão pelos que possuem bens, especialmente os grandes patrimônios, como mansões e automóveis luxuosos. Nutrindo essa revolta de não possuir tais bens e vivendo na pobreza, adquire-se um sentido de violência, onde esta insatisfação, de inconformidade os leva a atos antissociais, desde uma pichação de muro até a conclusão de um crime bárbaro, pois o fato é que estes não se apiedam das vítimas, matando-as por uma desarmada defesa. (FERNANDES, FERNANDES, 2002, p. 36).

A pobreza pode não ser a razão para a prática de delitos e nem haver dispositivo legal em que o proteja dos crimes praticados por indivíduos pobres, mas é característica de pessoas consideradas a margem da sociedade e por vezes excluídas de uma vida digna se encontrem em situações de práticas degradantes de crimes. Esse aspecto encontra sentido na forma do criminoso nutrir o ódio pelos que possuem grandes riquezas.

Não significando que a classe alta e média não tenha seus criminosos, é a classe baixa que detém maior criminalidade, verifica-se esta afirmação pelo número de indivíduos nos presídios. Porém, a classe alta tem um dos piores criminosos, aqueles chamados de “colarinho branco”, que dificilmente são encarcerados, mas é tão nocivo para a sociedade, quanto para os órgãos públicos, tamanhos suas forças corruptoras.(MARX, 1983, p. 14).

Nos presídios pode ser verificado que as maiores incidências de criminosos detentos pertencem a classe baixa da sociedade em termos de poder aquisitivo, Nesse sentido, o criminoso denominado de “colarinho Branco” pertencente a classe alta da sociedade se configura com muito prejudicial para a sociedade, pois esses corruptos dificilmente são punido pelos crimes que cometem, principalmente quando se corrompem na administração pública.

Por conseguinte, a falta de emprego pode também acarretar grande prejuízos para a sociedade de forma em geral, e até mesmo os baixos salários influencia a corrupção das pessoas, em suma quando se trata de agente público, quando as camadas mais baixas da sociedade percebem a desvantagens, agem em práticas criminosas tentando aumentar a renda mensal.

O subemprego, o desemprego, os salários baixos ou insuficientes, não menos importante a corrupção que ocorre dentro do funcionalismo público favorecendo o pequeno vencimento que a maioria dos servidores recebe, são características marcantes que influenciam a ascendência da delituosidade. Frequentemente as camadas de baixa renda aumentam seus ganhos, através de pequenos contrabandos,

objetivando aumentar sua renda mensal, mas que não deixam de serem crimes. (WEBER, 2002, p. 15).

Como é observável do ponto de vista analítico, a lei quando não aplicada aos transgressores por desonestidade, falta de decoro, improbidade administrativa, peculato, apropriação indébita, entre outros crimes, geralmente praticada por agentes públicos, o cidadão comum se degenera moralmente recorrendo a crimes que são alimentados pelo sentimento de impunidade, indignação e situação social.

Integrantes dos altos escalões do governo acumulam verdadeiras fortunas adquiridas por meios ilícitos e não declarados. O cidadão humilde assiste à corrupção governamental, não vendo as leis serem aplicadas nem serem responsabilizados. Isso resulta na negligência da moral, estimulando atos criminosos, ocorrendo furtos, falências fraudulentas, estelionatos, apropriações, etc. Não menos importante, as injúrias, calúnias, difamações são provocadas pelo ofício do político. (CHOMSKY, 1999, p.15).

Assim o entendimento de fatores que são tendências para a prática delituosa é composto por diversas bases de conhecimento, um setor difícil de denominar, mas a educação se mostra ainda como alternativa inteligente para a redução das desigualdades sociais e conseqüentemente das práticas de crimes, tornando uma sociedade mais justa, fraterna e solidária.

Duas coisas tornam os homens bons e cheios de virtude: a natureza e os costumes. Em primeiro lugar, é necessário que a natureza faça nascer homem e não outro tipo qualquer de animal. É necessário, ainda, que ele dê algumas qualidades de alma e de corpo. Muitas dessas qualidades não possuem qualquer utilidade; pois os costumes fazem com que elas mudem e se transformem. Os costumes desenvolvem, por vezes, as qualidades naturais, dando-lhes uma tendência para o bem ou para o mal. (ARISTÓTELES, 2005, p.06).

Os hábitos descritos pelo filósofo grego Aristóteles são de grande valia, onde a educação pode ser o instrumento para proporcionar o bom costume em uma sociedade de fazer com que os cidadãos da mesma possam agir conforme a razão, enfatizando assim uma natureza com mais equidade, postura ética e menos corrupção.

Ninguém pode negar a importância da qual ocorre o ato individual do criminoso. É estudado o comportamento, mas há de se esperar que os conhecimentos da ciência envolvam o indivíduo e o contexto social dentro do qual ocorre tal comportamento". O ato próprio é punível de crime, mas os vários fatores que contribuem para a criminalidade são evidentes. (ALBERGARIA, 1988, p. 03).

A criminalidade por hábito adquirido é o resultado da má educação e dos maus exemplos: se pode esperar combatê-la (a criminalidade) velando pela educação das crianças; as probabilidades de corrigir os adultos são menos seguras. (FERNANDES E FERNANDES, 2002).

Com essas afirmações, infere-se que a educação é colocada como matriz fundamental para revolucionar os hábitos de uma nação, onde a punição dos adultos torna-se uma prática menos segura, mas a educação das crianças constitui-se como uma forma mais segura no combate ao crime. O assistir das crianças com a educação é viável do ponto de vista filosófico, científico e econômico para que se reduzam as desigualdades sociais e a criminalidade.

### **Pesquisa Exploratória de Campo na Cadeia Pública de Babaçulândia– TO: Resultados**

Entre os meses de Maio e Junho de 2016 foi realizado pesquisa na cadeia pública feminina da cidade de Babaçulândia -TO, cidade ao norte do estado do Tocantins. A cadeia foi fundada no ano de (2005), com uma gestão vinculada à secretaria estadual de cidadania e justiça, desenvolve uma importante função social, atualmente possui vinte e seis presas, desse total, treze já foram julgadas e outras treze cumprem prisão provisória.

As atividades desenvolvidas dentro do ambiente prisional estão relacionadas para a área do artesanato, como tapetes e crochês. As reclusas têm a oportunidade de estudarem, pois dentro da cadeia possui uma escola de nível médio. Além de desenvolverem atividades que lhe geram renda, há também a divisão de tarefas dentro da prisão, onde a limpeza local e do banho de sol é de responsabilidade das detentas.

Com essas atividades e oportunidades de ressocialização, além de haver a geração de renda, a cadeia feminina de Babaçulândia -TO, oferece uma alimentação saudável, com qualidade e horário certo. As características gerais sobre a função social da cadeia, as abordagens sobre os fatores motivacionais para a criminalidade e aspectos ligados ao comportamento humano voltado para a prática delituosa podem ser observados nos gráficos qualitativos e quantitativos descritos nessa pesquisa.

<b>Perguntas do questionário da pesquisa realizada na empresa na Cadeia Feminina de Babaçulândia</b>	<b>Assertivas: 1 a 5 em porcentagens (%). Ano - Maio de 2016.</b>
<b>1. Faixa etária:</b>	Entre 18 e 24: - Entre 25 e 30 anos: 25% Entre 31 e 40: 50% Entre 41 e 49: 25% 50 anos ou mais: -
<b>2. Estado civil:</b>	Solteiro (a): 25% Casado(a) União estável: 75%

Perguntas do questionário da pesquisa realizada na empresa na Cadeia Feminina de Babaçulândia	Assertivas: 1 a 5 em porcentagens (%). Ano - Maio de 2016.			
	Separado (a): - Viúvo(a): -			
3. Nível de escolaridade:	Fundamental: - Fundamental incompleto: 25%	Médio: 50% Médio Incompleto:25%	Superior Superior Incompleto	Mestrado Doutorado
4. Qual a sua faixa de renda?	Até 880,00: 25%	De 880,01 a 1760,00: 75%	1760,01 a 1548,00	Acima 1548,00

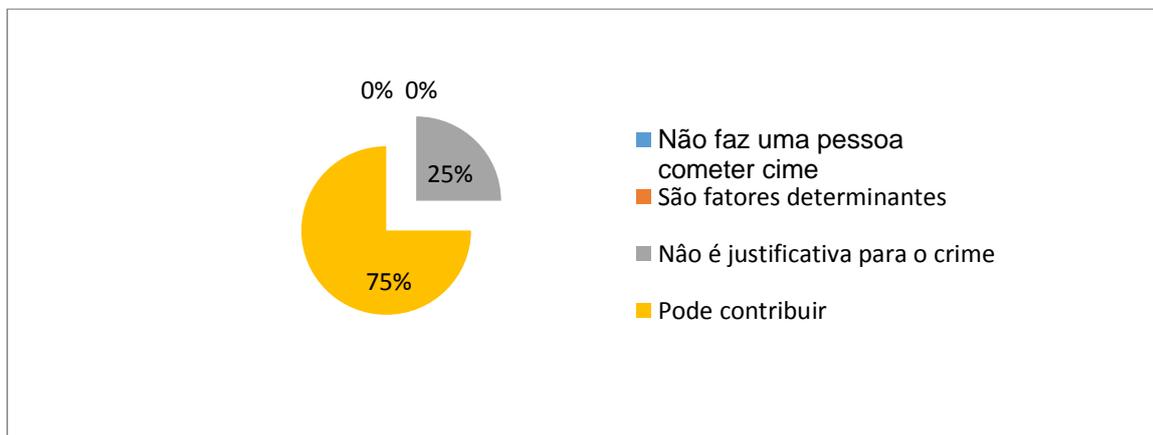
**Tabela 1:** Pesquisa sobre o comportamento humano tendencioso para o crime. Cadeia Pública Feminina. Dados socioeconômicos

**Fonte:** elaborado pela própria autora, maio de 2016

Os dados socioeconômicos demonstram 25% das detentas possuem entre 25 e 30 anos, na idade entre 31 e 40 anos somam 50% e outras 25% afirmaram que têm entre 41 e 49 anos. Embora 75% estejam casadas, outro aspecto que preponderou nas entrevistadas foi o grau de instrução, pois a metade respondeu que possuem o ensino médio completo e ainda a outra metade tem o ensino fundamental incompleto e o médio incompleto.

O fato de a cadeia possuir uma escola regular de ensino contribui para a formação das presas. A renda é outro fator econômico que chamou muito atenção, a maioria, ou seja, 75% revelaram que possuem renda em torno de 1 a 2 salários. Esse aspecto é muito importante no sentido de possibilitar os projetos depois que as reclusas cumprirem a pena. A fabricação de artesanato dentro da cadeia feminina é uma das causas para poder se compreender essa rentabilidade mesmo em regime prisional.

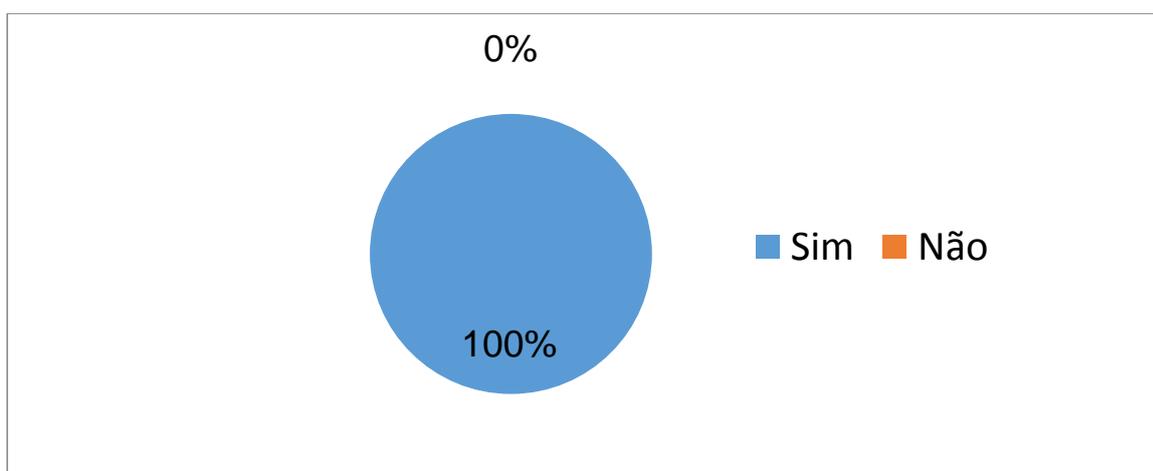
Esses dados quantitativos expressam que a criminalidade não está restrita apenas há uma camada da sociedade, uma vez que, independente de faixa etária, estado civil, rentabilidade e escolaridade, a prática delituosa pode ser observada em vários níveis da escala social, de forma que não há como sintetizar em números um único padrão de mulheres que estão cumprindo prisão.



**Assertiva 5:** Na sua opinião, a pobreza, a desintegração familiar e a comunidade são fatores que determinam a prática delituosa na vida de uma pessoa?

**Fonte:** elaborado pela própria autora, maio de 2016

Os dados da pesquisa trouxeram informações suficientes e necessárias para a compreensão do comportamento humano, sobretudo e especificamente o caso analisado, de mulheres que na cadeia pública onde foi realizado esse estudo de campo. Para as presas os fatores de ordem socioeconômica como a pobreza e a desintegração familiar são fatores contribuintes para a prática de delitos, pois 75% disseram que foram motivadas, a partir desses aspectos, outras 25% afirmaram que não é justificativa para haver o comportamento para a criminalidade.

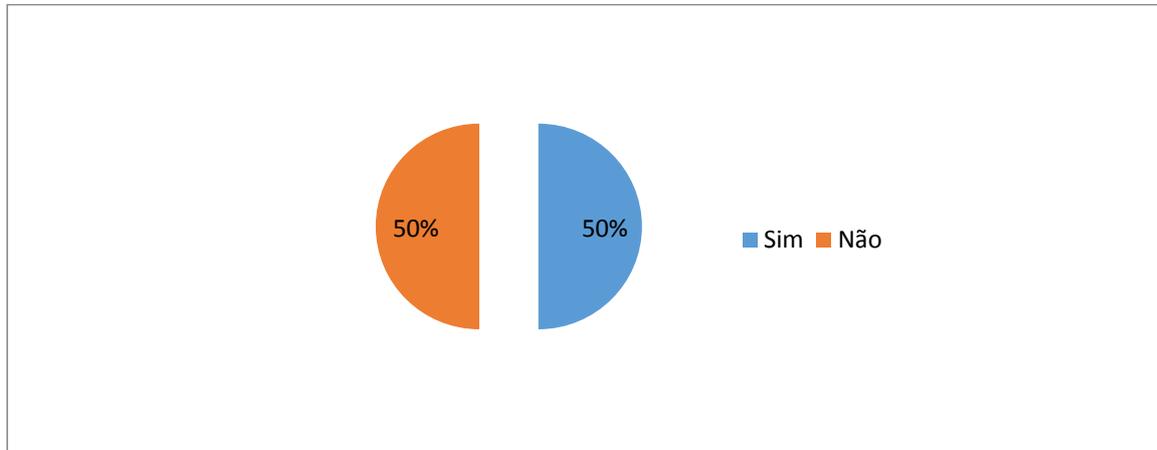


**Assertiva 6:** Você acredita que condições sociais e econômicas como a falta da mãe ou do pai e ainda não ter a oportunidade de ter estudado podem influenciar a pessoa a praticar furtos ou roubos por exemplos?

**Fonte:** elaborado pela própria autora, maio de 2016

Quando a assertiva foi direcionada para a falta de uma família, associada com a falta de oportunidade de ter estudado, as respostas foram 100% afirmando que as condições sociais e econômicas influenciaram as reclusas para praticarem os crimes pelos os quais resultaram em

suas prisões. As palavras roubos e furtos forma colocadas na assertiva de forma exemplificativas, não prejudicando o entendimento da possibilidade de haver delitos de outra natureza cometidos pelas entrevistadas.



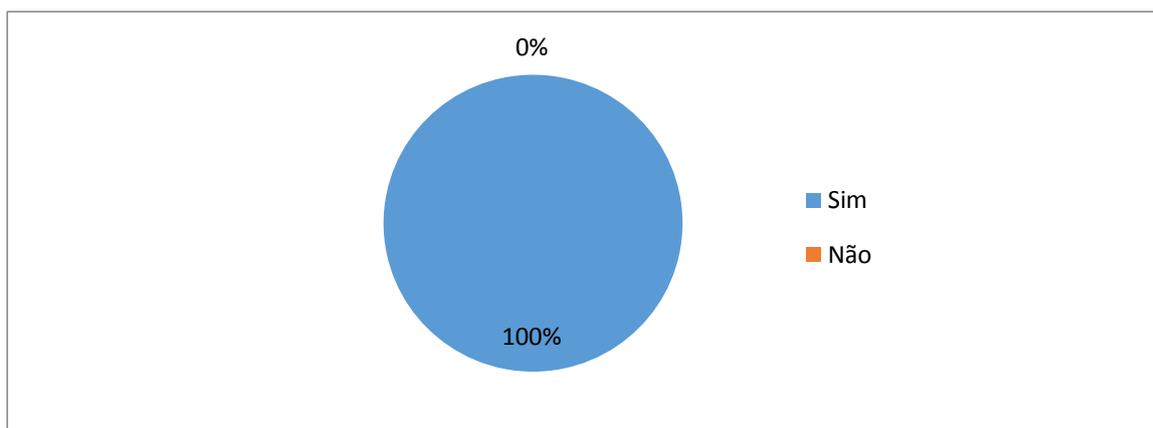
**Assertiva 7:** Na comunidade em que você cresceu, você mantinha contato com pessoas que lhe influenciaram para a criminalidade?

**Fonte:** Elaborado pela própria autora, Maio de 2016

O meio em que as pessoas convivem podem influenciar para a criminalidade, ou seja, as pessoas pelas quais as presas mantiveram relações sociais, conforme a assertiva 07 trazem informações suficientes para essa hipótese, em uma proporção de 50% das entrevistadas encontrou-se indícios que o contato com outras pessoas pode trazer influencia para a criminalidade, outras 50% disseram que não há essa possibilidade.

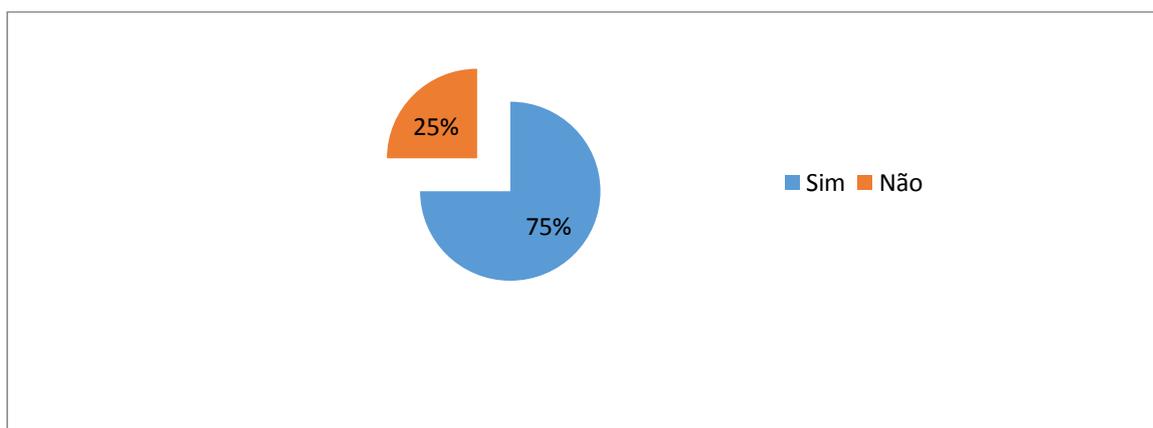
As influencias na vida das pessoas acontecem por vários fatores, em relação a criminalidade a pesquisa apontou que metade das entrevistadas, ou seja, 50% acreditam que possam ter sofrido algum tipo de influência, sobretudo da comunidade a qual se encontrava.

Dependendo da comunidade em que o indivíduo se encontra, a probabilidade de ser influenciado aumenta consideravelmente, embora não seja fator determinante, em uma comunidade alheias as políticas públicas, sobretudo no que diz respeito a segurança pública e acesso à educação contribui muito para que uma pessoa opte ou seja convencido para a vida na criminalidade.



**Assertiva 8:** Você acredita que a educação pode reduzir a criminalidade por ofertar mais oportunidade?  
**Fonte:** elaborado pela própria autora, Maio de 2016

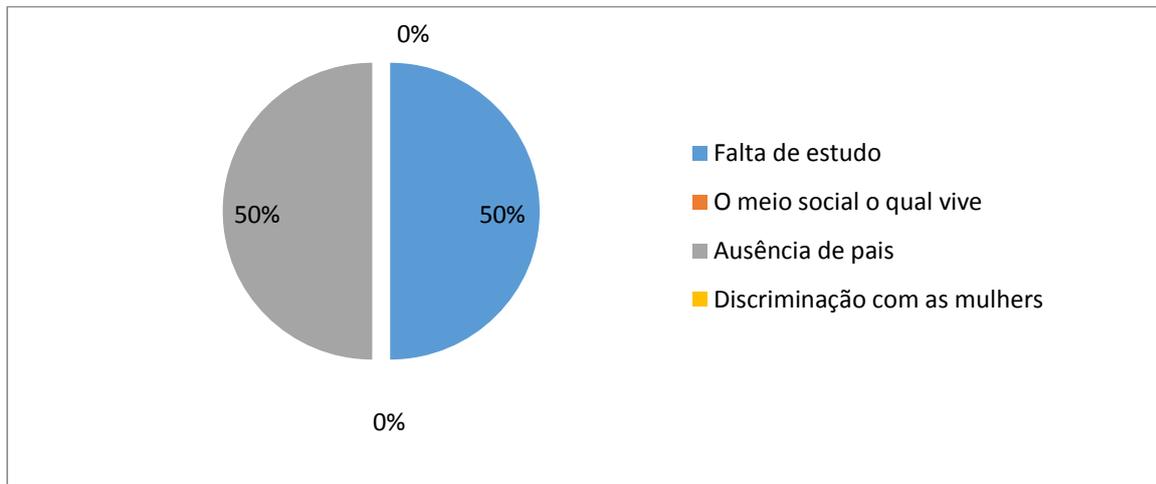
Sobre a educação, segundo a assertiva oitava, 100% acreditam que a educação pode reduzir a criminalidade por ofertar mais oportunidade. Em análise ao termo “oportunidade”, entende-se que a educação pode trazer alternativas para uma vida digna, embora as condições sociais precárias não sejam, salvo conduto e justificativa de práticas delituosas, a oferta de ensino, de acordo com as detentas, pode haver a mitigação nos crimes.



**Assertiva 9:** Você acredita que o cumprimento de pena e o trabalho de ressocialização são eficientes para a pessoa não retornar ao crime?  
**Fonte:** elaborado pela própria autora, Maio de 2016

Mesmo estando presas, a cadeia pública feminina de Babaçulândia-TO, oferta a possibilidade de ressocialização e meios para não haver a reincidência de crimes após retornarem para a sociedade, uma vez cumprido o período prisional. As que responderam a assertiva nona, 75% acreditam que a ressocialização por meio de trabalho, geração de renda,

aconselhamentos são eficientes para a não haver o retorno de vida pregressa e apenas 25% afirmaram que o meio de ressocialização não é eficiente.



**Assertiva 10:** Na vida das mulheres, quais os aspectos que mais contribuem para a criminalidade  
**Fonte:** Elaborado pela própria autora, Maio de 2016

A ausência de pais e falta de estudo, correspondem 50% respectivamente os aspectos que mais contribuem para a criminalidade na vida das mulheres, conforme as respostas da assertiva décima. A falta da presença dos pais, com 50%. A falta de estudo com 50% representam as duas variáveis vetores para a incidência de crime, conforme aponta os dados da pesquisa.

### **Análise dos resultados**

Esta pesquisa evidenciou que a desintegração familiar, assim como os fatores de ordem socioeconômica influencia e contribui para um comportamento tendencioso para as práticas criminosas. Nas entrevistas executadas com as mulheres que cumpre pena foi indagado questões que envolvem, motivação, arrependimento, vida após a prisão, rotina na prisão e atividade de ressocialização na cadeia, as quais asseguraram que são eficientes para uma reintegração na sociedade.

A educação se mostrou uma alternativa para redução da criminalidade, porque a mesma abre portas e possibilita uma vida mais digna, além de oferecer importante interatividade com a sociedade. Outrossim, a falta de educação pode contribuir para a marginalização na vida das mulheres, segundo a mesma pesquisa, a ausência dos pais se mostrou outro fator que potencializa a opção pela a prática criminosa.

O contato com outras pessoas se configurou como um fomentador para a influência criminosa na vida das mulheres submetidas a pesquisa, nesse sentido, os fatores socioeconômicos, aliados ao meio em que o indivíduo se encontra inserido são determinantes para projetar uma pessoa para o submundo do crime.

Sugere-se, portanto, a necessidade de políticas públicas de prevenção, conscientização e universalização educacional, ampliando as alternativas para o indivíduo escolher a vida digna ao invés da criminalidade. Em contrapartida é necessário assegurar que a família cumpra seu papel, pois não basta haver a possibilidade para uma criança estudar, é indispensável também que a família sirva de base para a orientação e formação do indivíduo na sociedade.

### **Considerações Finais**

O comportamento do ser humano é objeto de estudo por várias áreas do conhecimento, se mostrando muito complexo, sobretudo quando analisado sob a ótica dos fatores determinantes para a prática da criminalidade. Compreender as variáveis que compõem a estrutura do comportamento humano é de fundamental importância, devido esse processo ser necessário para o combate ao crime, a prevenção da marginalidade e a reintegração dos indivíduos na vida comum da sociedade.

Na pesquisa ficou identificado que a desintegração da família na forma da ausência dos pais, ou seja, na falta de base no núcleo familiar, associado com as influências de pessoas que corroboram e motivam o indivíduo para a marginalização se mostram como os principais fatores que determinam o indivíduo para o comportamento tendencioso para as práticas criminosas.

A educação se mostrou, segundo as mulheres submetidas a pesquisa, uma importante ferramenta para promover a prevenção, ressocialização e instrumento para redução da criminalidade. As entrevistadas atribuíram, de acordo com a pesquisa, fatores de desintegração familiar, aliado as necessidades como os principais elementos que determinaram a sua opção para a criminalidade.

Nisso, o provérbio milenar conforme Pitágoras (500 a.C.) Apud Valls (2006, p. 15) “educaí as crianças e não será necessário punir aos homens” ainda ganha notoriedade, contemporaneidade e referência para um país como o Brasil, onde ainda necessita revolucionar a educação, a fim de crescer como nação e evoluir enquanto sociedade.

## Referências

- ALBERGARIA, Jason. **Criminologia Teórica e Prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Aide Editora, 1988.
- ARISTÓTELES. **Metafísica, livros VII e VIII**. Tradução Lucas Angioni. Clássicos da filosofia, cadernos de tradução nº11. Editora Unicamp, 2005.
- BARROS, Ageu. **Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2007.
- BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHOMSKY, Noam. **A Minoria Próspera e a Multidão Inquieta**; trad. Mary Grace Fighiera Perpétuo. 2ª ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.
- DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação**. 2. ed. São Paulo: Unesp, 2001.
- FERNANDES, Newton; FERNANDES, Valter. **Criminologia Integrada**. 2ª ed.rev. atual., e ampl. São Paulo: Editora dos Tribunais, 2002.
- GARRIDO, Adriana Cristina Oliver. **Fatores sociais de criminalidade**. Minas Gerais: Atenas, 2006.
- MACHADO NETO, Antônio Luiz. **Sociologia Jurídica**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 1987.
- MARX, Karl. **O Capital**; trad. Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Genealogia da moral: uma polêmica**. 1. ed. São Paulo: Companhia das letras, 1998.
- VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- WEBER, Max. **Ciência e Política : Duas Vocações**; trad. Jean Melville. 1ª ed. São Paulo: Editora Martin Claret, 2002.

# O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Celisangela Maria Tavares Santana

Leidimar Ribeiro Arruda

## Introdução

O presente artigo tem como objetivo fazer uma reflexão sobre o processo de mudança organizacional e a importância do líder na gestão estratégica para tal mudança. É necessário levar em consideração que as diferentes culturas provocam resistência no processo de mudança, fazendo com que o planejamento de implantação seja mais moroso.

As organizações estão cada vez mais voltadas para os clientes, colocando no plano central, a qualidade de seus produtos e serviços; assumindo uma postura de maior responsabilidade, principalmente os líderes e executivos, os mesmos devem ser ágeis nas suas respostas, criativos, habilidosos, perceptíveis a novas situações e um nível de conhecimento atualizado, porque um bom líder deve possuir competências que case com os objetivos de ambas as partes.

Para que o processo de transformação, ocorra de forma mais assertiva é necessário trabalhar um ponto na qual é considerado de suma importância, diz: Prahalad e Hamel (1995), o futuro nos reserva competição que exige um desenvolvimento de uma gestão estratégica que seja inovadora, e necessária que a transformação comece de dentro para fora, assim podemos pensar na organização, e torná-la apta a dominar as novas oportunidades e realizar invasões emergentes.

As mudanças organizacionais mantêm constantemente uma janela aberta para o mundo, o agir com a sensibilidade a criticar e manter a mente aberta, buscando sempre conhecimentos e desenvolver novos talentos e habilidades para que as competências se desenvolvam, e assim estarmos preparados para as mudanças na qual o mercado interno e externo nos propõe que seja realizada de forma constante.

Os executivos projetam o processo de mudança baseados na linguagem e atividades que lhe dão visão aos seus negócios, desta forma os mesmos estabelecem objetivos, estratégias e metas de curto prazo ou de médio e longo prazo. Todos os esforços projetados ao processo de transformação podem ser bem sucedidos ou não. Deve levado em consideração o aspecto que é bem difícil e subjetivo de quantificar. Trata-se da cultura organizacional.

A cultura organizacional é que vai determinar se os seus colaboradores estão trabalhando dispostos e alegremente, e se de fato os esforços que os mesmo dispõe a proporcionar um trabalho com excelência, estão sendo recompensadas de forma adequada. Desta forma pode se dizer que a cultura tem o poder de determinar se a organização sobre viverá em longo prazo (ROBBINS, 2001).

No processo de mudança as empresas enfrentam muitos desafios um deles é o gerenciamento das pessoas, desta forma tornam-se necessário ter um líder motivado, a liderar sua equipe. Para Herzog (1991), o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional.

As mudanças refletem nas organizações, nos colaboradores é preciso ter flexibilidade para adaptar-se em as algumas situações. Neste sentido, a liderança tem papel fundamental em guiar os colaboradores pelo melhor caminho, na busca pela eficiência e eficácia, para adaptação a tais mudanças (BERGAMINI, 1994; MAXIMIANO, 2005; RAMOS, 2008).

A liderança tem o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos e cumprimento de metas, sendo fundamental na busca da eficiência e eficácia organizacional (ROBBINS, 1999).

O'Toole (1985) apud Wood Jr (2009) considera que os fatores-chaves em uma mudança de cultural, e que a mudança seja construída sobre as forças e valores da organização; que haja participação em todos os níveis; que a mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura estratégica, sistemas de recompensa, sistemas de controle etc.; que seja planejada em longo prazo e executada em etapas; que a alta gerência lhe dê todo o apoio e que se torne um processo contínuo.

Este artigo foi estruturado da seguinte forma: Iniciamos com um breve resumo seguido da introdução em seguida o referencial teórico que discorre sobre a transformação das empresas no mercado, enfatizando sobre as ameaças externas, oportunidades geradas e a rapidez nas respostas ao mercado.

O mesmo faz referencia sobre cultura e clima organizacional como os mesmos contribuem e são de suma importância dentro do processo de transformação de uma empresa. Aborda a transformação da cultura e clima organizacional, baseado se em um planejamento bem elaborado de forma que os colaboradores contribuam com as mudanças, e desta forma a transformação vai ocorre de uma forma mais natural sem grandes impactos.

E por ultimo e não menos importante iremos demonstrar o Líder no processo de transformação. O líder e uma pessoa importante a ser trabalhado e claro com muito cuidado, para que não seja tão evidente que os mesmos tenham em suas mãos o poder de transformação.

E fechamos com a metodologia, apresentação dos resultados, considerações finais e o referencial bibliográfico.

## **Referencial Teórico**

### **Mudanças Organizacionais**

As dificuldades no processo de mudança são muitas, porém não são impossíveis de serem implantadas ou modificadas, têm variáveis a serem analisadas dentro do processo de mudanças.

Quando se fala de transformação organizacional, não se pode deixar de falar dos autores Romanellie Tushman (1985), pois os mesmos são duas das principais referências. A organização vive segundo eles um período de denominação, convergências e estabilidade que podem ser por um curto período de mudanças e as mesmas variam conforme o período ou o seu contexto em que a organização se encontra, diz Wood Jr (2009).

A convergência segundo eles é um longo período de adaptações e mudanças incrementais onde as mesmas são caracterizadas. A maior preocupação vigente do momento é no alinhamento, nas orientações estratégicas e com a eficiência de realizar o que é certo. É neste momento que os executivos desejam que a competência já desenvolvida seja contínua e melhorada sempre que necessário.

Temos a reorientação também realizada em curto período de tempo que é caracterizado como mudanças de redistribuição de poder, estratégicas radicais, sistemas e estrutura. Neste caso a preocupação vigente passa a ser a eficácia e um novo alinhamento estratégico. A preocupação dos executivos é formar novos talentos procurando o seu diferencial, buscando sempre melhorias contínua das suas habilidades para desenvolver suas competências diz Wood Jr (2009).

A mudança no contexto organizacional e para Wood Jr (2009), alterações fundamentais tratando-se do comportamento humano, na qual esta nos padrões de trabalho, e nos valores é que vem as respostas às modificações, e as mesmas são antecipadas as alterações de forma estratégica de recursos e tecnologia. O processo de mudança organizacional diz: Wood Jr (2009) deve ser encarado e caracterizado pelo princípio de melhoria contínua.

Wood Jr (2009), dizem que, os principais elementos da mudança organizacional são os comportamentos sociais, as tecnologias e as estruturas e instituições. Para estes autores as

mudanças são em decorrências na maioria das vezes, as respostas aos riscos e crises, sendo limitados os números de casos de atitudes proativas.

Para ter sucesso no processo de mudança é no gerenciamento das mesmas diz: Herzog (1991) apud Wood Jr (2009), e necessários que o gerenciamento seja compreendido e esteja nas pessoas de forma geral, pois se mantiverem só ao mais alto nível de motivação é evidente que as empresas não terão desapontamento por parte de seus colaboradores. Para ele os maiores desafios não são as mudanças dos processos de tecnologias e sim nas pessoas que os faz acontece, e as mesmas fazem parte da cultura organizacional, é nesta proposta de cultura organizacional onde se tem que realizar a renovação dos valores para se ganhar vantagem e competitiva.

Quando falamos do processo de mudança não podemos deixar de falar sobre a cultura organizacional da empresa, pois é na cultura que se prevê o contexto onde as pessoas podem e devem fazer as interpretações dos fatos, e os esforços em ajudar a mudar. É necessário realizar um planejamento de mudanças e o mesmo deve ser medido pela sua cultura organizacional, quando é dado mais importância à ação de mudança para a estratégia da empresa, maior deve ser a compatibilidade com a cultura da organização, diz Schein (1985).

A mudança só será possível com a transformação cultural da empresa, desta forma é necessário que toda a organização esteja envolvida nesta mudança. É necessário que a alta direção esteja dentro do processo e sejam os primeiros a começar a transformação. É necessário que as pessoas estejam abertas, ou melhor, dispostas a abandonar as crenças pessoais e que as mesmas sintam seguras do processo de mudança, e que possam trazer vantagem para ambas as partes envolvidas nas alterações.

As vantagens individuais são para que as pessoas possam ter mais autonomia, e que possam proporcionar mais adaptações às suas necessidades, e assim façam com que o trabalho realizado por estas pessoas torne-se mais motivador e competitivos.

Toda mudança gera insegurança, insatisfação não é fácil realizar a transformação cultural, pois são as mais demoradas e complexas, caso sejam feitas as tentativas de mudanças, sem a mudança da cultura irão ocorrer falhas porque esta interligação é fundamental para o êxito dos resultados finais.

Segundo Chiavenato (1996, p. 24), “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”. As empresas então em constante processo de mudança, desta forma as mudanças, são de grande relevância no mundo corporativo, uma vez que as mudanças

é que vão determinar a sobrevivência no mercado turbulento na qual as mesmas se encontram atualmente.

Araújo (1982) afirma que a mudança é como qualquer alteração significativa, planejada, articulada e operacionalizada pelo pessoal interno e externo à organização, com o apoio e a supervisão da administração superior e atinja integralidade, comportamental, tecnológica e a estratégia e tendo como componentes de cunho a mudança.

Uma das variáveis a ser analisadas no processo de mudanças são os fatores que levaram a esta mudança. Os fatores que impulsionam estas mudanças são de grande relevância. São divididos em três fatores; ameaças externas, oportunidades externas e a rapidez de resposta. A primeira afeta a sobrevivência da empresa, segunda tem a oportunidade de abrir novos caminhos e ter ações sobre ele e o terceiro fator: tem se a necessidade de soluções as solicitações de mercado.

### **Ameaças Externas a Organização**

Levando em consideração a realidade brasileira e a influência do meio corporativo tão competitivo e agressivo, surgem novas tecnologias a cada instante e têm levado as empresas à necessidade de fazerem inovações e usam como fator chave para evitar a concorrência frontal com grandes e poderosas empresas. Desta forma as organizações usam como diferencial competitivo os seus serviços e produtos, esta uma estratégia que agrega valor à produção regional das pequenas e médias empresas. As organizações assim como qualquer sistema, dependem do seu ambiente externo e precisam interagir com o mesmo, para sua sobrevivência.

Caso a organização perca este contato com seu ambiente, podem estar oferecendo produtos e serviços desatualizados e que poucas pessoas desejariam comprar. Por outro lado os concorrentes usariam deste gargalo e seriam ágeis em abocanhar a última parte da fatia de mercado que lhe restariam.

Diante do mercado atual as empresa prestam um serviço com excelência e dirigem-se ao cliente cada vez mais, pois os mesmos estão cada vez mais exigentes e requerem maior valor agregado ao serviço. A competição deste serviço tem que ser, mas voraz e de uma forma mais eficiente. As empresas têm necessidade de redesenharem seus processos, agregar valor e manter seu cliente da forma mais eficiente possível.

## **Oportunidades Externas a Organização**

Muitos fatores favorecem as mudanças externas são eles: os novos conhecimentos, matérias, tecnologias, e novas exigências de mercados e as dos clientes e todos são considerados como pressões diante do atual cenário. O meio e as mudanças ambientais acabam sendo oportunidades decrescimento, diante da necessidade, abrir novos campos de atividades, pois tem a necessidade de resolver os problemas ou de antecipar-se a eles.

O ambiente torna-se mais competitivo às mudanças de ordem incremental, fazendo com que melhore a produtividade e diminua os custos e no final dá-se um passo às necessidades das mudanças mais radicais.

Segundo Kotter (1996), é necessário ser mais criativos e inovadores em aspectos chaves, para que as empresas possam fazer a sua lição de casa. Não basta uma mudança incremental, mas que a mudança possa fazer aquela diferença e possam abrir novos mercados, domínios de conhecimento e novos produtos, para que se torne decisivo o desenvolvimento de suas capacidades competitivas.

## **Rapidez nas Respostas ao Mercado**

Diante de muitas mudanças o mercado atual tem necessidade de respostas às solicitações do meio competitivo com maior rapidez, pois tem necessidade de inovação na estrutura organizacional e que seja mais flexível e com menos níveis hierárquicos.

Segundo Ricart (1996), são: “Organizações muito mais planas, com menos hierarquia, em que cada dirigente tem um número maior de colaboradores diretos a supervisionar, em maiores níveis de autonomia na organização. Observa-se um esforço progressivo para tornar efetiva a autonomia de decisão dos empregados”.

## **Cultura Organizacional**

Segundo Vergara e Pinto (1998), o ambiente organizacional tem proposta de mudanças que responde às variações ambientais ou de estratégia de crescimento, mostra – se vinculadas á visão clássica, comportamentalista da empresa, funcionalista, com alterações no organograma e trocas de pessoal. Na década de 1980, começou – se a contestar que a falta de um entendimento mais completo, multifacetado da empresa inviabilizava varias tentativas e esforços de transformação organizacional.

Os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, desta forma são construídos e reconstruídos com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a organização, dentro deste processo de condução das empresas pode ter maior relevância em direção á realização de seus objetivos diz FERREIRA, (2005).

O aspecto cultural de uma empresa vem tratar da quantidade de subjetividade existente nas organizações e da qual as ferramentas tradicionais não conseguem dar conta. Pois as características objetivas mostram – se incapazes de explicar muitos dos processos organizacionais, especialmente àqueles que envolvem as mudanças, conflitos e reações. O grupo tem uma dinâmica regida por fatores sociais que podem facilitar ou dificultar o processo de mudança, podendo explicar tanto o sucesso ou fracasso de uma adaptação necessária, com as consequências desta para o próprio grupo, diz FLEURY(1992).

A cultura organizacional é definida por SCHEIN (1985, p.6) como:

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Segundo TRICE e BEYER (1984), os componentes básicos da cultura são Dois: sua forma e substancia. O primeiro é a rede de significados contidos em suas ideologias, nos valores e normas. E o segundo e constituído pelas práticas onde tem significados contidos e expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo, e suas manifestações são concretas e da cultura.

## **Clima Organizacional**

O clima é um termo que foi cunhado por LEWIN, LIPPITT e WHITE (1939), no vocabulário da psicologia social, eram usados como conceito de clima social e atmosférico social como expressões similares para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais (SCHNEIDER, BOWEN, EHRHART e HOLCOMBE, 2000).

O conceito de clima organizacional é uma nova perspectiva á administração em busca de argumentos para o desenvolvimento do trabalho humano, e através das relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano como liderança, rotatividade, satisfação, ética, entre outros, diz OLIVEIRA (1996).

Segundo CABRAL; SANTOS Jr e SOUZA (2008), há uma diferença entre clima e cultura organizacional. A cultura organizacional é um guia comportamental e a performance dos seus integrantes. E o clima organizacional é o resultado do compartilhamento das representações das pessoas relacionadas á cultura organizacional.

Ao descrever as diferenças entre clima e cultura organizacional, estes temas tendem a ser usados como sinônimos. Para BOWDITCH e BUONO (2004), dizem que o clima organizacional serve de indicador para que, sejam verificadas as crenças e expectativas sendo concretizada, a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional.

O clima organizacional é um indicador, de satisfação e insatisfação no que se trata ao nível de relação ao trabalho dos funcionários de uma determinada organização, são palavras de CODA e BERGAMINI (1997). Pois o mesmo é um reflexo da percepção dos funcionários da empresa na qual trabalham, podendo ter influencias organizacionais internas e externas, onde podem determinar as novas situações e resultados das variáveis Inter e Intra organizacional. O clima organizacional é intangível, mas pode ser percebido através do comprometimento dos indivíduos dentro de uma organização. Na medida clima organizacional era verificado, e ate onde as expectativas dos indivíduos, a respeito de como deveria ser o trabalho na empresa, estão sendo concretizados. (BOWDITCH e BUONO, 2004).

### **Criando uma Cultura de Mudança Organizacional**

A administração adotou da antropologia e da sociologia o conceito de cultura, como fez com outros ramos do conhecimento. Este termo traz uma assinatura que faz com que extrapole os limites de uma organização produtiva e da própria administração.

Segundo AKTOUF (1994), A “utilização do termo cultura é uma espécie de empréstimo do termo, sem que se pretenda ‘importar’ tudo aquilo de que ele está carregado, quando localizado no seu contexto de origem”. Sendo assim, a aplicação do termo no ambiente empresarial seria uma redução arbitrária. Afinal, rodízio elevado de pessoal, imposições gerenciais e inadequação entre objetivos pessoais e empresariais são elementos que ameaçam o caráter de auto constituição que o conceito de cultura sugere em seu contexto inicial.

Na fase inicial de uma organização o seu fundador pode moldar a cultura organizacional, pois o mesmo pode ir adaptando a sua imagem e semelhança e sua visão

compartilhar com os indivíduos como as coisas são feitas, pois o comportamento adequado a ser seguido e sobre a própria organização. (SOUZA, BALTAZAR e LENZI, 2013).

Quando o fundador está constituindo a organização é de grande importância, que o mesmo faça parte do seu processo inicial, e dentro do processo de recrutamento e seleção de pessoas o mesmo possa fazer à escolha das pessoas que sejam mais parecidas possíveis com a cultura da empresa ou de pessoas que sejam moldáveis à cultura por ele estabelecida e sob a forma de crenças e valores compatíveis com a organização (FLEURY; FISCHER et.al, 1996).

A criação de uma organização ocorre de três modos, são eles: inicialmente quando os fundadores contratam, e mantém funcionários que possuem similaridades com a sua maneira de pensar e perceber as coisas; em seguida a socialização e doutrinas que são realizadas com os membros da organização para assimilar, a forma de sentir e pensar estabelecidos pelos fundadores. Como tempo a cultura organizacional vai evoluindo e influenciando o comportamento dos seus funcionários de uma forma sutil, e mais previsível. (BOWDITCH e BUONO, 2004).

Há três diferentes formas de um grupo aprender, desenvolver e expressar sua cultura pode – se dizer que a primeira, é facilmente observável, pois é superficial, diz respeito aos artefatos visíveis, tais como layout e organogramas.

O segundo envolve os valores compartilhados e conscientes entre os grupos. Este é o mais difícil de ser observado, pois é necessário ter um trabalho de abordagem aos membros da organização, sendo assim estes expressarão apenas os elementos que se manifesta.

E a última forma trata dos pressupostos inconscientes, que formam um plano de imanência de seus valores para com o indivíduo e com o grupo, afetando a relação com o ambiente e sua crença na natureza humana diz SCHEIN (2009).

### **Mudança Planejada da Cultura Organizacional**

O processo de mudança cultural de uma organização não pode ser mudado por meio de um decreto da auto administração, ou através de uma votação, pois as pessoas não podem ser forçadas a mudar os seus comportamentos. Quando se trata de pessoas e de mudanças de uma cultura organizacional é preciso mudar o sistema que gerou e a reforçar a partir dos hábitos e das tradições. É necessário compreender que a cultura deve ser mudada pelo motivo certo. A mudança requer envolvimento de todos que compõe, pois se trata de processo de longo prazo e que as culturas estão sempre mudando, os valores da sociedade mudam o tempo todo e as empresas adaptam-se as suas mudanças culturais (LACOMBE, 2011).

Segundo DEAL e KENNEDY (1988), para que ocorra a mudança é necessário que haja grandes perturbações ambientais, onde o processo de mudança torna-se uma questão de sobrevivência. Os fatores de sucessos necessários a estas mudanças são:

O reconhecimento da importância, de se ter um consenso que tem a necessidade de mudança; comunicação clara dos objetivos e das alterações a ser implantadas, dar tempo ao tempo e reforçar em especial no treinamento; encorajar as ideias de mudança como fator de adequação ao meio.

Podemos entender que mudar a cultura de uma organização não é nada fácil, pois não se trata de uma tarefa simples para os gestores, principalmente quando a cultura vem dando certo há muito tempo. A mudança tem que ocorrer no momento certo, e quando surgir a necessidade desta mudança. Esta mudança deve ser realizada de forma gradativa para que todos possam compreender e assimilar à nova filosofia da organização as quais os novos caminhos a ser trilhados.

A maior dificuldade que uma organização pode encontrar durante o processo de mudança é a mudança da cultura organizacional. A mudança torna-se mais difícil quando a cultura é forte, principalmente em organizações onde a mesma deu certo durante muito tempo. O que tornar positiva é suas situações estáveis, pode ser um problema quando a necessidade de suas mudanças. Para mudar a cultura é necessário reforçar, transmitir, é preciso uma abordagem persistente e ativa, bem como o apoio da alta administração. O processo de mudança significa mudar a forma de agir e pensar das pessoas que compõem a empresa, a mudança da cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação diz LACOMBE (2011).

### **Líder no Processo de Mudança**

As organizações estão cada vez mais carentes de líderes que extraiam dos colaboradores a alta performance desejada por todos, porém faz-se necessário que se tenha em mente que os líderes destas organizações estão cultivando e desejando, embora hajam diversos tipos, todos estão intimamente ligados por características *sui generis*. Faz-se, portanto necessário compreender o conceito de liderança sistêmica e como praticá-lo em seu dia a dia e como trabalhar as diferentes formas de liderança de maneira vivencial e relevante.

Desde os primórdios o Líder sempre foi uma figura presente em todos os registros a que se tem acesso, sejam eles através de livros, contos, vídeos, revistas, jornais etc, verifica-se para ilustrar mais veementemente os grandes heróis da Bíblia e com o advento das mais

diversas formas de comunicação através das redes sociais, internet fica cada vez mais evidente que esta figura será sempre requisitada e necessária para dirimir conflitos, guiar suas equipes e contribuir eficazmente para o sucesso das organizações.

Tendo em vista que a liderança é importante para as empresas faz se necessários elencar que o mesmo é primordial no processo de mudança organizacional, se bem colocados a favor do processo de mudança e dos seus liderados.

A busca pela proposição de perfis mais complexos de lideranças, pois a abertura dos mercados através de um mundo sem fronteiras exigem líderes capazes de se adequarem aos mais diferentes cenários que se apresentam com propostas ousadas, clientes cada vez mais exigentes o que ocorre pelo aumento desenfreado de opções de oferta de produtos e serviços e que exige do Líder a peculiar capacidade de se posicionar diante dos mais variados cenários.

Quando falamos de mudança iremos pensa em um Líder que tenha respostas rápidas, seja ágil, atualizado, criativo e motivador. O líder deve ser perceptível as mudanças sem deixa de demarcar território no que consideram uma linha de condução.

O Líder deve estar motivado, a motivação é necessária e tem que parte de dentro de si, por que é sua razão de ser e por que nasceu para liderar, este podemos chamar de um Líder moderno.

Segundo Winston Churchill (2006 p. 10), a tarefa mais importante do líder de uma organização é de prever a crise. Talvez não evitá-la, mas prevê-la. Esperar até que a crise chegue já é desistir. É preciso tornar a organização capaz de prever a tempestade, resistir a ela e, na verdade, estar adiante dela. Isto é chamado de inovação, de renovação constante. O ponto de partida é reconhecer que a mudança não é uma ameaça e sim uma oportunidade.

Os líderes que construíram as grandes organizações enfrentaram as mudanças do mundo no tempo criando alguma coisa permanente, algo maior do que eles mesmos, uma instituição enraizada num conjunto de valores resistente ao tempo, que existe para um propósito além do que gerar dinheiro, e que se coloca perante o teste do tempo com a virtude e habilidade de renovar a si mesma a partir de sua essência, de seu interior (Collins; Porras, 1996).

A mudança constante possui um forte componente de insegurança. Segundo Isaac Newton no mundo da física, toda ação provoca reação. Isto não é diferentes, nas relações humanas. No século XVII, Isaac Newton também falava do mundo mecânico como um conjunto de engrenagens funcionando harmonicamente. Durante muito tempo, nos referíamos às organizações num a visão puramente newtoniana, ou seja, uma máquina em que cada pessoa é uma engrenagem girando na velocidade correta e fazendo seu trabalho perfeitamente

encaixado as demais engrenagens. Quem já não ouviu esta explicação: “Você é uma engrenagem, uma peça importante nesta máquina, é preciso que cada um faça sua parte!”.

Em seu livro, *Liderança e a nova ciência*, Margareth Wheatley (1999) sugere uma abordagem: em vez da visão mecanicista de Newton, deveríamos desenvolver modelos organizacionais, incorporando as novas descobertas revolucionárias da física quântica, da teoria do caos e da biologia molecular.

Na abordagem de Margareth Wheatley (1999), palavras como caos, ordem e controle são transportadas metaforicamente para os reais problemas vivenciados nas organizações. “O mundo quântico ensina que não existem destinos prefixados e definitivamente descritíveis, mas, em vez disto, potenciais que tomarão forma em ideias reais, que dependem de quem é o observar e daquilo que esse observador tem interesse em descobrir”, Esse é o novo ambiente de mudança.

Todas as organizações passam por mudanças, e o líder precisa está preparando para vencer as dificuldades superando seus limites. Certamente, gerir uma instituição não é tão simples quanto andar de bicicleta, mas o conceito aqui é: mova-se. A etimologia do termo liderança identifica-se com o conteúdo das frases: pôr em movimento ou “conduzir a algum objetivo”.

Sobre liderança para a mudança, pode ser resumida nos seguintes tópicos:

- ✓ O alicerce da liderança para a mudança é o líder conhecer a si mesmo;
- ✓ Após conhecer a si mesmo, o líder precisa conhecer o potencial a ser atendido nas pessoas por ele lideradas.
- ✓ Deve haver um propósito para ocorrer à mudança;
- ✓ Para se descobrir qual o propósito de mudança, é preciso conhecer onde estamos;
- ✓ Toda mudança provoca insegurança. O melhor antídoto para a insegurança é agir com transparência;
- ✓ Transparência é um atributo essencial não apenas para que as mudanças ocorram, mas também como fator crítico de sucesso para as organizações.
- ✓ O engajamento dos companheiros para um processo de mudança depende da capacidade do líder em persuadir, convencer;
- ✓ A melhor forma de persuadir ou de convencer as pessoas é praticando a liderança servidora;
- ✓ Liderança servidora é a forma de atuar do líder que sempre está servindo, e o reconhecimento dos companheiros é o que legitima sua liderança;
- ✓ A maior força para mudar decorre do espírito de servir do líder;
- ✓ A globalização exige um posicionamento do líder em relação às mudanças. No caso do Brasil, o principal posicionamento é com relação ao crescimento econômico; e
- ✓ O crescimento econômico depende de nossa capacidade de incrementar nossa produtividade média. Isso requer uma ação cirúrgica de cada liderança em seu setor de atividade (Marinho; Oliveira 2006).

Certamente, uma das tarefas mais difíceis do líder é a de conduzir um processo de mudança. Essa ação sempre envolverá riscos, mas, ao mesmo tempo, alimentará a paixão pelo pioneirismo e pela descoberta.

## **Metodologia**

O principal objetivo desta pesquisa foi realizar uma investigação de como as mudanças podem e vão interferir no processo de gestão dos líderes e que os mesmos tenham a necessidade de estar sempre atentos à cultura e clima organizacional da empresa. E como metodologia foi feita a pesquisa bibliográfica, para responder as indagações ao problema levantado e os objetivos definidos.

A metodologia utilizada para compreender o tema e discorrer sobre ele se deu através de pesquisa bibliográfica em livros e periódicos das bibliotecas locais e artigos, esperamos que este artigo possa servir de base e suporte para melhor entendimento acerca do processo de mudança organizacional e a importância da liderança em tal processo e que possam suscitar novas ideias e discussões a respeito da mudança organizacional.

O pesquisador é considerado como atividade básica das ciências na indagação e descobertas da realidade, do ponto de vista filosófico. A atitude é uma prática teórica da busca constante pela definição de um processo inacabado ou de uma forma permanente. A aproximação da atividade com a realidade que nunca se esgota, faz a combinação particular entre dados e teoria dizem Minayo (1993) e Demo (1996).

A pesquisa como atividade cotidiana é considerada como uma atitude ou um questionamento sistemático criativo e crítico que podemos descrever como competência. Segundo Gil (1999, p. 42), Demo considera que a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”

## **Apresentações dos Resultados**

### **Perfis do Líder**

Diante do que foi pesquisado e apresentado nesta pesquisa bibliográfica, foi feito o seguinte levantamento: para realizar uma mudança organizacional é necessário que os líderes

ou as pessoas que estão no comando direto da mudança tenham conhecimento do tipo de organização na qual estão trabalhando, conheçam o perfil do líder e quais são as ameaças e oportunidades nos meio externos e internos.

As empresas que estão passando por um processo de mudança necessitam de líderes que conduzam o grupo. Segundo Lacombe (2008, p. 348), “O líder é muito mais necessário nas situações instáveis”. O líder é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudança. ”

Para que o processo de transformação ocorra de forma mais assertiva possível, é preciso observar que a liderança seja exercida por um líder que saiba conduzir o grupo de pessoas de tal forma que o seu poder de influencia os seus liderados e suas ações possam atingir os objetivos e metas comuns a todos que estão envolvidos no processo, e que seja baseado num conjunto de valores, ideias e princípios coerentes a todos (LACOMBE, 2008).

Para que o líder tenha sucesso é necessário que o mesmo tenha autoconfiança e em suas decisões. Não será possível uma pessoa se candidatar a líder de um grupo se ele mesmo não inspira confiança.

O líder como agente de mudança deve ser capaz de ver com clareza os objetivos e trabalhar para que os mesmos sejam alcançados, tenha a serenidade na hora da crise, seja capaz de tomar decisões, de verificar as deliberações passadas ao liderados e se estão sendo cumpridas, que seja uma pessoa que possa visualizar o sistema como um todo e ver o conjunto e compreender que as adversidades podem ser fonte de motivação e desafio para a equipe, pois pessoas diferentes enriquecem e fazem questionamentos de diversos sentidos (LACOMBE, 2008, p. 352).

## **Modelos de Organização**

As organizações são diferentes entre si, porem pertencem a categorias ou modelos distintos considerando suas similaridades.

Para muitos autores, há duas categorias ou modelos principais. O primeiro modelo, chamado mecanicista, é mais parecido com a organização burocrática. O segundo modelo, chamado orgânico por sua vez afasta-se da organização burocrática.

Segundo Maximiano (2000), as organizações podem ser mais ou menos burocratizadas. Mais burocracia significa menos autonomia enquanto que as organizações

menos burocratizadas, em contraste, baseiam-se em poucas normas e maior autonomia das pessoas.

Outros estudos sobre as diferenças entre os dois modelos básicos foram feitos por Maximiano (2000). Esses estudos permitem entender as características de cada modelo e sua adequação a determinadas situações.

De acordo com Maximiano (2000), conforme as empresas que atuavam em mercados estáveis entravam no ramo da eletrônica no qual a mudança é muito veloz suas estruturas também precisavam mudar. Maximiano (2000), deram o nome de estruturas organizacionais mecânicas (ou mecanicistas) para as estruturas que as empresas usavam em seus antigos mercados estáveis.

Para atuar em um mercado mais dinâmico, elas precisavam de estruturas organizacionais orgânicas. As estruturas mecanicistas caracterizam-se pela burocracia onde há descrições formais de cargos e estrutura rígida, com ênfase na comunicação vertical, em contraste com as estruturas orgânicas que são pouco burocratizadas e flexíveis, e enfatizam a comunicação horizontal.

Maximiano (2000), classificou as organizações em quatro sistemas ou modelos, distribuídos numa escala, do sistema um até o Sistema 4. Quanto mais próxima do Sistema um maior a semelhança da organização com o modelo burocrático ou mecanicista quanto mais próximo do Sistema 4, maior a semelhança com o modelo orgânico.

## **Ameaças e Oportunidades**

Com base no que vimos até agora as organizações devem trabalhar cada vez mais o lado humano de seus colaboradores visto que os mesmos podem a qualquer momento serem seduzidos por propostas tentadoras de outras organizações, o que acarreta em um custo operacional e financeiro pra empresa.

Sun Tzu (2007, p.41) propõe as oportunidades e as ameaças das seguintes formas:

Conhece teu inimigo e conhece a ti mesmo, se tiveres cem combates a travar, cem vezes será vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas.

O colaborador é certamente maior patrimônio de uma organização. Esta certamente é uma ameaça a ser considerada. Outra ameaça são as evoluções dos processos internos cada vez

mais exigentes por conta de um cliente igualmente exigente, pois há no mercado uma gama e enorme de produtos e serviços diversos à sua disposição. Desta forma e necessário estabelece objetos que sejam claro para todas as partes envolvidas no processo da transformação. OLIVEIRA (2007, p.159) também define Objetivo como:

Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra.

Esse aspecto, também, está relacionado ao fato de o objetivo poder ter dois tipos básicos de valor:

Instrumental: permite a obtenção ou retenção de algo de valor. Como exemplo, pode-se citar a situação da empresa que tem como objetivo aumentar o volume de vendas e manter a atual participação de mercado diante de seus concorrentes;

Estilístico: tem o valor por si mesmo. Como exemplo pode-se ter o objetivo de diversificação, que reflete um estilo de administração.

As organizações que não cuidam de seus clientes estão fadadas ao insucesso e certamente sucumbirão. Manter um cliente é certamente mais barato do que reconquistá-lo. Entendemos que os avanços tecnológicos, suas estruturas cada vez mais enxutas e produtivas, o acesso a comunicação facilitado a uma oferta de mão de obra, cada vez mais qualificada transformam-se em oportunidade para as organizações tendo em vista que as distancias estão cada vez menores por conta destes fatores.

Um líder moderno e eficiente consegue administrar todos os fatores de modo a extrair o Maximo de todos com qualidade e lucratividade.

## **Considerações Finais**

O objetivo do artigo foi analisa as causas, efeitos, necessidade e se o processo e saudável para as empresas e diante do que foi visto durante a pesquisa e analise da mesma, sobre mudança organizacional, podemos dizer que o processo de mudança e necessário e saudável. Onde devemos leva em consideração que o processo de mudança esta em constante evolução e de natural, pois há uma necessidade de acompanhamento ao que esta acontecendo no mercado e em resposta as crises econômicas do país, as oportunidades de mercado e aos consumidores que estão a cada dia mais exigentes.

Desta forma o Líder tem um papel importante no processo de mudança, pois ele é quem vai fazer a conexão das mudanças internas com as mudanças externas. Um Líder bem informado sobre o objetivo da mudança vai saber como conduzir de forma mais assertiva e fazer com que o clima e a cultura sejam transformados de forma mais sutil e sem ameaças.

Para Fonseca (2002, p. 12), “A informação oportuna e relevante permite diminuir a incerteza inerente às mudanças”. E desta forma possam refletir sobre a importância da cultura e clima organizacional. Significa rever fatores internos principalmente atitudes tomadas pelos Líderes de uma empresa, que conduzem de forma positiva ou negativa a produtividade a favor da organização e determina os objetivos a serem traçados para a realização da transformação com mais tranquilidade e sem muitas turbulências.

Cabe ao Líder saber utilizar estas áreas, cultura e clima organizacional, como uma ferramenta de gestão administrativa estratégica de forma positiva e como um diferencial competitivo para a organização.

### Referências

ARAÚJO, L. C. G. (1982). **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Ed da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.

AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, Jean François. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, v.II, p.3979, 1994.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, I. Os novos paradigmas: **Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COLLINS, James C; Porras, Jerry I. **Buildning Your company's vision**. Harvard Business Review, Set. / out. 1996.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, Cecília W. ; CODA, Roberto (Orgs.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture, the Rites and Rictuals of Corporate Life**. New York: Penguim Books, 1988.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção desconhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização uma Discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.

FONSECA, Ana Maria Eiroada. **O discurso das mudanças e a comunicação organizacional**. Sociedade brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação. XXV Congresso brasileiro da comunicação. Salvador/BA. 01 a 05 de set. 2002.

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

J. P. KOTTER. **Afinal o que fazem os líderes**. 1. Ed. Editora Campus, RJ, 2000, p. 25.

J. E. RICART, El **desarrollo personal á las nuevas formas organizativas**. In. DOMÈNEC MELÉ. *Ética en el gobierno de la empresa*. Eunsa, Barcelona, 1996, p. 150.

J. A. F. STONER, e, E. FREEMAN, **Administração**. LTC, Rio de Janeiro, RJ, 1999, p. 300.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, Washington, v. 10, n. 2, p. 271-301, Mayo, 1939.

MARINHO, M. Robson; Oliveira, Figueiredo Jayr. **Liderança: uma questão de competência**. – São Paulo: Saraiva, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafiado conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. – 5.ed.rev.e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em Instituições de Ensino Superior**. 1996. Tese (Doutorado em Administração Escolar) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

Prahalad, C. & Hamel, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E., EHRHART, M. G.; HOLCOMBE, K. M. (2000). Climate for service: **Evolution of a construct**. Em N. M. Ashkanasy, C. P. M., Wilderom, B. Schneider, & S. White (Orgs.), Service quality: Research perspectives (pp. 2136). Thousand Oaks, CA: Sage.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and Leadership**. San Francisco, JesseyBess.1985.

SCHEIN, Edhar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRICE, H.M.;BEYER, J.M. **Studying organizational cultures through rites and ceremonial**. Academy of Management Review, v. 9, n. 4, p. 653699, 1984.

VERGARA; PINTO, M. C. S. **Cultura e Mudança Organizacional: O Caso Telerj**. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, p. 6384, 1998, Atual.

WOOF JR Thomaz, Gestão Empresarial: **Oito propostas para o terceiro milênio**. - 1. Ed. – 4. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD, Thomas Jr. **Mudança organizacional**. – 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

# COMBUSTÍVEL VERDE: EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DO ETANOL ENTRE OS ANOS 2008 A 2014

Yolanda Vieira de Abreu  
Sônia de Melo Rodrigues  
Eduardo Cornaccini Moreira

## Introdução

O mercado sucroalcooleiro brasileiro a partir do lançamento do carro com tecnologia *Flex Fuel* tem apresentado dinamismo crescente. No Brasil, o etanol tem sido utilizado como fonte de energia para substituir, em alguns casos, os combustíveis fósseis, por ser menos poluentes e contribuir para a diminuição da importação de derivados de petróleo.

O etanol pode ser produzido a partir de diferentes matérias-primas como: milho, beterraba, soja, cana-de-açúcar, entre outras, sendo que no Brasil a mais utilizada é a cana-de-açúcar. No mercado nacional as usinas utilizam-se da cana-de-açúcar para produzir o etanol e, também, o açúcar e para a geração de energia elétrica. Nos últimos anos os avanços tecnológicos incorporados tanto na área agrícola, quanto na industrial, resultaram em maior produtividade, competitividade e eficiência produtiva.

Esse artigo tem como meta verificar a competitividade da produção de etanol no Brasil, por meio da cana-de-açúcar, entre os anos de 2008 a 2014, utilizando-se das cinco forças competitivas desenvolvidas de Porter (1999). A metodologia utilizada para a realização deste estudo foi à descritiva, explicativa, explanatório e se caracteriza por uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo. Este estudo se justifica por este setor de produção de etanol, açúcar e energia elétrica a partir da cana-de-açúcar ter se destacado nos últimos anos no Brasil, mesmo com a crise econômica brasileira e internacional, pode-se notar que este setor tende a se expandir, por ser reconhecido como um combustível ambientalmente mais adequado e menos poluidor.

## Evolução da Produção de Etanol e a Teoria Michael Porter

Desenvolvido por Michael Porter, a teoria das Cinco Forças Competitivas auxilia a determinar as atividades em uma indústria, antes que uma empresa tome qualquer decisão

estratégica tal como, expandir suas operações, adquirir novas linhas de produção ou optar pela venda de parte de suas operações.

Segundo Porter (1991) *apud* Siqueira (2007), a base para a elaboração de uma teoria estratégica competitiva é relacionar a empresa ao meio ambiente em que ela está inserida. No entanto, o conceito de meio ambiente é bastante amplo, podendo conter diversos fatores: econômicos, sociais e ambientais. Por isso, o autor analisa que o principal aspecto para o meio ambiente de uma empresa, é a indústria em que ela está inserida e as indústrias com as quais ela compete.

Porter (1991) refere que as cinco forças combinadas, são capazes de determinar a concorrência dentro da indústria e conseqüentemente afetam a lucratividade das empresas que a compõem.

De acordo com Porter (1991), a intensidade da concorrência em um setor depende de cinco forças competitivas básicas, representada por:

- Ameaça de novos entrantes
- Rivalidade entre concorrentes
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos
- Poder de barganha dos clientes
- Poder de barganha dos fornecedores

### **Ameaça de novos entrantes**

Esta representa uma ameaça porque geralmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado.

Segundo Porter (1991), a ameaça de entrada numa indústria varia de acordo com suas barreiras de entrada. Nesse caso, as barreiras podem ser mais altas ou mais baixas de acordo com fatores como: economias de escala, diferenciação por produto, necessidade de capital, custos de mudança e política governamental.

### **Rivalidade entre concorrentes**

A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição. Esta disputa ocorre em função de pressões ou de busca por melhores posições no mercado. Assim, quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes, maior é a rentabilidade estrutural do negócio.

## **Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos**

Para analisar a concorrência, é necessário compreender os seus competidores, analisando-os com base em suas dimensões, como o seu tamanho, crescimento e sua lucratividade, atribuindo para cada um deles sua importância relativa. A concorrência pode gerar uma competição de preços, diminuindo o potencial de retorno sobre o capital investido dentro da indústria, assim como uma campanha publicitária que pode aumentar a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria, beneficiando todas as empresas do setor (PORTER, 1986).

## **Poder de Barganha dos Clientes**

Os clientes podem afetar a rentabilidade em uma indústria ao forçar os preços para baixo, ao barganhar por melhor qualidade ou mais serviços e ao jogar os concorrentes uns contra os outros. Essas forças podem ser maiores ou menores dependendo do poder de barganha que esses compradores detêm (PORTER, 1986). Quando forte, afeta a indústria forçando os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços de manutenção, na compatibilidade dos produtos e nas garantias, gerando, conseqüentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes.

## **Poder de Barganha dos Fornecedores**

Fornecedores poderosos podem diminuir a rentabilidade de uma indústria ao aumentar os preços ou reduzir a qualidade de seus produtos se essa indústria for incapaz de repassar esses aumentos para os preços de seus produtos. Um fornecedor que oferece um produto diferenciado não pode ser facilmente descartado, portanto aumenta o seu poder de barganha (PORTER, 1986). O poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor.

Porter (1999) afirma também que o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria. Como nem todas têm o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e relativamente moderadas em outras. As forças mais conceituadas predominam e tornam-se fundamentais para a formulação de novas estratégias, como pode ser visto na Figura 1.



**Figura 1:** As Cinco Forças Competitivas  
**Fonte:** Adaptado de Porter (1991)

Esta Figura mostra o modelo das cinco forças de Porter, sendo que este considera estas forças competitivas como os cinco fatores que devem ser considerados, para que as empresas possam desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Dessa forma, Porter (1991) defende que a estrutura da indústria determina a natureza da competição nesta indústria e que a natureza da indústria, por sua vez, é um determinante relevante do desempenho da empresa. Cada força competitiva, em um determinado momento assume maior ou menor importância, influenciando a lucratividade de toda a indústria.

### **Contexto Brasileiro: Cana-de-Açúcar e seus Derivados**

Segundo o MAPA (2015), introduzida no período colonial, a cana-de-açúcar se transformou em uma das principais culturas da economia brasileira. O Brasil não é apenas o maior produtor de cana, mas, também, o primeiro do mundo na produção de açúcar.

Segundo avaliação da Conab (2013), em seu acompanhamento da safra brasileira, a cana-de-açúcar foi introduzida no país em 1532 e sempre teve importância destacada na economia nacional. O Brasil é considerado não só como maior produtor de cana, seguido por Índia e China, como também o maior produtor de açúcar e etanol produzido a partir da cana-de-açúcar.

De modo geral, o mercado nacional abrange dois calendários de colheita, um para a Região Nordeste, que vai de setembro a abril e outro para o restante do país, de maio a janeiro.

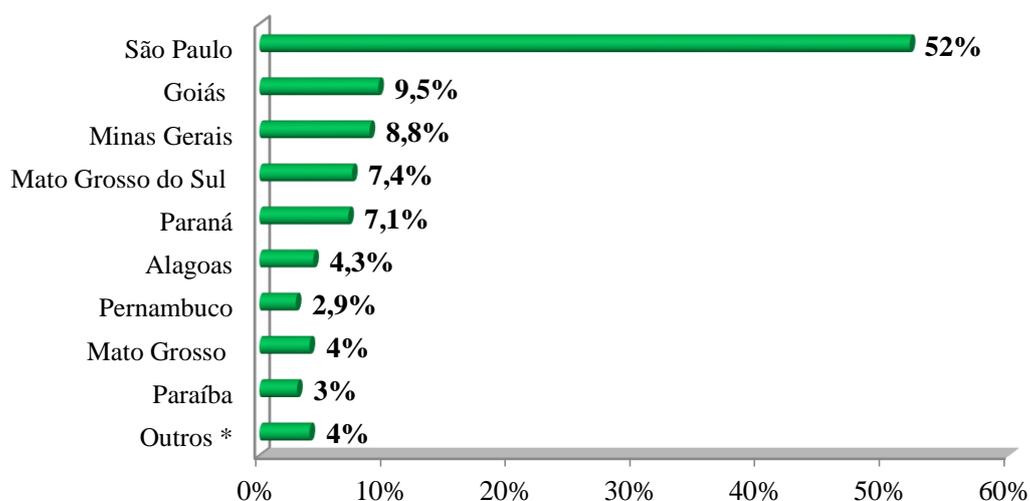
O Sistema Agroindustrial da cana-de-açúcar é um dos mais antigos do país, está ligado aos principais eventos históricos e econômicos do desenvolvimento da nação e atualmente tem indiscutível importância para a balança comercial do Brasil. (Conab, 2015).

A cultura da cana-de-açúcar no Brasil se confunde com a própria história do país, tendo sido uma das primeiras culturas agrícolas a serem organizadas no período da colonização.

Com uma produção de cana-de-açúcar correspondente a mais de 634 milhões de toneladas. Em função de suas especificidades geográficas e climáticas, são permitidas duas safras por ano: uma no Centro-Sul e outra no Norte-Nordeste.

De acordo com a Conab (2015), a maior concentração da produção de cana-de-açúcar encontra-se na região centro-sul do país. No Gráfico 1, observa-se o domínio do estado de São Paulo seguido do estado de Goiás e Minas da área para produção de cana.

Ainda em conformidade com a Conab (2015), a área cultivada com cana-de-açúcar que será colhida e destinada à atividade sucroalcooleira, na safra 2014/15 será de aproximadamente 9.004,5 milhões de hectares, distribuídas em todos estados produtores.



**Gráfico 1:** Área de cana-de-açúcar por Unidade da Federação - safra 2014/15

**Fonte:** Adaptado a partir de dados de CONAB (2014).

**Legenda:** (\*) ES, RN, BA, SE, RJ, MA, TO, PI, PA, RO, AM, CE e RS.

O Gráfico 1 mostra que o Estado de São Paulo permanece como o maior produtor com 52% (4.685,7 mil hectares) da área plantada, seguido por Goiás com 9,5% (854,2 milhões hectares), Minas Gerais com 8,8% (800,91 mil hectares). Estes estados são responsáveis por 92,1% da produção nacional (Conab, 2015). Segundo dados da Tabela 1, a produtividade por hectare, tem caído nos últimos anos e aumentado a área plantada.

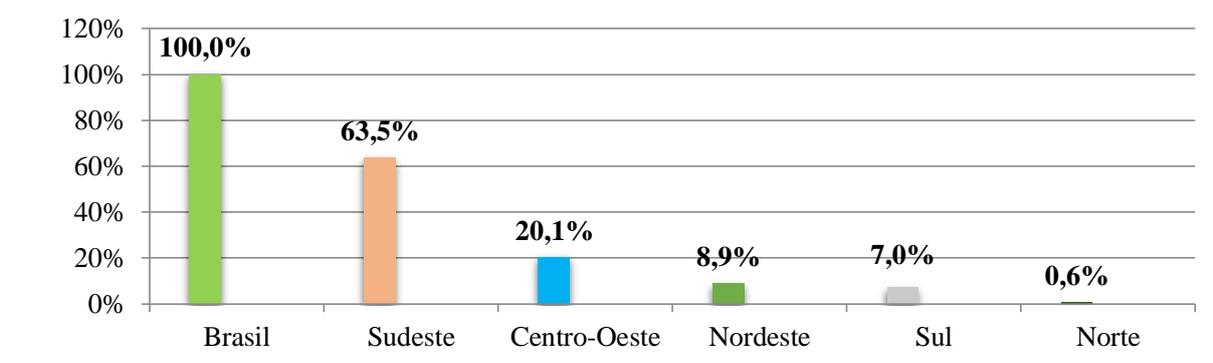
Safras	Cana-de-açúcar		
	Área plantada (Mil hectares)	Produção (Milhões de toneladas)	Produtividade (kg/ha)
2008/09	7.057,9	571.434,3	80.965
2009/10	7.409,5	604.513,7	81.585
2010/11	8.056,1	623.905,3	77.446
2011/12	8.362,6	560.955,2	67.081
2012/13	8.485,0	588.915,7	69.407
2013/14	8.811,4	658.822,3	74.769
2014/15*	9.004,5	634.767,0	70.495

**Tabela 1:** Histórico da Área Plantada, Produção e Produtividade de Cana-de-açúcar no Brasil - Safras 2008/09 a 2014/15\*

Fonte: Conab (2015)

Nota (\*) Estimativa em abril de 2015

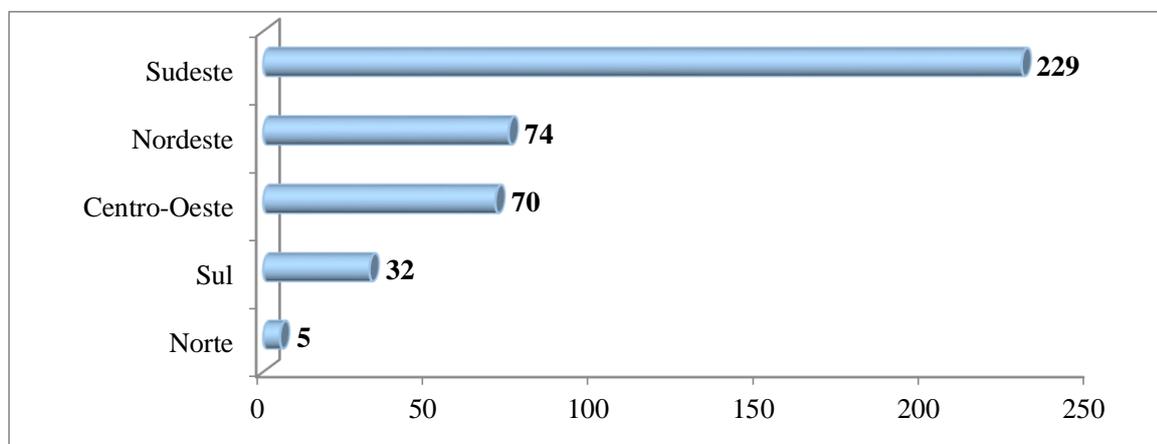
Na Tabela 1, pode-se verificar o crescimento contínuo da área plantada, na safra 2008/09 a plantação de cana-de-açúcar ocupava uma área de pouco mais de 7 mil ha. chegando na safra 2014/15 com 9 mil hectares, ampliação de 27,58% da área plantada. Já a produtividade tem diminuído nas safras 2008/09 a 2011/12 devido às oscilações de temperatura e, também, da idade dos canaviais. Encerrando 2014/15 com um total de 70 kg /ha. De acordo com a Conab (2013) no seu acompanhamento de safra, os componentes climáticos responsáveis pela maior expressão de produtividade da cana-de-açúcar, a alta incidência de radiação solar e disponibilidade de água no solo, ou seja, ela é considerada uma planta essencialmente tropical. Portanto, as adversidades climáticas ocorridas nas lavouras de cana-de-açúcar durante o período de desenvolvimento impactaram diretamente as produtividades esperadas, que estiveram aquém das obtidas na safra passada.



**Gráfico 2:** Produção de Cana-de-açúcar por Região Brasileira.

Fonte: Elaborado a partir de dados da Conab (2016)

No Gráfico 2 a produção total de cana-de-açúcar destinada à indústria, a região sudeste apresenta um total produzido de mais de 63% do mercado nacional, São Paulo sendo responsável pela maior parte dessa produção, seguido do centro-oeste com pouco mais de 20% da produção. Conforme Gráfico 3, o Brasil possui 410 usinas sucroalcooleiras distribuídas em todas as regiões e em sua maioria estão concentradas nas regiões Sudeste e Nordeste.



**Gráfico 3:** Quantidade de Usinas por Região do Brasil - 2015

**Fonte:** Adaptado de Nova Cana 2015

A liderança do Sudeste quanto à quantidade de usinas, deve-se ao fato de ser um tradicional produtor de cana-de-açúcar, estar perto do mercado consumidor e possuir universidades e outros Institutos de desenvolvimento de tecnologia para o setor.

## **Produção de Etanol**

O etanol, ou álcool etílico é uma substância orgânica pura obtida da fermentação de açúcares, como por exemplo, cana-de-açúcar, milho, beterraba, entre outros, comumente utilizado na fabricação de bebidas alcoólicas bem como na perfumaria. No Brasil, o etanol também é utilizado em grande escala como combustível automotivo. A busca por alternativas de matérias-primas de fontes renováveis tem sido uma preocupação mundial e, nesse contexto, o etanol brasileiro proveniente, sobretudo da cana-de-açúcar é um dos mais competitivos.

Na safra 2014/2015, de acordo com a CONAB (2015), foram produzidos mais de 28 bilhões de litros de etanol, divididos em 16,9 de hidratado, que cresceu 5,6% e 11,7 bilhões de litros de anidro que permaneceu praticamente estável. Assim, o volume de etanol é ilustrado na Tabela 2.

Conforme Tabela 2, a produção brasileira de etanol anidro, utilizado na mistura com a gasolina, registrou um volume de 10,06 bilhões de litros, já o etanol hidratado, utilizado nos veículos com motores com tecnologia *flexfuel*<sup>7</sup>, atingiu 16,6 bilhões de litros na safra 2008/09. Na safra seguinte este volume de anidro diminuiu para 6,9 bilhões de litros, já o hidratado teve um crescimento constante até a safra 2010/11 atingindo um total de 19,5 bilhões de litros. Portanto, a partir da safra 2010/11 o etanol total (anidro e hidratado) apresentou variação positiva na produção, atingindo 28 bilhões na safra 2014/15.

Safras	Produção		
	Etanol total	Etanol Anidro	Etanol Hidratado
2008/09	26.683.424,9	10.063.711,1	16.619.713,8
2009/10	25.762.622,7	6.949.840,2	18.812.782,5
2010/11	27.595.483,3	8.016.983,0	19.578.500,3
2011/12	23.427.171,0	9.677.885,0	13.749.286,0
2012/13	23.640.465,1	9.852.373,1	13.788.092,0
2013/14	27.956.711,5	11.824.427,7	16.132.283,8
2014/15*	28.659.923,7	11.728.042,3	16.931.881,4

**Tabela 2:** Histórico da Produção Nacional de Etanol Total, Anidro e Hidratado (mil litros) Safras 2008/09 a 2014/15

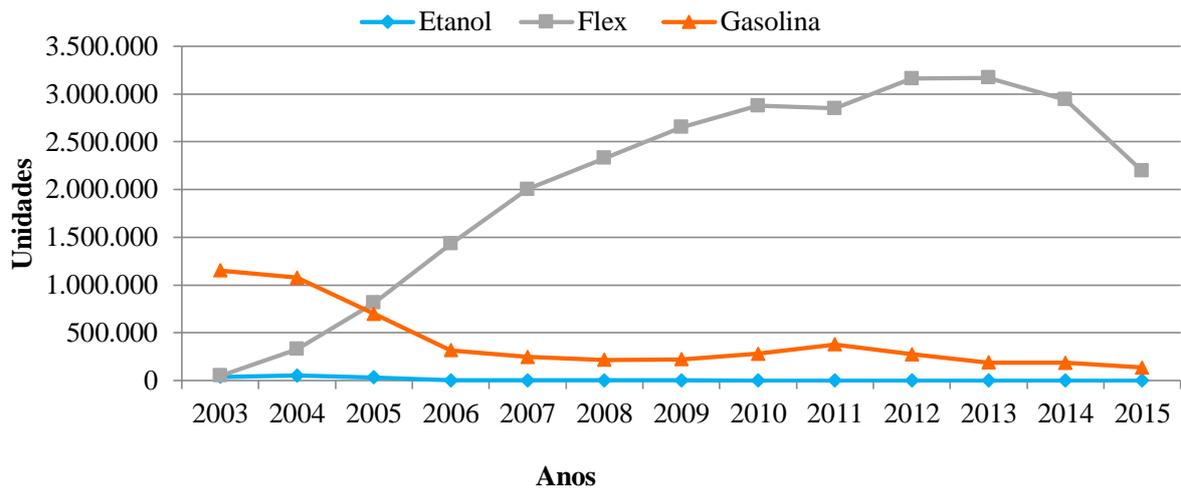
**Fonte:** Elaborado (Conab 2015).

**Nota (\*)** Estimativa em abril de 2015

De acordo com Rodrigues (2010), os veículos flexíveis em combustível ou simplesmente *flex* surgiram inicialmente nos Estados Unidos no início da década de 1990, alternando o uso de gasolina e etanol (álcool etílico) produzido a partir do milho, com o objetivo principal de reduzir a dependência em relação ao petróleo produzido pelos países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

Com a chegada dos veículos com esta tecnologia, a demanda interna por álcool vem aumentando e é desse modo que o Brasil passa por um de seus maiores desafios, atenderem a demanda externa e interna que cresce rapidamente. No Gráfico 4, se observar a evolução do licenciamento de automóveis novos, por tipo de combustível no Brasil.

<sup>7</sup> *Flex fuel*. O principal objetivo da tecnologia *flexfuel* é permitir que o consumidor possa escolher o combustível na hora de encher o tanque, em razão, principalmente, do preço dos combustíveis na bomba dos postos revendedores.



**Gráfico 4:** Evolução de Licenciamento anual de veículos novos no Brasil por tipo de combustível (em unidade)  
**Fonte:** Elaborado (UNICA 2015).

O Gráfico 4 mostra a crescente evolução nas vendas de automóveis com tecnologia *flexfuel* no Brasil, no período entre os anos de 2008 a 2013, o qual vem favorecendo a produção de etanol hidratado. Em 2008 a produção de veículos com tecnologia *flex* teve uma participação de 70% do total de automóveis novos fabricados no Brasil, porém no período de 2013 a 2014 houve uma queda na quantidade de produção desses veículos.

### **Resultados e Discussão: Forças Competitivas de Porter (1999) e sua Aplicação no Mercado de Etanol**

As Cinco Forças Competitivas de Porter (1999) ao serem aplicadas aos dados, fatos e atos destinados ao setor sucroalcooleiro poderá mostrar como a rivalidade entre as empresas do setor e outros atos externos as mesmas, afetam ganhos de lucratividade. Além da rivalidade entre as empresas, ocorrem à ameaça de novos competidores, as ameaças de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos consumidores, que serão analisados na sequência.

## **Ameaça de Novos Entrantes**

Esse setor pode sofrer ameaças de entrada de novas empresas, mas no caso do setor sucroalcooleiro o mercado ainda tende a crescer mais e não apresenta significativas barreiras à entrada, sendo que a maior delas é a necessidade de altos investimentos iniciais e do custo de adquirir tecnologia disponível no mercado.

O etanol brasileiro apresenta custos muito competitivos em relação à gasolina. Este resultado foi obtido através dos avanços tecnológicos incorporados pelo setor sucroalcooleiro, tanto na área agrícola quanto na área industrial, aliados à melhoria no gerenciamento de toda a cadeia produtiva e na integração energética, através de cogeração. Estes fatores foram importantes para manter a competitividade em mercados mundiais.

Em meio às barreiras de entrada, podem-se destacar as políticas governamentais para o setor e as leis impostas para o processo de desenvolvimento sustentável. De acordo com Manochio (2014), no Brasil, o sistema tradicional de colheita é dado pela queima prévia do canavial e também pelo corte da cana inteira de forma manual.

O avanço da mecanização causou uma reestruturação no mercado de trabalho do setor sucroalcooleiro. Numa rápida velocidade, a mecanização substituiu o sistema de colheita manual, com uso intensivo de mão de obra, para a mecanizada, (IEA, 2015).

Afinal, se de um lado a implantação da colheita mecanizada da cana-de-açúcar teve como objetivo abrandar os impactos ao meio ambiente decorrentes desta atividade, que vêm atingindo suas metas, do outro, poderiam ser adotadas políticas públicas voltadas para os aspectos sociais, como forma de amenizar os efeitos dessas alterações tecnológicas.

## **Rivalidade entre as empresas**

Considerada a mais relevante entre as cinco forças da competitividade. Praticamente todas as características levantadas por Porter, em sua obra, que intensificam a rivalidade entre as empresas existentes, estão presentes na indústria sucroalcooleira.

Como foi referido na seção anterior, o mercado é muito pulverizado, composto em 2015 por 410 usinas, distribuídas em 229 na região Sudeste, 74 no Nordeste, 70 para Centro-Oeste, a região Sul com 32 e apenas 5 na região Norte. Dessa forma é muito difícil ocorrer alguma manipulação de preço por qualquer empresa do setor.

A grande fragmentação do setor abre possibilidade para aquisições, já que diversos concorrentes são relativamente pequenos, com administração familiar, sem economias de escala e sem estrutura de capital adequada para competir de maneira eficaz.

A vantagem está relacionada à grande eficiência energética das usinas, que utilizam o bagaço da cana para produzir energia elétrica para consumo próprio e para venda ao Sistema Elétrico Nacional. O etanol da cana-de-açúcar oferece vantagens significativas e quantificáveis, de ordem econômica e ambiental, sobre os demais combustíveis alternativos. (UNICA, 2015).

Além disso, outros fatores que tornam maior a competição entre as empresas desta indústria é a ausência de diferenciação de seus produtos, por isso, a empresa tende a aumentar seus lucros e sua fatia de mercado, por meio de gerenciamento de custos, de pessoal e de aquisição de tecnologia que melhore sua produtividade.

### **Ameaça de Produtos Substitutos**

Embora seja comum considerar o etanol como fonte alternativa de energia, assim como para o modelo das Forças Competitivas de Porter um produto substituto é aquele capaz de realizar as mesmas funções que o produto concorrente. Em concordância com Varian (2006), dois bens são substitutos perfeitos quando a taxa marginal de substituição de um bem pelo outro é constante. Ou seja, são bens que o consumidor aceita fazer uma troca entre eles, por executarem a mesma função. Por isso, fontes tradicionais como a gasolina são potenciais substitutos para o etanol.

O crescimento da frota de bicomcombustível irá tornar a disputa entre a gasolina e etanol mais acentuado no curto prazo. (Gráfico 3.5). Porém, o etanol não é o substituto para o petróleo no longo prazo, isso porque pesquisas com outras fontes estão sendo realizadas em diversas partes do mundo aumentando a possibilidade do surgimento de novas tecnologias que substituam o etanol (SIQUEIRA, 2007, p. 80).

De acordo com a Empresa de Pesquisa Energética (EPE, 2015), a questão central para definir o tamanho dos mercados de gasolina e álcool é estabelecer os padrões de escolha, por parte dos proprietários de veículos *flexfuel*, do combustível a ser consumido (álcool ou gasolina).

Esta escolha do combustível é uma função que depende principalmente da relação de preços entre álcool e gasolina. Sendo assim, é importante considerar a competitividade do álcool frente à gasolina no período estudado.

Desde o início da comercialização de automóveis bicombustíveis (*flexfuel*), em março de 2003, os detentores de veículos com essa tecnologia podem, dependendo da relação de preços entre os dois combustíveis ou de suas preferências individuais, optar por gasolina comum ou etanol hidratado ao abastecer, (ANP, 2015)

Entretanto, o uso do etanol deixa de ser vantajoso em relação à gasolina quando, o preço do Etanol representar em média mais de 70% do preço da gasolina. Esta vantagem é calculada considerando que o poder calorífico do motor ao etanol é de 70% do poder dos motores à gasolina (INMETRO,2016 e CANAL RURAL, 2015)

Os automóveis com tecnologia *flexfuel* são associados principalmente à ideia de economia para o consumidor e possibilidade de escolha do combustível, visto que, o poder de escolha entre o etanol e a gasolina traz a possibilidade de economia ao consumidor, que pode optar pelo combustível mais favorável. (EPE, 2013). Ou seja, a opção de escolha, colocada muitas vezes através dos termos "alternativa" ou "flexibilidade", pode gerar economia.

### **Poder de Barganha dos Consumidores**

Esta é considerada uma força competitiva não muito forte na indústria sucroalcooleira. Ao contrário dos fornecedores, os clientes do setor são pouco numerosos, adquirem grandes volumes e têm grande poder de negociação. Além de que os preços dos produtos da indústria da cana-de-açúcar são todos de alguma forma regulamentados, porque o açúcar é uma *commodity*, a energia elétrica e o etanol têm seus preços vinculados à regulamentação governamental.

Para Siqueira (2007), o etanol é produzido em três diferentes variedades: o etanol hidratado, o etanol anidro e o etanol industrial. Portanto, o tipo mais consumido no Brasil atualmente é o etanol hidratado, utilizado como alternativa à gasolina para veículos movidos a etanol ou *flex*, e o etanol anidro, utilizado como aditivo a gasolina.

O setor sucroalcooleiro nacional apresenta os primeiros lugares no *ranking* das fontes de energia da biomassa para produção de energia elétrica no Brasil. Atualmente, de acordo com a UNICA (2015), mencionado na seção anterior, o Brasil produziu na safra de 2014 aproximadamente 28 bilhões de litros de etanol, que apresentou a maior demanda.

Dessa forma os principais compradores de etanol são os distribuidores de combustíveis no Brasil, os quais vendem o combustível diretamente aos clientes e tem obrigação legal, de misturar um percentual de etanol na gasolina vendida, (SIQUEIRA, 2007, p.81). Portanto, a partir de março de 2015, esta composição percentual é de 73% gasolina A e

27% Etanol Anidro, ou seja, o teor de álcool anidro na gasolina comum e aditivada é de 27% (PETROBRAS, 2015).

Assim, não existe poder de barganha dos consumidores para o Etanol, uma vez que o seu preço é regulamentado por lei e parte dele é incluída por mistura a gasolina, que foge ainda mais de qualquer poder de barganha do consumidor ou de qualquer distribuidor.

### **Poder de Barganha dos Fornecedores**

De acordo com Siqueira (2007), o poder de barganha dos fornecedores é a força competitiva com menor relevância para a indústria sucroalcooleira. Como já mencionado, o etanol é um recurso renovável proveniente da cana-de-açúcar que seus pontos de localização são produzidos em todas as regiões brasileiras. Mesmo sendo produzido etanol em todas as regiões, as usinas são mais concentradas e, em sua maioria, produz sua própria matéria-prima. Além disso, não é comum usar qualquer outra matéria prima como substituto. O principal fornecedor das usinas são os produtores de cana, os quais são responsáveis por mais de 30% do montante processado no país. Na indústria sucroalcooleira, as plantas são formadoras de preço diante dos fornecedores. Uma forma de enfraquecer os produtores de cana-de-açúcar independentes seria as próprias usinas serem responsáveis pelo plantio dessa matéria prima. Mesmo quando a cana-de-açúcar é produzida pela própria usina, há o risco de falta de matéria-prima por conta de problemas climáticos.

O poder de negociação dos fornecedores determina os custos dos insumos de matéria-prima. Eles são uma fonte de poder, já que os fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou, por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos. As próprias usinas se garantem plantando a própria matéria-prima e os poucos fornecedores independentes já estão com toda produção contratada antes mesmo de começar a produzir, por isso o poder de barganha deles é pequeno uma vez que não são representativos dentro do setor.

### **Análise dos Pontos Fortes e Fracos para o Etanol**

Como apresentado anteriormente o Brasil é um dos líderes do setor sucroalcooleiro em produção, produtividade e custo de produção da matéria-prima para a produção de combustível mais limpo de poluição e por ser o segundo maior produtor de etanol do mundo. Por meio desta análise, buscaremos enfatizar os fatores determinantes para este setor,

apontando os pontos fortes e eventuais fraquezas que possam ser apresentadas pelas indústrias de etanol brasileiro.

### **Pontos Fortes**

Um dos fatores que proporciona pontos fortes está relacionado com a área de produção da principal matéria prima na produção do etanol, a cana-de-açúcar, cultivada em todo o território brasileiro. O Brasil possui vantagens naturais para produção do etanol, tais como grande disponibilidade de terra arável (cerca de 100 milhões de hectares distribuídos distantes dos biomas naturais, como a Amazônia), desta, cerca de 9.004 milhões de hectares em área plantada de cana-de-açúcar, safra 2013/14.

A disponibilidade de terras para agricultura aliada as condições climáticas e do solo são favoráveis à cultura da cana-de-açúcar em praticamente todas as regiões do país, no entanto, a produção está concentrada nas regiões Centro-Sul e Norte-Nordeste, o que atribui ao Brasil à possibilidade de produzir e abastecer o mercado com etanol e açúcar ao longo de todo o ano, pois as safras das duas regiões ocorrem em época distinta, de setembro a março no Centro-Sul e de maio a dezembro no Norte-Nordeste.

A eficiência de produção do setor sucroalcooleiro, decorrente de sua avançada tecnologia, evita impactos no mercado de alimentos, no meio ambiente e tem capacidade de gerar um grande número de empregos no meio rural.

De acordo com a Revista Canavieiros (2015), as vantagens de optar pelo etanol vão além da economia de dinheiro, elas ainda são ambientais. Ao abastecer com o biocombustível, o consumidor contribui também com o meio ambiente reduzindo mais de 90% a emissão de gases causadores do efeito estufa (GEE)<sup>8</sup>, equivalentes em CO<sub>2</sub>, quando se usa etanol a partir da cana em substituição à gasolina.

Quando se avalia a sua importância, o etanol quando comparado aos combustíveis fósseis, proporciona vantagens por ser uma fonte renovável de energia. Tem sido considerada uma opção para a redução das emissões de gases causadores de problemas ambientais e energéticos no mundo em razão da escassez e alta dos preços dos combustíveis fósseis.

---

<sup>8</sup>Gases de Efeito Estufa (GEE): Gases integrantes da atmosfera, de origem natural ou antrópicos (produzidos pelo homem), que absorvem e reemitem radiação infravermelha para a superfície da Terra e para a atmosfera, causando o efeito estufa. Mudanças Climáticas. Disponível em: <<http://www.mudancasclimaticas.andi.org.br/glossario>>. Acesso em 24 de Nov. 2015.

Ainda segundo o mesmo autor, independentemente da biomassa utilizada, a produção de etanol surgiu como uma alternativa à utilização de recursos fósseis, possibilitando a redução do uso destes insumos e consequentes emissões excessivas de gases de efeito estufa.

É importante destacar que o balanço energético da biomassa utilizada para a produção do etanol, isto é, a relação entre a energia produzida e a demanda de energia direta ou indireta para produzir tal energia. A partir disso, é possível estimar os níveis de envio dos GEEs, para cada matéria-prima utilizada.

A utilização de etanol anidro e hidratado no Brasil evitou a emissão de mais de 300 milhões de toneladas de gás carbônico na atmosfera nos últimos 12 anos, de março de 2003 a maio de 2015, de acordo com a União da Indústria de Cana-de-açúcar (UNICA, 2015), que representa as indústrias do Centro-Sul. Conforme a entidade, para atingir essa mesma redução com o cultivo de árvores seria preciso plantar e manter ao longo de 20 anos mais de 2,1 bilhões de plantas nativas.

### **Pontos Fracos**

Embora sendo considerada uma alternativa importante no controle energético do Brasil, ainda ocorrem alguns impactos. Langowski (2007) *apud* Brasil (2011) aponta impactos sociais negativos, como a concentração da posse da terra, as condições precárias de trabalho no manejo e corte da cana, e as baixas remunerações pagas aos operários do setor.

Na visão de Brasil (2011), com o avanço do uso de máquinas colheitadeiras de cana-de-açúcar, o trabalho manual, como o de corte da cana, perde postos de trabalho a cada safra. Esse progresso tecnológico tem sido fator relevante para o desemprego nesse setor devido à queda no número de empregados envolvidos com a colheita manual de cana-de-açúcar.

Acrescentam-se, também, aos pontos fracos a maneira com que o governo federal utiliza o preço da gasolina para fazer políticas macroeconômicas congelando os preços da gasolina em prol do controle inflacionário e prejudicando os usineiros de cana-de-açúcar, uma vez que em sua maioria são empresas menores e que não podem suportar o diferencial de preços e de custos. Na opinião de Siqueira (2007), os setores de etanol e açúcar, tanto mundialmente quanto no Brasil, são historicamente cíclicos e sensíveis a mudanças internas e externas de oferta e demanda. Dessa forma, o etanol é comercializado como um aditivo a gasolina, portanto, seus preços são influenciados pela oferta e demanda da gasolina.

Assim como a ação política do governo pode influenciar na competitividade das indústrias, a questão logística pode, também, influenciar nos custos de produção.

Em função da crise financeira mundial, a partir de 2008 os financiamentos para o plantio de cana-de-açúcar ficaram escassos e isso fez com que as áreas de renovação fossem reduzidas nos anos seguintes (CTC, 2016).

Associado a problemas climáticos e redução de investimento, o aumento do estágio médio de corte resultou numa queda da produtividade da região Centro-Sul, principalmente nos anos de 2011 e 2012. Do mesmo, ocorre a verticalização da produção decana-de-açúcar, visto que, as indústrias são, em grande parte, as próprias donas dos canaviais e produzem sua própria energia.

### **Considerações sobre a Competitividade do Etanol Brasileiro**

No setor sucroalcooleiro, o Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar e ainda supera o índice de produtividade. A produção do açúcar brasileiro, em escala mundial, apresenta-se como o mais eficiente entre os dez principais países produtores. A parte que é exportada é destinada em sua maioria para o mercado norte americano. No *ranking* mundial de exportadores de açúcar, o Brasil ocupa o primeiro lugar.

Existem vantagens ambientais, econômicas e sociais para o uso do etanol como combustível, intensificados com a introdução dos veículos com tecnologia *flexfuel*, em 2003. Como, por exemplo: 1) Vantagens naturais (clima, disponibilidade de terras e etc.) para o cultivo da cana-de-açúcar; 2). Menor dependência na importação de combustíveis fósseis; 3). As crescentes preocupações ambientais na redução na emissão de poluentes causadores do efeito estufa na atmosfera.

O panorama do setor de etanol no Brasil surge com grande potencial, detém vantagens comparativas frente aos demais países, devido ao baixo custo em sua produção da cana, é fator determinante da vantagem comparativa, acrescenta-se, também, a produtividade comparada com as outras matérias-primas. Em relação as vantagens competitivas, o mercado nacional, mostra-se economicamente viável e sustentável ao comparar a tecnologia e outras matérias primas utilizadas para a produção de etanol, verificou que o processo de produção o brasileiro é considerado mais simples, por diminuir uma etapa do processo, proporcionando competitividade nos custos. Outra vantagem está na competitividade dos preços do etanol em relação aos dos combustíveis fósseis como a gasolina, seu principal substituto. Assim, do ponto de vista econômico, os valores de mercado destinados ao consumidor são menores em relação ao preço dos combustíveis comuns. Ainda disponibiliza aos consumidores optarem por qual combustível abastecer seus veículos.

Por outro lado, algumas desvantagens podem ser destacadas para esse mercado, refere-se aos problemas ambientais, devido à queima da cana, na hora da colheita, ocorridas em áreas não mecanizáveis. Outra possível desvantagens de se produzir etanol aqui no Brasil, está na quantidade de terras destinadas à plantação de cana-de-açúcar, para a produção de etanol, especialistas temem a falta de terras para produção de alimentos devido à ampliação das áreas para a produção de cana-de-açúcar. Porém, este argumento não se mostra totalmente correto, uma vez que o Brasil ainda tem uma quantidade grande de terras virgens e outra quantidade de terras degradadas que poderiam ser utilizadas, sem aumentar o desmatamento ou invadir as plantações de alimentos.

Nesse setor, vale ressaltar que os pontos fortes estão relacionados com a área de produção, aliadas às condições climáticas e de solo para produção de cana-de-açúcar, somados a estes, a produtividade decorrente da avançada tecnologia proporciona competitividade nos custos da produção de etanol.

Este combustível, além de proporciona vantagens em relação a produção e distribuição, também apresenta pontos fortes dentro do mercado nacional como, por exemplo, o preço competitivo e o uso da tecnologia *flexfuel* dos automóveis que disponibiliza ao consumidor a opção de escolher qual combustível abastecer seu carro.

Em contrapartida, enfatiza os principais pontos fracos como, por exemplo: 1) A concentração de terras, uma vez que os as usinas são proprietárias de grandes quantidades de terra; 2) A manipulação do preço da gasolina pelo governo, para fazer políticas macroeconômicas congelando os preços da gasolina em prol do controle inflacionário, prejudicando os usineiros; 3) A falta de investimento para a renovação dos canaviais.

Portanto, é possível perceber que o etanol pode substituir os combustíveis fósseis usados atualmente, uma vez que proporciona importantes vantagens e suas desvantagens são mínimas, em comparação, por exemplo, à gasolina.

## **Considerações Finais**

De fato, o agronegócio sucroalcooleiro no Brasil tornou-se fundamental se comparada às outras monoculturas nacionais, especialmente, pelo crescente nicho de mercado de fontes renováveis de energia. O etanol brasileiro de cana-de-açúcar deve e pode ser produzido de modo sustentável, nos aspectos sociais, econômicos e ambientais. O país é o maior produtor mundial de cana, sendo que na safra 2013/14 apresentou uma área plantada de 8,8 milhões de hectares e uma safra anual de cerca de 634 milhões de toneladas.

A crescente demanda por álcool como combustível se dá pela busca da substituição do petróleo, como fonte de energia, já que as reservas mundiais diminuem a cada ano e os preços são inconstantes e suas maiores reservas estão em países politicamente instáveis.

O Brasil apresenta inúmeras vantagens no uso do etanol como combustível com a introdução dos veículos com tecnologia *flexfuel* em 2003.

Em relação às cinco forças de Porter (1999), verificou-se que: 1) Não existem grandes ameaças a novas empresas entrantes, que não seja o alto valor monetário do empreendimento; 2) Não existe rivalidade entre empresas, porque o mercado é muito pulverizado (410 usinas no total) e distribuído por território nacional; 4) Baixa ameaças de produtos substitutos, uma vez que o etanol tem características ambientais, sociais e econômicas difíceis de outros combustíveis atingirem. A gasolina é seu maior substituto, por causa do preço, mas não tem as características que o consumidor de etanol busca que é ser ambientalmente mais adequado; 5) Poder de barganha do consumidor e do fornecedor, neste quesito nem o consumidor e nem o fornecedor do etanol tem grande poder de barganha, sendo que o consumidor tem a opção de consumir a gasolina ao invés do etanol, caso ele tenha veículos com tecnologia *Flex Fuel*. Já o fornecedor do produto etanol, o usineiro, também tem pouco poder de barganha uma vez que o setor é regulamentado pelo governo, inclusive em relação ao preço.

Este setor tem algumas desvantagens que se refere principalmente a questões ambientais, devido à queima da cana ocorridas em áreas não mecanizáveis. Outro fator que deve se citar é que a maioria das usinas produz sua própria cana-de-açúcar e em sistema de latifúndios, levando a concentração da terra.

Dessa forma, vale ressaltar que os pontos fortes da produção brasileira de etanol estão relacionados com disponibilidade de terras aráveis, produtividade e condições climáticas favoráveis para produção da cana-de-açúcar, tecnologia própria e outras que proporcionam vantagem competitiva produção de etanol.

Por fim, considera-se que o estudo realizado foi bastante significativo, por isso, é possível perceber a partir dos dados apresentado que o etanol pode substituir os combustíveis fósseis usados atualmente, uma vez que proporciona importantes vantagens e suas desvantagens são mínimas, em comparação com outras fontes. Segundo este estudo esta indústria do etanol brasileiro é competitiva a nível internacional e, também dentro do país, uma vez que a tecnologia está disponível e quase não há barreiras a entrada, que não seja o alto custo inicial de sua implantação.

## Referências

- ANP. Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **A estrutura de formação de preços de gasolina comum no Brasil**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/?pg=41230>. Acesso em: 27 de outubro de 2015.
- ANP. Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **O Levantamento de Preços e de Margens de Comercialização de Combustíveis**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/preco/>. Acesso em: 17 de novembro de 2015.
- BRASIL, ONG Repórter. O etanol brasileiro no mundo. **Os impactos socioambientais causados por usinas exportadoras**, 2011.
- Canal Rural. **Mercado. Relação entre preço do etanol e a gasolina**. Disponível em: <http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/relacao-entre-preco-etanol-gasolina-cai-6564-diz-fipe-26091>. Acessado em: 27 de outubro de 2015.
- Canal Rural. Disponível em: <http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/producao-recorde-acucar-brasil-gera-queda-nos-precos-internacionais-26912>. Acesso em: 22 de setembro de 2015.
- CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento da safra brasileira de cana-de-açúcar. – v. 1 – Brasília: Conab, 2013- v**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br>.
- CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento de safra brasileira: cana-de-açúcar, segundo levantamento, agosto/2013** - Companhia Nacional de Abastecimento. – Brasília: Conab 2013.
- CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Series Históricas**. Disponível em <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=2> Acesso em: 8 setembro 2015.
- CTC. Centro de Tecnologia Canavieira. **Censo varietal**. Disponível em: <http://www.ctcanavieira.com.br/downloads/censo13-14.pdf>. Acesso em: 21 de janeiro de 2016.
- EPE. Empresa de Pesquisa Energética. **Avaliação do comportamento dos usuários de veículos flexfuel no consumo de combustíveis no brasil**. Rio de Janeiro, 2013.
- EPE. Cadernos de Energia - **Perspectiva para o etanol no Brasil**. Disponível em: [http://www.epe.gov.br/Petroleo/Documents/Estudos\\_28/Cadernos%20de%20Energia%20-%20Perspectiva%20para%20o%20etanol%20no%20Brasil.pdf](http://www.epe.gov.br/Petroleo/Documents/Estudos_28/Cadernos%20de%20Energia%20-%20Perspectiva%20para%20o%20etanol%20no%20Brasil.pdf). Acesso em: 23 de setembro de 2015.
- EPE. Empresa de Pesquisa Energética. Brasil: **Renováveis para o desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.epe.gov.br/MeioAmbiente/Documents/Cartilha%20EPE%20%20Riomais20.pdf>. Acesso em: 18 agosto 2015.
- INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. **Tabelas de Consumo/Eficiência Energética**. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/consumidor/pbe/veiculos\\_leves\\_2016.pdf](http://www.inmetro.gov.br/consumidor/pbe/veiculos_leves_2016.pdf)

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA – IEA. **Banco de dados**. São Paulo: IEA, 2012. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

MANOCHIO, Carolina. **Produção de Bioetanol de cana-de-açúcar, milho e beterraba: uma comparação dos indicadores tecnológicos, ambientais e econômicos**. /Carolina Manochio. Orientação de Renata Piacentini Rodriguez. Poços de Caldas: 2014.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Anuário estatístico da agroenergia 2014: statistical yearbook of agrienergy 2014** / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Produção e Agroenergia. Bilíngue. – Brasília: MAPA/ACS, 2015. 205 p.

NOVA CANA. **A produção de cana-de-açúcar no Brasil (e no mundo)**. Disponível em: <http://www.novacana.com/cana-de-acucar/producao-cana-de-acucar-brasil-e-mundo/#producao-pelo-mundo>. Acesso em: 16 de setembro de 2015.

NOVA CANA. **AS 10 QUESTÕES SOBRE O FUTURO DO AÇÚCAR**. Disponível em: <<http://www.novacana.com/n/coluna/fava-neves/10-questoes-futuro-acucar-270813/>>. Acesso em: 17 de setembro de 2015a.

NOVA CANA. **Produção de açúcar terá novo ciclo de déficit em 2014/15, alerta ISSO**. Disponível em: <<http://www.novacana.com/n/acucar/mercado/producao-de-acucar-tera-novo-ciclo-de-deficit-em-2014-15-alerta-iso/>> Acesso em: 09 de dezembro de 2015b.

NOVA CANA. **Álcoolduto ou etanolduto**. Disponível em: <http://www.novacana.com/tag/92-alcoolduto-ou-etanolduto/>. Acesso em: 21 de janeiro de 2016.

PETROBRAS. **Gasolina. Composição de preços ao consumidor**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/produtos-e-servicos/composicao-de-precos/gasolina/>> Acesso em: 17 de novembro de 2015.

PORTER, Michael, E. **Vantagem Competitiva; Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, Michael E. - **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. São Paulo, Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, Luciana Deotti. A cana-de-açúcar como Matéria-prima para a Produção de Biocombustíveis: Impactos Ambientais e o Zoneamento Agroecológico como Ferramenta para Mitigação. 2010. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Análise Ambiental) –Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

REVISTA CANAVIEIROS. Disponível em: <http://www.revistacनावieiros.com.br/conteudo/mesmo-com-aumento-de-preco-consumo-de-etanol-tem-saldo-positivo-em-setembro>. Acesso em: 03 de novembro de 2015.

SANDRONI, PAULO, 1939 – DICIONÁRIO DE ECONOMIA DO SÉCULO XXI/ PAULO SANDRONI. – 2<sup>A</sup> ED. – Rio de Janeiro: Record, 2006.

SIQUEIRA, Pedro Ramos de Análise do posicionamento estratégico de uma empresa do setor sucroalcooleiro / P.R. de Siqueira. -- São Paulo, 2007. 139 p.

UNICA. União da Indústria de Cana-de-açúcar. Disponível em: <http://www.unica.com.br/download.php?idSecao=17&id=25497159>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.

UNICA. UNIDATA. **EXPORTAÇÃO ANUAL DE AÇÚCAR PELO BRASIL POR ESTADO DE ORIGEM**. Disponível em <<http://www.unicadata.com.br/listagem.php?idMn=43>> Acesso em: 21 de setembro de 2015.

UNICA. UNIDATA. **HISTÓRICO DE PRODUÇÃO E MOAGEM POR PRODUTOR**. Disponível em <<http://www.unicadata.com.br/historico-de-producao-e-moagem.php?idMn=31&tipoHistorico=2>> Acesso em: 21 de setembro de 2015.

VARIAN, H. **Microeconomia: princípios básicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE QUALIDADE NAS EMPRESAS: UM ESTUDO COMPARATIVO

Islane de Sousa Araujo  
Flávio Rafael Bonamigo

## Introdução

Os fatos do mundo contemporâneo no campo empresarial apontam que a competitividade é fator de sucesso ou de fracasso e a gestão da qualidade é fundamental neste processo competitivo. De acordo com Luft (2001), gestão é ação ou efeito de gerir, gerência, administração. Em uma visão mais prática percebe-se que o papel do gestor é o de resolver conflitos, manter elo de sinergia entre as equipes, dividir as tarefas de cada subordinado, ter conhecimento e saber aplicar, visando sempre os objetivos da organização e favorecendo para o crescimento empresarial.

Qualidade entende-se por excelência tanto de produtos como de prestação de serviço, a qualidade é eficiente, e deve ser concatenada em diversos setores e situações. É vista hoje como um fator estratégico para melhoria de competitividade e produtividade no meio organizacional. Tem relação fortíssima como cliente, pois o objetivo é atender suas exigências, e satisfazê-lo por completo; deixa de ser somente analisada sob um aspecto técnico, passando a ser analisada também sob um aspecto mercadológico (CARPINETTI, 2010).

A metodologia da pesquisa realizada é bibliográfica, documental e exploratória do tema gestão de qualidade, cujos dados são de levantamento secundário, estudos de casos feitos nas empresas Saint-Gobain Abrasivos, Campo Fertilidade do Solo e Nutrição Vegetal Ltda e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos de Santa Catarina. Na competitividade do mercado, um requisito importante no que se refere à qualidade é o bom preço, tanto no produto quanto na prestação de serviço, ganha quem atende aos requisitos impostos pelos clientes e tem um preço mais acessível. O objetivo da gestão de qualidade é a redução de desperdícios e eficiência do negócio, também está inserida em todas as etapas do ciclo de vida do produto, pois é necessário que haja um gerenciamento eficiente em todo processo desse ciclo, avaliando minuciosamente cada etapa da produção, não permitindo assim, que haja desperdício ou custos referentes a não qualidade (CARPINETTI, 2010).

A problemática é identificar a importância da gestão da qualidade dentro das empresas. O objetivo geral é discutir as práticas que as empresas analisadas têm adotado para

se garantirem no mercado e como elas funcionam, os objetivos específicos serão examinar o posicionamento das empresas analisadas como forma de gerir com qualidade após a implantação do sistema, apresentar e confrontar os resultados obtidos.

O estudo se propõe tratar sobre o que é gestão, o que é qualidade, posteriormente uma discussão sobre gestão de qualidade e segue com a qualidade total. A parte seguinte trata da discussão dos artigos analisados e sua discussão dos resultados que se apresenta e, finaliza com as considerações finais.

### **Conceito de Gestão**

Segundo Kanitz (2014), gestão vem de gesto, gesticulação. Os gestores eram aqueles que gesticulavam e apontavam com o dedo indicador, 200 anos atrás, onde os carregamentos de alimentos deveriam ser deixados ou estocados. Numa visão arcaica como o próprio autor relata, o termo gestão seria basicamente mandar, ordenar, indicar e apontar. Dar a direção e depois checar/ conferir e caso não estivesse de acordo à ordem, punir. Luft (2001) nos aponta que gestão e administração têm como objetivo organizar, ministrar, aplicar, conferir e governar. Então, nota-se que o papel da gestão é atingir as metas impostas pela organização, por meio do esforço humano e organizado da equipe, mantendo elo de sinergia entre as pessoas do mesmo grupo. Algo que influencia muito a dedicação da equipe e do colaborador individual com as metas impostas pela empresa, são a estrutura e os recursos utilizados para execução do trabalho, portanto, o gestor precisa estar atento às necessidades existentes.

Cavagnoli (2008) nos diz que gestão são simultaneamente arte e ciência. Explica que a arte consiste em fazer das pessoas do grupo liderado, mais eficazes. E que a ciência está na maneira de como o gestor irá fazer isso acontecer. Informa ainda que existem quatro pilares básicos da gestão e devem ser sempre aplicados, estes são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

### **Conceito de Qualidade**

Qualidade significa propriedade específica, dote, atributo (LUFT, 2001). Com base no significado da palavra, vê-se que a qualidade é basicamente uma espécie de valorização, é aquilo que dá propriedade de algo ser qualificado. Em uma visão mais administrativa, na definição técnica da ISO (International Standardization Organization) situada na Suíça, qualidade é a adequação ao uso, é a conformidade às exigências (ISO, 2008 apud

GONÇALVES, 2008). Isso nos leva a entender que através de normas estabelecidas e seguidas com rigor desde a criação do produto até a materialização, se houver uma realização eficiente e disciplinada, o produto final será um produto de qualidade.

Carpinetti (2010) assinala que qualidade é uma das palavras mais disseminadas junto à sociedade e empresas, ao lado de outras palavras como produtividade, competitividade e integração. Pelo fato da palavra qualidade ser tão popularizada acaba gerando conceitos diferenciados, como por exemplo: qualidade como desempenho técnico ou durabilidade; como satisfação dos clientes e adequação do produto ao uso; atendimento das especificações do produto e valor associado do produto.

Pressupõe-se que através de um excelente desempenho técnico, o produto teria mais qualidade do que um produto similar e com desempenho técnico inferior, cliente satisfeito com o produto durante o uso é um grau plausível de qualidade e também produto que atende as especificações, ou seja, produto fabricado com especificações de projeto com intensa conformidade por parte do usuário (cliente), já a qualidade associado ao valor é aquele produto que se apresenta no mercado com desempenho esperado e um preço aceitável. Portanto, até o início dos anos 50, qualidade do produto era entendida como sinônimo de perfeição técnica (CARPINETTI, 2010).

## **Gestão de Qualidade**

No início do século XX, com a chegada das teorias de administração científica da produção e da produção em massa, a prática do controle da qualidade mudou consideravelmente, passou a ser atividade externa à produção, realizada pelo inspetor da qualidade. O objetivo da inspeção era separar produtos bons de produtos com defeitos, antes de serem vendidos (CARPINETTI, 2010).

A administração científica tinha por objetivo assegurar uma melhor relação custo/benefício aos sistemas de produção, através de uma metodologia que deveria ser obedecida por todos os trabalhadores, com padronização dos métodos e das ferramentas (PERIARD, 2012).

O pai da administração científica queria que, os homens sob sua direção realizassem durante um dia de trabalho uma produção aceitável, e impôs a si próprio o dever de encontrar o método adequado para fazer o trabalho, ensinar o trabalhador a realizá-lo e fixar o tempo padrão para realização. Decidiu modificar o sistema de administração, a fim de que se tornassem um só interesse dos trabalhadores e da direção. Começou aplicar os processos

científicos e em 1900 pôs-se a revelar ao país êxitos que conseguiria obter, dizendo que todos os administradores poderiam conseguir o mesmo desde que adotassem os princípios científicos que ele defendia (TAYLOR, 2006).

Radford, no ano de 1922, publicou *The control of quality in manufacturing* onde aborda alguns princípios da qualidade, mas se centra na inspeção. Em 1924 a Western Electric forma o departamento de engenharia e inspeção. Em 1931, W. A. Shewhart publica *Economic control of quality of manufactured product*, dando cunho científico ao estudo da qualidade, os estudos prosseguem e a partir de 1950 tornam-se públicos e o mundo toma conhecimento do que estava sendo feito com relação à qualidade. Os estudos se caracterizam pela preocupação com o padrão estabelecido, atendendo assim aos requisitos necessários para a produção em massa que nessa época se desenvolve. Surgem os grandes movimentos pela padronização dentro do processo produtivo, o controle estatístico dos processos e os trabalhos de inspeção desenvolvidos no chão-de-fábrica (BALLESTERO, 2010).

Ferreira (1991 apud LUKACS, 2005) informa as três principais características da produção em massa: separação entre planejamento e execução, e especialização do trabalho; desenvolvimento da mecanização através de equipamentos altamente especializados, padronização em massa de produto final; salários relativamente elevados e crescentes, incorporando ganhos de produtividade para compensar o tipo de processo de trabalho predominante.

O fordismo tem por objetivo uma coleção de formas de racionalização da produção, fundamentado no princípio de que a empresa deve se destinar a fabricação de um produto. Para reduzir os custos à produção deveria ser em massa o mais ressaltado possível, e que utilizasse de tecnologia que contribuísse para a rapidez da produção e auxiliasse a produtividade por operário, onde cada operário realizasse sua tarefa com especialização e eficiência. No fordismo são aplicados três princípios: produtividade, intensificação e economicidade. Sendo produtividade e intensificação referentes ao tempo e a economicidade ao material (LIMA, 1993 apud LUKACS, 2005).

O princípio de produtividade: consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. Assim, o operário pode ganhar mais, um mesmo período de tempo, e o empresário ter maior produção (CHIAVENATO, 1999, P.80).

O princípio de intensificação se fundamenta na redução do tempo de duração, com a inclusão imediata da colocação do produto no mercado, ou seja, o trabalho precisa ser mais

rápido, para que o ciclo da produção acelere e o retorno do investimento seja imediato; já o princípio da economicidade se fundamenta em reduzir o volume do estoque da matéria prima em curso de mudança, com isso se complementa o princípio anterior que é o da intensificação (CHIAVENATO, 1999).

Shewhart no final da década de 20 desenvolveu cartas de controles de processos. Através de introdução de ferramentas estatísticas, mostrou ser possível instituir um modelo estatístico de variabilidade máxima da resposta de um processo produtivo e, a partir desse modelo monitorar a qualidade do processo de fabricação. Suas teorias colidiram nos princípios de administração de produção segundo os moldes Tayloristas no qual a produção não cabe controlar a qualidade, porém décadas depois as cartas de controle tornaram-se ferramentas de controle de qualidade (CARPINETTI, 2010).

As cartas de controle são ferramentas de apoio ao controle estatístico dos processos (CEP), onde fornece informações sobre determinado processo baseados em amostras coletadas periodicamente (HRADESKY, 1989 apud ROSARIO, 2004).

Falcão (2001 apud ROSÁRIO, 2004) o passo primordial para o início de carta de controle é a coleta de amostras do objeto que será observado, estas amostras devem ser coletadas periodicamente durante a produção. Ishikawa (1990 apud ROSÁRIO, 2004) diz que a classificação das cartas se dá através das características por ela monitoradas, sendo cartas para variáveis ou cartas por atributo.

Já no final da década de 30, H.F. Dodge e H.G. Romig desenvolveram técnicas para inspeção de lotes de produtos por amostragem, baseadas na abordagem probabilística para a previsão da qualidade do lote a partir da qualidade da amostra. As técnicas de inspeção por amostragem firmaram-se como ferramentas de controle de qualidade rapidamente, simplificando e aumentando o processo de inspeção. Assim, na primeira metade do século passado, o desenvolvimento conceitual e práticas de controle da qualidade eram voltados para inspeção e controle dos resultados dos processos de fabricação. A partir da década de 50, a prática da gestão de qualidade ganhou uma nova dimensão (CARPINETTI, 2010).

Werkema (1995 apud ROSÁRIO, 2004) afirmava que eram mais rápidas e econômicas as operações, o fato de inspecionar e fazer teste de uma amostra ao invés de todos os componentes e que era impossível testar 100% dos lotes.

Segundo Soares (2001 apud ROSÁRIO, 2004) os dois métodos do controle estatístico da qualidade são: aprovação por amostragem e controle estatístico dos processos (CEP), um trata de inspecionar o produto pronto e o outro foca na produção.

O controle de qualidade ganha uma nova dimensão a partir de 1950 com a publicação da obra *Manual de controle da qualidade* escrita por Juran. Neste trabalho argumenta que, para adequação do produto ao uso, todos os processos da organização, desde o planejamento do produto, projeto, desenvolvimento, aquisição, produção, comercialização e pós-venda, devem ser direcionadas para o atendimento das expectativas dos clientes. Denominou como função de qualidade o conjunto de atividades que tem por objetivo incorporar qualidade ao produto, a visão expressa pela função de qualidade demonstra a importância de se estabelecer relações de cliente-fornecedor entre processos ao longo da cadeia produtiva, ou seja, além de produtor, cada processo é ao mesmo tempo cliente e fornecedor. Durante o ciclo produtivo devem existir atividades que garantam que os produtos não terão deficiências e terão os atributos desejáveis (CARPINETTI, 2010).

Foi apresentada também por Juran, uma trilogia de atividades, o planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade, para assegurar que a função de qualidade seja eficiente. O desenvolvimento dessa visão se consolida na formação de equipes de projeto, para resolução de problemas, um a um, melhorando continuamente a qualidade (BALLESTERO, 2010).

De acordo com Carpinetti (2010), um dos estudos publicados sobre controle de qualidade total, foi de Feigenbaum na década dos anos 50, em um dos seus trabalhos publicados chamado o *Controle de qualidade total*, definiu as atividades de controle da qualidade como sendo, controle de projeto; controle de material recebido; controle de produto e estudo de processos especiais. O controle do projeto se refere a vender e projetar produtos de qualidade e planejar processos com qualidade; o controle de material recebido é comprar material com qualidade, receber e inspecionar material de qualidade; já o controle de produto é fabricar produtos de qualidade, inspecionar e testar, distribuir com qualidade, instalar e manter. O estudo de processos especiais são todas as atividades de controle tanto projeto, material recebido e produto, como mencionados acima.

Na definição de qualidade por Feigenbaum, sua principal preocupação se centra na eliminação de erros e falhas da produção. Propõe uma estrutura sistêmica para a coordenação das atividades de todas as áreas da empresa, afirma que existe necessidade de um sistema efetivo para unir esforços relativos ao desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade a todos os grupos da organização, de forma a habilitar áreas essenciais da empresa como, por exemplo, marketing, engenharia, produção e serviços, a desenvolverem suas atividades de modo econômico, com a atenção para atender as necessidades do consumidor (BALLESTERO, 2010).

Alguns industriais japoneses no final da década de 40 perceberam que a qualidade dos seus produtos poderiam ser o diferencial para que seus produtos pudessem competir com o mercado internacional. Deming que era especializado na aplicação de técnicas estatísticas para controle da qualidade, proferiu uma palestra a convite dos japoneses e suas ideias lançadas tiveram um impacto tão forte que o TQC (*Total quality control*) japonês surgiu (CARPINETTI, 2010).

Deming desenvolveu o sistema estatístico de controle da qualidade, dava grande importância ao envolvimento das gerências no processo e defendia a tese de que o controle de qualidade deveria ser adotado na empresa inteira não somente nas funções de produção. Nos 14 pontos para a melhoria da qualidade, enfatiza a necessidade de métodos estatísticos de controle, participação, educação e melhoria objetiva (BALLESTERO, 2010).

Criou também ciclo PDCA que significa plan, do, check e action com a tradução planejar, fazer, checar e agir. O conceito de melhoramento contínuo atribui o processo de questionamento e análise minuciosa dos trabalhos detalhados de uma operação, este ciclo PDCA é a sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para o aprimoramento das atividades, este ciclo nunca para, e funciona da seguinte forma: planejar é o início do ciclo, nele envolve o exame do atual método ou da área problema sendo estudado, implica coletar e analisar dados e através da análise e formular um plano de ação para o melhoramento do desempenho. O segundo passo é fazer, ou seja, colocar em prática, executar um plano elaborado. No terceiro passo é hora de checar se a solução nova implantada resultou de modo eficiente no melhoramento do desempenho esperado. O último passo é agir, durante este estágio a mudança é consolidada ou padronizada se ela estiver sido bem-sucedida, porém se a mudança não tiver sido bem-sucedida as lições aprendidas na tentativa são formalizadas antes que o ciclo comece novamente (SLACK *et al*, 2010).

Ishikawa foi responsável por contribuir para visão ampla da qualidade, dando ênfase ao lado humano, o desenvolvimento e o uso de ferramentas da qualidade. Para ele qualidade total implica em participação de todos no trabalho em grupo ao invés de individual, e, portanto criaram-se os círculos de controle de qualidade. Desenvolveu o diagrama de causa e efeito através da visão do processo como conjunto de causas que devem ser controladas para obtenção de produtos e serviços eficientes (CARPINETTI, 2010).

Enriqueceu a abordagem do controle da qualidade com uma visão humanística, que surgiu através de sua preocupação com pessoas. Centrava-se na obtenção de qualidade total (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) incluindo a participação de todos os colaboradores da organização, desde a alta gerência até os operários. Ishikawa também enfatiza

a participação dos funcionários com os círculos de controle de qualidade que é o PDCA de Deming, para a melhoria dos níveis de qualidade e resolução de problemas (BALLESTERO, 2010).

As sete importantes ferramentas para o controle da qualidade foram criadas por Ishikawa que são: análise de Pareto, diagrama causa e efeito, histograma, folhas de controle, diagramas de escada, gráficos de controle e fluxos de controle. Essas ferramentas necessitam do conhecimento de todos dentro da organização e podem ser usadas em análises e resolução de boa parte dos problemas de qualidade (MARSHALL et. al, 2006 apud SALGADO, 2008).

Paladini (2009, p. 136) aponta:

O conceito tradicional de Gestão de Qualidade sempre envolve duas áreas básicas de atuação - uma no âmbito global e outra no âmbito operacional. No âmbito global, cabe à Gestão da Qualidade colaborar decisivamente no esforço da alta administração da empresa em definir as políticas da qualidade da organização; no âmbito operacional, cabe a gestão de qualidade desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade. A Gestão da Qualidade pode ser conceituada, portanto, de forma muito sintética, como o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade.

Nesse sentido, as duas áreas básicas da gestão da qualidade, tanto a global quanto a operacional, se ampliam de modo que a escolha é importante na medida em que se definem as políticas da qualidade e, esta se define pela alta administração da organização. A própria administração da organização fará as escolhas adequadas de acordo com as formas que atua no mercado e seu processo de produção que possui.

### **Gestão de Qualidade Total**

A Gestão da qualidade total é conhecida com os termos TQC (*Total Quality Control*), TQM (*Total Quality Management*) e GQT (*Gestão pela Qualidade Total*), onde autores fornecem soluções diferentes para trazer melhorias nas organizações.

TQM é uma filosofia que tem como preocupação atender as necessidades e expectativas dos consumidores através de um modo de pensar e trabalhar. Tenta também voltar o foco da qualidade de uma atividade operacional para uma responsabilidade de todas as pessoas de uma organização e conseqüentemente de todos os departamentos, dedicando-se a redução de custos da qualidade, de modo especial os custos causados pelas falhas obtidos no processo de produção (SLACK *et al*, 2010).

Na visão do autor Juran o GQT é um conjunto de atividades que são dirigidas tendo como foco a satisfação dos clientes, a motivação dos empregados fazendo-os terem mais responsabilidade e autoridade e a obtenção de maior faturamento e menos custo. Através de definições sobre gestão de qualidade total percebe-se de forma sintética que TQM é como uma estratégia de fazer negócios com um objetivo de aumentar a competitividade da empresa através de um conjunto de princípios de gestão, métodos e ferramentas de gestão da qualidade. Gestão de qualidade pode ser compreendida como filosofia ou entendimento de gestão constituída pelo conjunto de princípios que se reforçam mutuamente e são sustentados por práticas e técnicas (CARPINETTI, 2010).

O TQM enfatiza o gerenciamento da qualidade pela empresa toda, abordando de modo sistemático estabelecer e atingir metas de qualidade. O que mantém esse conceito é a visão espacial da qualidade total, que destaca o envolvimento de todos os setores, áreas e recursos em um esforço único com contribuições específicas, segundo as características de cada recurso. Tem início com o estabelecimento de políticas globais da qualidade e logo mais são definidos objetivos e metas, daí então ficam determinadas o direcionamento da organização. Passa-se então para as fases operacionais onde são definidas as normas, métodos e procedimentos usuais a qualquer processo de gestão. São definidos recursos importantes para efetuar as atividades e estabelecidos os modelos de avaliação que controlarão o desenvolvimento das atividades em fase dos padrões e objetivos estabelecidos (PALADINI, 2009).

A implantação de um sistema de gestão de qualidade total como o TQC é importante para o desenvolvimento e crescimento da empresa. A empresa deve promover uma transformação em seus processos, tanto na administração quanto na produção, para alcançar o nível de qualidade do TQC, deve estar pronta para incorporar todos os tipos de mudança sejam elas econômicas, tecnológicas, políticas, ambientais, sociais de forma rápida e madura (BALLESTERO, 2010).

A TQM pode ser analisada como uma extensão de como a prática da qualidade tem avançado, pois a princípio a qualidade era atingida por inspeção que é a separação dos produtos com defeitos e descartá-los antes do consumidor adquirir. O conceito mudou e deixou de ser somente o ato de identificar defeitos e passou a ser o ato de tratar os problemas de qualidade, ou melhor, da falta de qualidade. Tornou-se crescente o uso de técnicas estatísticas mais sofisticadas para qualidade. O TQM criou seus temas exclusivos e representa uma mudança clara nas abordagens tradicionais de qualidade, pode ser vista envolvendo: atendimento as necessidades e expectativas dos consumidores, inclusão de todas as áreas e pessoas da organização, investigação de todos os custos relacionados à qualidade, fazer produto certo da

primeira vez para que não haja retrabalho e desperdício de dinheiro, desenvolvimento de sistemas e procedimentos que apoiem qualidade, melhoria e processo de melhoria contínua (SLACK *et al*, 2010).

O processo que torna viável a TQM inclui o planejamento estratégico da qualidade, com o envolvimento da alta administração e de todos os setores da empresa. A preocupação com o planejamento é clara, portanto a gestão de qualidade total resume-se em um conjunto de atividades com o objetivo de viabilizar a política da qualidade e os objetivos gerais da organização em termos de qualidade. Essas atividades são organizadas e consolidadas de forma planejada, abrangente e evolutiva (PALADINI, 2009).

### **Discussão e Estudos de Caso**

O estudo realizado aborda dados secundários onde se faz uma observação analítica dos métodos aplicados na pesquisa e principalmente dos resultados obtidos. São três empresas analisadas, todas têm o controle de qualidade implantado, porém em duas empresas é ativo e uma não é ativo. O termo ativo se refere às empresas que usam a disciplina da qualidade na prática, na execução dos processos e o termo não ativo se refere à empresa que só tem o sistema implantando documentalmente, mas não o executa na prática. Essa observação minuciosa das três empresas apresentadas pelos autores das pesquisas de campo: Barbosa (2013), Yoshida (2001) e Monaco e Guimarães (2000), em situações e seguimentos diferentes irá nos proporcionar melhor entendimento da importância do sistema de gestão de qualidade ativo dentro das organizações e, como afeta de modo positivo além do processo produtivo a parte humanística da empresa.

Uma das empresas analisadas é a Campo Fertilidade do Solo e Nutrição Vegetal Ltda. Que a partir de agora passa a ser denominada de Campo Fertilidade. De acordo com Barbosa (2013), é uma empresa nacional que trabalha fazendo análises agrícolas, ambientais e serviços de consultoria em fertilidade do solo. Localizada na cidade de Paracatu-MG, tendo o quadro de funcionários na data da pesquisa no ano de 2013 de 52 colaboradores distribuídos em diversos cargos, como diretor, auxiliares administrativos, gerente técnico, técnicos de laboratórios, cozinha e motorista operador. As decisões da empresa, na maioria das vezes passam pela aprovação do diretor da empresa e somente decisões mais simples são tomadas por funcionários que tem autonomia.

Ballesterro (2010) menciona que todos os que ocupam níveis hierárquicos superiores são responsáveis pelo sucesso do TQC e estes responsáveis devem auxiliar os colaboradores a

executarem da melhor forma possível suas funções, sempre definindo metas e fornecendo-lhes recursos necessários para alcançá-las.

De acordo com Barbosa (2013) a problemática foi esclarecer a importância da implantação do sistema de gestão de qualidade dentro da empresa para uma melhor capacitação técnica pessoal, demonstração de qualidade, facilitação de negociação comercial, redução de riscos, desperdícios e custos. O objetivo geral exposto pela autora é apresentar pesquisas que comprovam a importância do sistema de gestão da qualidade para melhoria do desenvolvimento da empresa. A metodologia usada para obtenção dos resultados foi à realização de entrevistas internas e externas antes e depois da implantação do sistema de gestão da qualidade.

A segunda empresa analisada é a Saint-Gobain Abrasivos. Que a partir de agora será denominada de Saint-Gobain. De acordo com Yoshida (2001), é uma indústria fabricante de produtos abrasivos, lixas, rebolos, disco de corte e super abrasivos. É uma multinacional e no Brasil fabrica e comercializa as marcas Norton, Carborundum e Winter.

Compreende-se através da pesquisa feita na empresa por Yoshida (2001), que apesar de existir o sistema de gestão de qualidade através do documento certificação ISO 9000, há carência de ser efetivamente desenvolvido, implementado e mantido. O objetivo geral proposto pelo autor da pesquisa é identificar quais os pontos que não estão sendo aplicados na prática e gerar através do resultado uma reflexão sobre o assunto. A metodologia é coletar dados, um levantamento através de questionários aplicados aos funcionários da empresa.

A terceira empresa analisada é uma empresa pública de grande porte, prestadora de serviços, chamada Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que a partir de agora passa a ser chamada pela sigla ECT. Monaco e Guimarães (2000) informam que o objetivo geral da pesquisa foi avaliar as transformações obtidas na Gerência de Administração (GERAD) da empresa ECT na Diretoria Regional de Santa Catarina (DR/SC), após a implantação do programa de qualidade total que se deu no ano de 1993. Os objetivos específicos foram a priori analisar os aspectos afetados da qualidade de vida no trabalho nos períodos antes e depois da implantação do programa de qualidade total.

A metodologia da pesquisa foi à coleta de dados em fontes primárias e secundárias que fora realizada em duas etapas. Sendo a primeira etapa uma consulta documental e contato pessoal para análise do perfil dos colaboradores da empresa e a segunda etapa uma coleta de informação por meio de observação direta e entrevistas semi-estruturadas, houve também pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa telematizada (MONACO e GUIMARÃES, 2000).

Monaco e Guimarães (2000), aplicam os critérios utilizados para seleção da amostra como sendo o cargo do colaborador, sua lotação, escolaridade, tempo de serviço, experiência de trabalho com mais de dois anos em outra empresa, idade e sexo. No entanto, o intuito dos pesquisadores fora selecionar colaboradores que representassem diversas categorias contribuindo assim para uma amostra heterogênea e representativa da realidade da empresa.

Para avaliar o modelo de Walton de qualidade de vida no trabalho, aplicou-se coleta de dados um questionário semi-estruturada a 14 funcionários da gerência de administração (GERAD) além dos colaboradores e, fora entrevistado um representante sindical e o gerente de assessoria de planejamento da qualidade (APLAQ).

### **Resultados das Empresas Analisadas**

Os resultados obtidos são distintos. A empresa Campo Fertilidade onde o sistema de gestão da qualidade é ativo, o estudo apontou um resultado de satisfação interna e externa (funcionários e clientes); a empresa Saint-Gobain onde o sistema não é ativo não se obteve um resultado muito satisfatório, pois os colaboradores sentem carência de qualidade de vida no trabalho e essa insatisfação reflete na desmotivação e no pouco comprometimento individual, já a terceira empresa analisada, Empresa de Correios de Santa Catarina teve um resultado parcial, sendo o grau de satisfação mais elevado que o grau de insatisfação.

Segundo Barbosa (2013), na Campo Fertilidade após a implantação do sistema de gestão de qualidade os objetivos da empresa tornaram-se mais claros para os colaboradores, houve um melhor acesso aos instrumentos e equipamentos da empresa e a comunicação entre os setores tornou-se mais presente. Ballestero (2010), afirma que a atribuição de responsabilidades de todos os colaboradores que estão envolvidos nos processos favorece para que todos os departamentos da organização controlem seus processos, assegurando deste modo os resultados do trabalho que é efetuado.

Conforme a pesquisa feita por Yoshida (2001), na empresa Saint-Gobain, os resultados assinalam que existe ausência de pesquisa de mercado, ausência de plano de carreiras, ausência do desenvolvimento organizacional e falta de auditoria de recursos humanos. Yoshida (2001) aponta que os fatores que dificultam o envolvimento dos entrevistados (colaboradores) com a empresa Saint-Gobain são: baixo nível de integração dos setores da empresa, dificuldade no acesso de informações, precariedade do trabalho em equipe, pouco incentivo ao treinamento pessoal, estilo de gestão, excesso de ações que visam

exclusivamente às normas e procedimentos de conformidade, falta de treinamento e falta de rigor no recrutamento.

Ballestero (2010, p. 110) afirma que:

Cabe à alta administração dar o primeiro passo para a TQC: assumir a frente do programa, estabelecer uma política clara e aberta, definir qual é a missão e transmiti-la a todos os funcionários, disseminar a nova postura da empresa e divulgá-la a todas as pessoas da organização.

Conforme os resultados obtidos, a empresa Saint-Gobain investe no sistema de gestão da qualidade, mas apresenta falhas no que se refere à qualidade total deixando a desejar pontos cruciais no processo dos que são os envolvidos diretamente com a empresa (colaboradores).

Barbosa (2013), apresenta o resultado de clientes satisfeitos com a prestação do serviço da Campo Fertilidade após a implantação do TQC, onde estes afirmam que houve melhorias na empresa, no atendimento, rapidez na entrega de resultados das análises ambientais, cumprimento no prazo de entrega dos resultados e melhorias nos certificados físicos entregues a eles.

Apesar dos resultados não satisfatórios da empresa Saint-Gobain, por parte dos colaboradores, Yoshida (2001) afirma que a empresa passa a imagem de uma organização em linha com as empresas competitivas do cenário empresarial, a relação à atenção dada pela empresa ao padrão de qualidade de seus produtos é excelente e a empresa investe para que haja produto de qualidade. Conclui-se que a atenção dada para o produto final é maior que a atenção dada ao desenvolvimento potencial dos empregados.

Torna-se evidente que os colaboradores da empresa onde o sistema de qualidade é ativo são mais motivados e comprometidos com o trabalho, e esse comprometimento favorece a organização com um todo, tem-se como exemplo a empresa Campo Fertilidade. Já os funcionários desmotivados tendem a não trabalhar com afeto e acabam tornando-se mecânicos na realização de sua função e a desmotivação acaba gerando conflitos duradouros no trabalho em equipe. Ballestero (2010) apresenta a visão do autor Ishikawa, este afirma que o trabalho em equipe com solidariedade, responsabilidade e respeito são elementos que formam e fortalecem a filosofia do TQC.

Monaco e Guimarães (2000) apresentam os resultados obtidos da pesquisa feita na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Relativos ao critério de compensação justa houve um grau altíssimo de insatisfação referente à remuneração e a equidade interna, como também falta de conhecimento de equidade externa. Os entrevistados demonstraram satisfação

com o ambiente físico de trabalho e insatisfação quanto à jornada de trabalho. Estes estão satisfeitos com o desenvolvimento de suas capacidades dentro da empresa, na autonomia de retro informação, na oportunidade de crescimento, principalmente crescimento pessoal, satisfeitos com respeito às leis e direitos trabalhistas, normas e rotinas como também com a liberdade de expressão. No quesito segurança no trabalho há baixo nível de satisfação, encontram-se insatisfeitos a desigualdade na distribuição de oportunidades e a ausência de privacidade pessoal.

Os resultados apresentados da empresa ECT indicam que há alto nível de satisfação quanto à imagem da empresa, responsabilidade da empresa com seus produtos e serviços como também a responsabilidade social em relação a sua equipe de funcionários. Monaco e Guimarães (2000) assinalaram que a maioria dos entrevistados confirmam que após a implantação do programa de qualidade total a empresa avançou nas condições físicas do ambiente de trabalho, aspectos relacionados à saúde dos colaboradores, atenção na prestação de serviço interno e externo, cuidado com o lado humanístico da empresa, liberdade aos funcionários e reconhecimento. Por tanto, o estudo aponta claramente que com a implantação do sistema houve melhoria na qualidade de vida do trabalho, aumentaram os níveis de produtividade, reduzindo os custos e melhorando a qualidade na prestação de serviços.

### **Considerações Finais**

Os resultados apresentados apontam a veracidade da teoria de qualidade apresentada por vários autores, através de vários conceitos formados. Para que haja um efeito eficiente é necessário colocar o sistema implantado de qualidade dentro da empresa em prática. Um sistema bem aplicado de qualidade reflete para a empresa um processo de produtividade mais acelerado, uma maior redução de custos, um rendimento mais intenso dos colaboradores e qualidade de vida no trabalho para todos. De acordo com Paladini (2009), as variações dos conceitos de qualidade afetam os processos de implantação devido às práticas da empresa se basear em políticas, decisões e métodos estabelecidos através do entendimento acerca do funcionamento da organização e do direcionamento que será imposto a ela.

As empresas analisadas que tiveram bons resultados ao implantar o sistema de gestão da qualidade optaram por práticas na valorização dos departamentos, setores, processos, no trabalho em grupo, no aspecto humanístico e capacitação profissional dos Stakeholders com treinamentos e integração destes nos planejamentos da empresa, a partir dessas práticas aplicadas tornou-se perceptível o quanto o sistema posto em prática reflete em um processo

eficiente, tanto na produção quanto na prestação de serviço. Os colaboradores da empresa que tem o sistema ativo tendem a ter melhor desempenho em suas funções e se vinculam inteiramente com a missão e visão da organização. A comparação das estratégias usadas por cada empresa nos traz uma visão clara de que empresas que aderem o sistema de qualidade só na documentação tendem, a atrair desmotivação dos seus colaboradores e expressa ser uma empresa sem comprometimento e pouco organizada.

### Referências

- BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de Qualidade, Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBOSA, Sabrina Albernás. **A importância da implantação do sistema de gestão da qualidade: Um estudo de caso na empresa Campo Fertilidade do Solo e Nutrição Vegetal LTDA**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) Curso de Administração, Faculdade TECSOMA, Paracatu, MG, 2013.
- CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. **Gestão da qualidade, conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAVAGNOLI, Irani. **Gestão e inovação**. O que é Gestão, o que os gestores fazem, 2008. Disponível <<http://gestaoeinovacao.com/o-que-e-gesao/>>. Acesso em: 22 fev. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GONÇALVES, Herbert. **O que é qualidade**, 2008. Disponível <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade/23926/>>. Acesso em: 23 Fev. 2016.
- KANITZ, Stephen. **A missão do administrador**, administração como filosofia de vida. [S.I] E book, 2014. Disponível em: <<http://blog.kanitz.com.br/wp-content/uploads/2014/07/A-Miss%C3%A3o-do-Administrador-1406733997.pdf>>. Acesso em: 22 Fev. 2016.
- LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft**. 20ª Edição, São Paulo: Ática, 2001.
- LUKACS, Luciano. P. **Evolução dos sistemas de produção: Ford Amazon na Bahia**. 2005. 102 f. Artigo. (Obtenção Mestrado Profissional) Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2005.
- MONACO, Felipe de Faria; GUIMARAES, Valeska Nahas. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, Set/Dez. 2000.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade, Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a Administração Científica de Taylor**, 2012. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-administracao-cientifica-de-taylor/>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

ROSÁRIO, Marcelo Bueno. **Controle Estatístico de Processo: Um estudo de caso em uma empresa da área de eletrodomésticos**. 2004. 111f. Trabalho de Conclusão de Curso de Mestrado Profissionalizante (Mestre em Engenharia) – Curso Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004.

SALGADO, Leonardo Sena. **O Sistema de Excelência em Gestão e Sua Implantação em uma Empresa de Mineração e Construção**. 2008. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia da Produção) Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. Minas Gerais. 2008.

SIGNIFICADOS. **Significado de gestão**, o que é gestão. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/gestao/>>. Acesso em: 22 Jan. 2016.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2010.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**, São Paulo: Atlas, 2006.

YOSHIDA, Claudio Yukio. **A gestão de qualidade no contexto da qualidade de gestão**. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2001.

# MOTIVAÇÃO NO CALL CENTER: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO DO ESTADO DO TOCANTINS

Helena Mendes da Silva Lima

Rafaela Lima Silva

## Introdução

Atualmente o cenário é de grandes e constantes transformações políticas, econômicas e sociais, as quais levam a uma competitividade crescente no mundo dos negócios, complexidade no trabalho e aumento na demanda. A partir desses fatores, surge a necessidade de valorizar os colaboradores, criando condições favoráveis para maximizar o desempenho, buscando a satisfação no trabalho.

Dentro deste contexto, é grande a importância das estratégias motivacionais, pois, de acordo com o afirmado por Maslow (1954), a permanência e a produtividade dos colaboradores nas empresas estão relacionadas à motivação no trabalho, embora os objetivos pessoais e as fontes de energia que induzem o comportamento podem ser as mais variadas (BERGAMINI, 1998).

Um grande desafio é manter motivados os colaboradores dos chamados Call Center's, pois o setor é composto, em grande número, por jovens em seu primeiro emprego, tornando-se muitas vezes uma alternativa em busca de recursos para custear uma faculdade, sem que tenham a pretensão de seguir carreira no setor (PACHECO, 2011).

Os setores de Call Center vêm crescendo rapidamente em nosso país, impulsionado pelos avanços da tecnologia da informação e pela necessidade de um novo posicionamento das empresas no mercado, onde buscam reduzir seus custos e ampliar a interação com seus clientes (SILVA *et al.*, 2002).

Tendo em vista a importância do tema, este trabalho procurou identificar quais são os elementos motivacionais dos colaboradores do Call Center de uma Distribuidora de Energia do Estado do Tocantins, e teve como objetivos levantar as práticas motivacionais utilizadas pela empresa e identificar os fatores motivacionais predominantes entre esses colaboradores.

Diante do exposto, espera-se instigar novas ações e programas em busca da manutenção do estado de motivação entre os colaboradores do setor de Call Center. Os resultados dessa pesquisa podem cooperar para melhoria no desempenho dos colaboradores e nas condições de trabalho, além de refletir na satisfação destes. Assim, não somente a

organização em questão, mas outras também poderão encontrar caminhos alternativos para alcançar os objetivos organizacionais, bem como as expectativas de seus colaboradores. Este estudo espera contribuir para a área de Gestão de Pessoas, uma vez que buscou expandir o entendimento acerca do tema e produzir novos conhecimentos sobre a realidade da empresa.

## **Referencial Teórico**

Nesse capítulo serão abordados os principais aspectos da Motivação no ambiente empresarial, bem como um breve resumo sobre o surgimento do Call Center com o objetivo de sustentar as análises e conclusões deste estudo.

### **Motivação**

Motivação é um tema que desperta muito interesse e tem sido um grande desafio para a gestão empresarial e, exatamente por isso, existem várias teorias e conceitos que buscam oferecer maior entendimento acerca desta força que, segundo a Teoria das Necessidades de Maslow, sempre aparece ligada a uma necessidade, onde considera:

[...] a motivação como uma força gerada por necessidades insatisfeitas e manifestada como uma busca de satisfação destas necessidades. Deste modo, estar motivado significa estar predisposto a agir para satisfazer necessidades. Não obstante, entende-se, em de acordo com esta linha teórica, que a motivação aumenta ou diminui de intensidade na proporção inversa do aumento ou diminuição da intensidade da satisfação relativa às necessidades (GOMES; QUELHAS, 2003, p. 6).

Para Bergamini (1990, p. 25), o termo motivação na literatura organizacional vem sendo utilizado com diversos significados e, conseqüentemente, tem causado dúvidas sobre aquilo que realmente deve ser tratado por motivação, como explica:

Algumas pessoas atestam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto que outras por sua vez, acreditam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. Essas duas formas de pensar são a ilustração da crença de que existem distintas maneiras de fundamentar as ações humanas. No primeiro caso, deduz-se que a força que conduz o comportamento motivado situa-se fora da pessoa, o que significa que, provém de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade. No segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz consigo seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional.

Segundo a assevera a mesma autora, “quanto mais se embrenhar o estudo do comportamento motivacional, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está

ligada a um aspecto que lhe é muito oneroso, aquele que refere-se à sua própria felicidade pessoal” (BERGAMINI, 1997, p. 34).

A grande problemática do tema está em encontrar o ponto de equilíbrio entre os interesses da empresa e os interesses de seus colaboradores. Entender seu vínculo com o comportamento e o desempenho, e os motivos pelos quais os mesmos estímulos produzem diferentes efeitos nas pessoas (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Nesta mesma linha de raciocínio, Veloso *et al.* (2007), defende que abordagens mais recentes demonstram que os fatores motivacionais dependem das características dos indivíduos e dos grupos nos quais estão inseridos. Nesta perspectiva, diferentes colaboradores possuem diferentes fatores que os motivam e, além de procurar modos de satisfação dessemelhantes, também têm diferentes contribuições a oferecer às empresas.

Segundo Bergamini (1997), o interesse pela motivação humana já era percebido nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, os quais buscavam conhecer e explicar o comportamento humano. Tais preocupações apareciam sob outras denominações, e ainda levaram muito tempo até chegar às organizações.

A mesma autora propõe que o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho é uma preocupação consideravelmente recente, já que os primeiros estudos que abordavam a motivação datam do início do Século XX. Antes da Revolução Industrial, a principal forma de motivar as pessoas estava no uso de punições, criando assim, um ambiente generalizado de medo. As punições não eram apenas de ordem psicológica, mas também sob forma de restrições financeiras, podendo chegar até a prejuízos de ordem física.

Foi no decurso da Revolução Industrial que procederam os investimentos cada vez mais duradouros na produção com o objetivo de aumentar a eficiência e produtividade dos processos industriais, cujos quais passaram a cobrar maiores e mais recompensadores retornos. Como o que era enfatizado pela Administração Científica de Taylor, onde se almejava um maior controle sobre os subalternos, tornando as tarefas mais simples e rotinizadas, acreditava-se que variáveis ambientais eram suficientes para garantir maiores níveis de produtividade. Ainda no início do Século XX, no lugar do clima de punição, passou-se a acreditar que o dinheiro seria a principal forma de motivar os trabalhadores, segundo defendia a Teoria Clássica fundada por Henri Fayol. Mais a frente, as experiências de Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas trouxeram para a Administração os primeiros argumentos de que fatores afetivos e emocionais estariam diretamente ligados à manutenção da motivação dos trabalhadores (BERGAMINI, 1997).

De acordo com a literatura de Gomes e Quelhas (2003), existem basicamente três correntes que buscam interpretar os fenômenos motivacionais. Uma delas defende que a motivação é gerada exclusivamente por fatores externos ao indivíduo, representada pelo behaviorismo na Teoria do Reforço proposta pelo autor e psicólogo Burrhus Frederic Skinner, onde o comportamento humano pode ser condicionado e pressupõe o automatismo. Outra corrente defende que o comportamento humano decorre do seu raciocínio associado a fatores externos, classificando a motivação como meramente racional, representada pelas teorias cognitivas e da motivação consciente, que abrange as Teoria da Expectância e a Teoria da Equidade. E por último, a corrente que explica a motivação como uma força gerada dentro da própria pessoa, a partir de um processo dinâmico que envolve diversos fatores como emoção, razão, instinto, vontade e necessidades, representada pela teoria da Motivação Intrínseca, que engloba as propostas de Maslow e Herzberg.

Para entender um pouco mais sobre a evolução dos estudos sobre o tema, o presente artigo abordará algumas das principais linhas de pensamento na área motivacional, as quais serão apresentadas a seguir.

## **Teorias Motivacionais Clássicas**

### **Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Formulada em 1954 por Abraham H. Maslow, esta teoria propõe que as necessidades humanas estariam dispostas em uma série de níveis hierárquicos, definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias, onde, necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança, que tendem a serem priorizadas por trabalhadores dos níveis mais baixos. Já as necessidades secundárias são as sociais, de estima e auto-realização, geralmente perseguidas pelos colaboradores dos mais altos níveis dentro da organização. Para Maslow, a motivação seria um fator intrínseco, que parte do interior de cada indivíduo (SAMPAIO, 2009).

Segundo Maslow (1954), cada nível da hierarquia deve ser alcançado ou atendido de forma adequada para que um indivíduo possa galgar o próximo. Deve-se considerar que o percentual de satisfação pode variar de indivíduo para indivíduo, e nem sempre a necessidade estará 100% satisfeita antes de avançar ao nível seguinte. Assim, à medida que satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas se tornam novos objetivos a serem alcançados.

O autor define o homem como um ser que expande suas necessidades ao longo da vida, e estas necessidades estariam dispostas em cinco Níveis Hierárquicos, descritos a seguir:

- **Necessidades Fisiológicas:** estão relacionadas a impulsos corporais e instintos de

sobrevivência, como fome, sono, abrigo e sexo;

- **Necessidades de Segurança:** refere-se a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais, como ameaças, perigos, doenças e desemprego;
- **Necessidades Sociais (de Pertencer e de Amor):** diz respeito ao convívio social, ao anseio de pertencer a um grupo e estabelecer relações de afeto, amor e amizade;
- **Necessidades de Estima:** compreende a imagem que o indivíduo tem de si mesmo, e o desejo por reputação e prestígio, estando relacionados a autoconfiança, status e reconhecimento;
- **Necessidades de Auto-realização:** compreende o desejo do indivíduo em explorar suas potencialidades e tornar-se tudo aquilo que for capaz, incluindo o crescimento e o autodesenvolvimento.

Existem várias críticas ao modelo proposto por Maslow. Uma delas é que, além de não ter sofrido "praticamente nenhuma validação que testasse a sua validade na prática" (BERGAMINI, 1997, p. 72), não leva em consideração o fato de que as necessidades variam de cultura para cultura, conforme Sampaio (2009), o qual também defende que o comportamento do indivíduo sempre sofrerá influência das necessidades de nível mais baixo.

### **Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais**

Em meados de 1950, o psicólogo norte-americano Frederick Herzberg realizou uma pesquisa com cerca de duzentos contadores e engenheiros de indústrias em Pittsburgh, destacando a questão da satisfação no trabalho para formular sua teoria. Analisando os dados levantados, Herzberg observou que, quando os trabalhadores estavam insatisfeitos, as razões estavam relacionadas ao ambiente de trabalho (fatores extrínsecos) e, quando se sentiam satisfeitos, se referiam ao trabalho em si (fatores intrínsecos). Assim, o autor defende que a satisfação e a insatisfação não são opostas, e sim dimensões separadas, já que o oposto de insatisfação seria a ausência de insatisfação e o oposto de satisfação a ausência de satisfação. Segundo ele, existem dois coeficientes que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais (BERGAMINI, 1978).

Os Fatores Higiênicos referem-se às condições que circundam as pessoas enquanto trabalham, são extrínsecos a ela e controláveis pela empresa. Em seu estudo, Herzberg observou que estes fatores, quando presentes, deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas. Entretanto, se ausentes, são capazes de causar

insatisfação. Tais elementos apenas levam os indivíduos a se movimentarem para alcançá-los ou se disponham a lutar por eles quando os perdem, mas não é a sua presença que os motiva (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Já os Fatores Motivacionais são intrínsecos e correspondem ao conteúdo das tarefas e sentimentos como auto-realização e reconhecimento, que estão relacionados ao trabalho em si. Segundo o autor, quando presentes, estes fatores são a fonte da verdadeira satisfação e, quando ausentes, trazem o efeito de neutralidade, mas não chegam a causar insatisfação (GOMES; MICHEL, 2007).

O quadro 1 ilustra a teoria e as principais características de cada fator:

<b>FATORES</b>	<b>FATORES DE</b>
<b>O trabalho em si</b>	<b>Ambiente</b>
Realização Reconhecimento do desempenho Trabalho desafiante Maior responsabilidade Crescimento e desenvolvimento	Política e administração Supervisão Condições de trabalho Relações interpessoais Dinheiro, status, segurança

**Quadro 1:** A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg  
**Fonte:** Hersey e Blanchard (1986)

O autor reconhece que cada indivíduo enfrenta situações adversas ao longo da vida e possui seu próprio conjunto de prioridades, porém estava convencido de que não era o dinheiro a principal razão que levava os colaboradores a permanecerem em uma empresa durante determinado espaço de tempo. Com base nos dados apresentados, Herzberg propõe o enriquecimento dos cargos como forma de manter os colaboradores motivados, pois este enriquecimento oferece oportunidade de crescimento psicológico do funcionário, aumentando assim seu desempenho e comprometimento, o que reflete positivamente nos resultados da empresa (SCHUSTER; DIAS, 2012).

### **Teoria X e Teoria Y**

Em seu livro Os Aspectos Humanos da Empresa, Douglas McGregor propôs as Teorias X e Y, onde apresenta duas visões distintas sobre a forma pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações (ROBBINS, 2005).

Foi observando o modo em que os executivos tratavam seus funcionários que McGregor chegou à conclusão de que a visão dos executivos sobre a natureza do ser humano e, até mesmo seu comportamento em relação aos seus subordinados, estariam baseados em um determinado conjunto de premissas (ROBBINS, 2005). Na Teoria X estão as premissas negativas e, na Teoria Y, as premissas positivas, as quais se encontram descritas a seguir:

- Teoria X:
  1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;
  2. Como os mesmos não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
  3. Os funcionários evadem das responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
  4. A grande maioria dos trabalhadores posicionam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.
- Teoria Y:
  1. Os funcionários podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
  2. As pessoas manifestarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
  3. A pessoa mediana é apta de aprender a aceitar, ou até a buscar a responsabilidade;
  4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser descoberta em qualquer indivíduo e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

A Teoria X supõe que, de um modo geral, por não gostar de trabalhar, as pessoas se comportam de forma preguiçosa e são resistentes às mudanças, assim seus adeptos costumam se afastar da equipe. Diferentemente dos adeptos da Teoria Y, que habitualmente trabalham em equipe, encaram o trabalho como algo natural do ser humano e têm nele um meio de satisfação, se dedicam para alcançar os melhores resultados e são flexíveis às mudanças (MCGREGOR, 1962).

Na concepção da Teoria X, a motivação é alcançada por meio de prêmios e punições, estando o papel do gestor restrito ao comando e ao controle orientado para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste contexto, os indivíduos só atuam pela disciplina e possibilidade de recompensa. Já na Teoria Y, a motivação se dá pela união da equipe em prol de objetivos comuns, o líder atua de forma mais ampla, sendo responsável por criar oportunidades, estimular potenciais e encorajar o crescimento, coordenando e partilhando as decisões com seu grupo (MCGREGOR, 1962).

O mesmo autor defende que não há um modo certo ou errado de atuar, mas sim aquele mais adequado ao perfil e comportamento do funcionário. O autor admite a complexidade em um gestor se enquadrar em apenas uma das teorias, e que poderia haver uma abordagem em que fosse possível aplicar ambas as teorias, considerando as características do trabalhador e os estímulos adequados para elevar sua motivação e, conseqüentemente, sua produtividade.

## **Teorias Motivacionais Contemporâneas**

### **Teoria da Expectância**

Na Teoria da Expectância ou da Expectativa, proposta por Victor Vroom em 1964, motivação é o processo que conduz as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamentos. É um modelo contingencial, que busca considerar as diferentes percepções de desejos e crenças dos indivíduos que os levam a tomarem diferentes decisões e, sugere que o colaborador se sente motivado a alocar seus esforços baseado em seus ideais de recompensa, relacionado àquilo que irá atender as suas metas pessoais (ROBBINS, 2005).

Para o autor, os mecanismos motivacionais estão baseados em três fatores essenciais, conforme descritos abaixo (LÉVY-LEBOYER, 1994):

- **Valor ou Valência (Relação recompensa-metas pessoais):** O resultado vale o meu esforço? Está relacionado ao valor que o colaborador atribui à recompensa decorrente do seu esforço empenhado. Diz respeito ao nível de interesse que o indivíduo possui em relação à retribuição oferecida, estando atrelado as suas preferências particulares;
- **Expectativa ou Expectância (Relação esforço-desempenho):** Tenho condições de atingir essa meta? Pode ser definida como a expectativa que o indivíduo tem de que terá condições de atingir o objetivo. É o grau no qual o colaborador crê que os resultados sejam possíveis e que seus esforços irão levá-lo aos resultados desejados;
- **Instrumentalidade (Relação desempenho-recompensa):** O que eu ganho com isso? É a relação entre causa e efeito. Diz respeito à percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação, à medida que o desempenho se eleva, as recompensas também serão elevadas.

De acordo com estes três elementos, Vroom propõe um modelo multiplicativo, onde são atribuídos valores a cada fator, sendo aplicados de acordo com a seguinte equação matemática: “*Valência x Expectância x Instrumentalidade = Força motivacional*”. Logo, o colaborador só estará motivado quando estes três fatores estiverem satisfeitos. Para isso, é preciso que ele simultaneamente atribua valor à compensação oferecida, admita ter condições de realizar tal atividade e acredite que o esforço o levará até a recompensa esperada, VROOM (1964, *apud* MADRUGA; OLIVEIRA; RÉGIS, 2007).

Atualmente, a Teoria proposta por Vroom é um dos modelos motivacionais mais amplamente aceitos e testados mundialmente. Apesar de algumas críticas, boa parte das pesquisas dão respaldo a esta teoria, a qual fornece subsídios para compreender o motivo de tantos colaboradores não se sentirem motivados em seu trabalho, fazendo o mínimo necessário apenas para se manterem empregados (ROBBINS, 2005).

### **Teoria do Reforço**

Considerado o mais típico representante da escola behaviorista, Burrhus Frederic Skinner elaborou a Teoria do Reforço, defendendo conceitos de Reforço Positivo e Reforço Negativo como elementos primordiais no processo de estruturação e extinção de comportamentos (BERGAMINI, 1990).

Através de experiências com animais, Skinner pôde observar que cada vez que os animais recebiam alimento em troca de determinada ação, passavam a repetir o comportamento que foi recompensado. Esse acontecimento, que vem logo após a ação e que aumenta a frequência da sua repetição, o autor chamou de Reforço Positivo. De maneira inversa, quando os animais recebiam choques elétricos, ao invés de alimento, a cada vez que determinado movimento era realizado, Skinner observou o que chamou de Reforço Negativo, que representa um acontecimento punitivo que se segue imediatamente à ação animal. Com isso era possível diminuir a frequência de tal comportamento, até que fosse definitivamente suprimido, (BERGAMINI, 1990).

Segundo Skinner (*apud* BERGAMINI, 1990), assim como os animais, o comportamento do homem é passível de ser planejado, mudado ou modelado de acordo com uma programação previamente estabelecida. Isso seria possível por meio da utilização adequada dos múltiplos tipos de retribuições ou punições disponíveis no meio ambiente, o que segundo a teoria, são chamados de reforçadores de comportamento. Dessa forma, é possível definir com antecedência aqueles comportamentos que deverão ser constituídos através de reforçadores positivos, do mesmo jeito que se pode programar com precedência condutas a serem extintas por reforçadores negativos.

Para Robbins (2004), por não considerar aquilo que provoca o comportamento e por ignorar as condições internas do indivíduo, como sentimento, atitudes e expectativas, o Reforço não é, estritamente falando, uma teoria motivacional. No entanto, a Teoria do Reforço fornece poderosos meios de análise sobre aquilo que controla o comportamento, e por essa razão, é sempre considerada quando se discute o tema. O mais adequado seria admitir que os indivíduos podem ser colocados em movimento por meio de uma seqüência de hábitos, frutos

de um condicionamento imposto por forças condicionantes do meio exterior (BERGAMINI, 1990).

## **Teoria da Equidade**

Estudos realizados por J. Stacy Adams sustentam que o indivíduo tende a comparar aquilo que lhe foi oferecido como recompensa pelo seu esforço, com aquilo que foi ofertado a pessoas a ele equiparadas. Nesta comparação, está subentendida a busca de um tratamento justo, ou, como destaca a teoria, a busca da equidade. Quando essa relação deriva em um sentimento de desigualdade, acontece a inequidade (BERGAMINI, 1997).

Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade está grandemente relacionada com a remuneração e a subvenção de vantagens e reconhecimento entre os funcionários. Conforme propõe Adams (1965, *apud* BERGAMINI, 1997), aqueles que contribuem mais para a empresa também esperam receber mais em termos de recompensa.

Nesse contexto, a Teoria da Equidade fornece orientações úteis para a compreensão dos diferentes tipos de relacionamento social existentes no ambiente de trabalho. Com base nesta teoria, Robbins (2005) defende que, quando o funcionário percebe uma injustiça, espera-se que ele opte por uma dessas seis alternativas:

1. Modificar suas entradas (fazer menos esforço);
2. Modificar seus resultados (funcionários que recebem por unidade produzida podem aumentar sua produção com peças de menor qualidade);
3. Distorcer sua auto-imagem (“eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros”);
4. Distorcer ou denegrir a imagem dos outros (“o trabalho de X não é tão interessante quanto acreditava que fosse”);
5. Buscar outro ponto de direção (“posso não estar ganhando tão bem quanto X, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade”);
6. Abandonar o terreno (deixar o cargo).

Quando não conduzidos adequadamente, a relação entre esforço e recompensa pode prejudicar o clima organizacional, contribuindo para a instauração de um ambiente com percepção de injustiça por parte dos funcionários, o que conseqüentemente reflete em sua motivação para o trabalho (FERREIRA; FUERTH; ESTEVES, 2006).

## O Call Center e sua Evolução

O surgimento e o crescimento do Call Center no mundo é fruto das grandes transformações e descobertas tecnológicas dos últimos séculos, principalmente no tocante às telecomunicações. O telefone foi o instrumento que permitiu o início dessa nova concepção de negócios. O setor nasceu com a função essencial de responder as perguntas dos clientes, foi evoluindo, diversificando e se popularizou como um dos principais e relevantes meios de interação com os clientes (MAIA, 2007).

Embora o início da história do telefone não seja bem clara, com vários possíveis criadores, Alexandre Graham Bell é oficialmente considerado o seu inventor. Desde sua descoberta em 1876, este instrumento desencadeou uma grande e profunda mudança na comunicação interpessoal. Não há dúvidas, de que é o meio de comunicação mais usado nas últimas décadas e de acordo com a sua evolução, ao longo do tempo (Quadro 2), foi ganhando cada vez mais usuários (MADRUGA, 2009).

A EVOLUÇÃO DA TELEFONIA DESDE A SUA CRIAÇÃO
1876 - Alexandre Graham Bell obtém a patente nº 174.465, de invenção do telefone, concedida no dia 7 de março.
1877 - Instalado no Rio de Janeiro o primeiro telefone do país, especialmente para Dom Pedro II.
1879 - Começam a funcionar os primeiros telefones no Rio de Janeiro.
1880 - Criada em 13 de outubro a primeira companhia telefônica nacional, a Telephone Company of Brazil.
1893 - O Padre Landell de Moura realiza com êxito, em São Paulo, as primeiras transmissões de sinais telegráficos e da voz humana em telefonia sem fio.
1922 - O Rio de Janeiro tem cerca de 30 mil telefones para a população de 1 milhão e 200 mil habitantes.
1929 - Inaugurada em 24 de dezembro, a primeira central telefônica automática na então capital da República, no Rio de Janeiro, dispensando o trabalho das telefonistas.
1958 - Início do sistema de Discagem Direta a Distância (DDD) entre Santos e São Paulo, sendo o primeiro da América do Sul.
1967 - Em 28 de fevereiro, é criado o Ministério das Comunicações no Brasil, tendo como patrono o Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon.
1975 - O Brasil integra-se ao sistema de Discagem Direta Internacional (DDI).
1990 - O Rio de Janeiro é a primeira cidade brasileira a usar a Telefonia Móvel Celular.

**Quadro 2:** A Evolução do Telefone

**Fonte:** Madruga (2009)

Muitos se lembram de como era caro ter uma linha telefônica até a década de 80. O telefone era tido como um artigo de luxo, restrito a uma pequena parcela da população. As mudanças presentes na década de 90, como políticas internas, pressões internacionais para

abertura de mercado e a Globalização, resultaram em uma reestruturação no mercado da telefonia (MELO; BORINI, 2006).

Autores, como Maia (2007) e Madruga (2009), citam alguns momentos históricos como propulsores do surgimento e crescimento dos Call Center, são eles:

- A crise do petróleo nos anos 80 que elevou o preço do produto, encarecendo as vendas porta a porta, comuns àquela época. O telemarketing e a mala direta passaram a ser uma alternativa de negócios à distância com custos mais baixos;
- No Brasil, a criação do Código de Defesa do Consumidor em 11 de Setembro de 1990, promoveu um crescimento vertiginoso dos chamados SAC's (Serviço de Atendimento ao Consumidor), como forma de garantir aos seus clientes um canal de comunicação para reivindicações e reclamações;
- Nos anos 2000, as privatizações nos setores de telecomunicações promoveram uma redução nos custos do seguimento, impulsionado pelo aumento da concorrência. E também a busca pela fidelização dos clientes, tornaram os Call Centers ainda mais populares no país.

É possível encontrar várias definições para Call Center, mas todas são unânimes em citar o uso das telecomunicações como principal ferramenta para criar um elo entre a empresa e o cliente. Segundo Azevedo e Caldas (2002), os Call Centers são centros integrados de correspondência entre empresas e consumidores, em que os contatos são elaborados de formas remota e/ou virtual, por meio do uso da tecnologia, como telefone, fax e internet.

Com a popularização das telecomunicações, o uso do telefone e da internet tornou-se indispensável para o mundo corporativo. Quase tudo o que conhecemos em produtos e serviços, podem hoje ser adquiridos por meio dos Call Centers. Buscando atender às demandas dos clientes, as empresas buscam constantemente o aprimoramento e aperfeiçoamento de seus canais de interação com os consumidores, através de investimentos em tecnologia como busca de um diferencial competitivo (SILVA *et al.*, 2002).

Para Azevedo e Caldas (2002), os métodos comumente utilizados nos Call Center's, como mecanização e padronização das atividades e falas, baixa remuneração, pressão em garantir a qualidade e eficiência no atendimento, monotonia e estresse, tornam-se grandes desafios para a área de Gestão de Pessoas.

Para se ter ciência da importância do segmento para a economia brasileira, em 2012, o país tinha cerca de 1,4 milhões de profissionais trabalhando nesta área, segundo o SINTELMARK – Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos. A estimativa é de que o número de empregados mantenha o crescimento anual de 11%, índice parecido ao verificado nos últimos 12 anos. Estes dados revelam o crescimento do setor no país e também o seu papel na geração de emprego e renda (CAVALLINI, 2012).

## **Metodologia**

Para atender aos objetivos apresentados, foi adotado o tipo de pesquisa descritiva, que segundo Richardson *et al.* (2011) tem o intuito de descrever situações, aspectos e características de uma determinada população, não buscando novas teorias ou hipóteses, onde a finalidade é apenas observar, registrar e analisar os fenômenos.

No tocante aos meios de pesquisa, foi utilizada a bibliográfica, pois foram utilizados livros e artigos científicos como fontes de pesquisa, bem como foi desenvolvido um estudo de caso, tendo sido aplicado em uma empresa específica, do ramo de energia elétrica.

No caso em questão, a população pesquisa da é formada por colaboradores do setor elétrico e a amostra composta por colaboradores do departamento de call center de uma distribuidora de energia elétrica do estado do Tocantins. De acordo com Richardson *et al.* (2011), população é um conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum e que formam a totalidade de um determinado local e, amostra é definida como qualquer subconjunto da população, ou uma parte do todo.

O método adotado para a seleção da amostra foi o tipo Não-Probabilístico por Acessibilidade ou por Conveniência, tendo em vista a facilidade de acesso do pesquisador à amostra. A rigor, esse tipo de amostra é utilizado quando o acesso a toda a população é difícil ou mesmo por questões de simplicidade no levantamento das informações. A amostragem por Acessibilidade ou por Conveniência é um método menos rigoroso, já que não se utiliza de qualquer rigor estatístico, uma vez que o pesquisador seleciona os indivíduos mais acessíveis, admitindo que os mesmos sejam representativos do seu universo populacional (RICHARDSON *et al.*, 2011).

O método de pesquisa utilizado foi o Quantitativo, buscando identificar os fatores motivacionais predominantes através de um instrumento de pesquisa com questões fechadas, tornado possível levantar esses fatores, traduzindo em números as informações levantadas.

## **Caracterização da Pesquisa**

O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir do modelo proposto por Queiroz (2012), fundamento do nas principais teorias motivacionais, segundo os objetivos propostos nesse trabalho e conforme literatura sobre o tema.

O instrumento foi adaptado segundo as necessidades e características da população pesquisada, e encaminhado a todos os colaboradores do departamento de Call Center da

empresa, que na data era composto por 60 colaboradores, dos quais 52 responderam o questionário. A aplicação se deu entre os dias 10 e 14 de Setembro de 2013.

A primeira parte do instrumento de pesquisa estava composta por 12 questões de ordem Demográfica e Funcional, através das quais foi possível levantar os seguintes dados:

Dentre os pesquisados, 77% são mulheres, 56% com idade entre 18 e 25 anos, e 52% trabalham na empresa há menos de 1 ano. Os solteiros representaram 52% dos respondentes, 56% não têm filhos e outros 29% tem apenas um filho. Os universitários compuseram 60% da amostra, 67% possuem renda familiar de até R\$ 3.000,00, renda essa que em 60% é composta por apenas duas pessoas.

Na parte específica, o instrumento de coleta de dados era formado por 49 questões, sendo que 46 eram compostas de assertivas, onde o respondente deveria atribuir grau de preferência entre 1 e 5, conforme escala de Likert, sendo: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo em partes, 3 – Nem concordo, nem discordo, 4 – Concordo em partes, ou 5 – Concordo totalmente. Em duas questões o entrevistado deveria assinalar, dentre as opções propostas, os motivos que poderiam estar levando a falta de motivação e as razões que determinavam sua permanência na empresa. Na última questão estavam elencados 10 dos principais benefícios oferecidos pela empresa, e o respondente deveria enumerar de 1 a 10 por ordem de prioridade para ele.

## Resultados e Análises

As 46 questões assertivas foram agrupadas em blocos por assunto, visando um melhor entendimento acerca dos dados levantados. Segue abaixo a definição de cada tema segundo os quais as assertivas foram associadas, de acordo com duas das principais teorias motivacionais, sendo elas: Teoria da Hierarquia das Necessidades e Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais.

- **Trabalho em Si:** De acordo com Herzberg, em sua Teoria dos Dois Fatores, esses são os chamados Fatores Motivacionais, são intrínsecos e correspondem ao conteúdo das tarefas;
- **Reconhecimento (estima):** Compreende a imagem que o indivíduo tem de si mesmo, o desejo por reputação e prestígio, estando relacionados a autoconfiança, status e reconhecimento; e **Realização:** compreende o desejo do indivíduo em explorar suas potencialidades e tornar-se tudo aquilo que for capaz, incluindo o crescimento e autodesenvolvimento, ambas de acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow;
- **Progresso:** Está relacionado com um processo de mudança progressiva, desenvolvimento e evolução profissional.

- **Relações Interpessoais:** Baseado na Teoria das Necessidades de Maslow, esse aspecto diz respeito ao convívio social, ao anseio de pertencer a um grupo e de estabelecer relações de afeto, amor e amizade;
- **Administração e Condições de Trabalho:** Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, esses são Fatores Higiênicos e se referem às condições que circundam as pessoas enquanto trabalham, são extrínsecos a ela e controláveis pela empresa;
- **Remuneração e Benefícios:** Entende-se por remuneração a troca entre empregado e empregador, onde o empregado dispõe de sua mão-de-obra para receber em troca uma recompensa. Já os benefícios, uma espécie de remuneração extra, são algumas regalias ou vantagens concedidas aos empregados como parte que se adiciona ao salário.
- 

Assim, os dados foram dispostos em seis tabelas, as quais serão analisadas a seguir:

TRABALHO EM SI / RESPONSABILIDADE	MÉD IA	MOD A	DESV IO
Considero o meu trabalho útil	5,00	5,00	0,00
Meu trabalho é de grande responsabilidade	4,92	5,00	0,33
Sou comprometido com o meu trabalho	4,88	5,00	0,32
Gosto do trabalho que realizo	4,83	5,00	0,43
Sinto-me motivado com a Gincana Atendimento Nota 10	4,69	5,00	0,81
Tenho domínio de conhecimento sobre as tarefas que executo	4,50	5,00	0,64
Meu trabalho é motivador	4,42	5,00	0,57
Possuo autonomia na execução das minhas tarefas	3,90	4,00	1,08
Meu trabalho é repetitivo	3,54	4,00	1,23
Tenho excesso de tarefas	2,48	1,00	1,41

**Tabela 1:** Trabalho em Si  
**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Através da análise da Tabela 1, com relação ao fator trabalho em si, verifica-se que as assertivas que receberam maiores notas dos respondentes foram: “Considero o meu trabalho útil” (5,0); “meu trabalho é de grande responsabilidade” (4,92); “Sou comprometido com meu trabalho” (4,88) e “Gosto do trabalho que realizo” (4,83). Neste mesmo fator as afirmativas menos significativas para os pesquisados foram: “Tenho excesso de tarefas” (2,48); “Meu trabalho é repetitivo” (3,54); “Possuo autonomia na execução das minhas tarefas” (3,90) e “meu trabalho é motivador” (4,42).

A empresa promove uma gincana chamada Atendimento Nota 10, um projeto que visa estimular a melhoria contínua do atendimento e a satisfação dos clientes, premiando os melhores desempenhos individuais e por equipe. Os participantes são divididos em equipes e suas atividades são avaliadas e pontuadas segundo itens como: desempenho dos colaboradores em relação à assiduidade, tempo médio de atendimento, qualidade no atendimento, aderência a procedimentos e produtividade. Também são pontuadas ações criativas em datas comemorativas e sugestões para melhorias do processo. Essa gincana é

mais uma forma da empresa investir em seus colaboradores e garantir a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes. “Com atendentes capacitados e motivados, a satisfação do nosso cliente é garantida”, afirma o Gerente de Atendimento ao Cliente. “O Atendimento Nota 10 busca valorizar a alegria, a motivação, a descontração e, acima de tudo, os nossos colaboradores como pessoa, mostrando a eles o quanto são importantes no alcance dos resultados que a empresa espera”, ressalta a coordenadora do setor de Tele atendimento.

Por meio da pesquisa aplicada, foi possível atestar que os colaboradores aprovam o projeto e se sentem motivados a participar da gincana.

RECONHECIMENTO / REALIZAÇÃO	MÉDIA	MODA	DESVIO
Considero de grande status trabalhar nesta empresa	4,77	5,00	0,51
Sou respeitado pelo trabalho que realizo	4,75	5,00	0,56
Sinto orgulho do trabalho que realizo	4,71	5,00	0,72
Meu trabalho é reconhecido pela minha chefia	4,69	5,00	0,73
Sou valorizado	4,62	5,00	0,70
Meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas	4,44	5,00	0,78
Sinto-me realizado com o meu trabalho	4,27	5,00	1,17

**Tabela 2:** Reconhecimento e Realização

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Através da análise dos itens da Tabela 2, é possível verificar que, os fatores mais pontuados pelos respondentes foram: “Considero de grande status trabalhar nesta empresa”, com média 4,77; “Sou respeitado pelo trabalho que realizo” (4,25) e “Sinto orgulho do trabalho que realizo” (4,71). Neste mesmo fator, constata-se que as assertivas com menores médias foram: “Sinto-me realizado no meu trabalho” com média 4,27 e “Meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas” (4,44).

RELAÇÕES INTERPESSOAIS	MÉDIA	MODA	DESVIO
Há um bom relacionamento interpessoal	4,83	5,00	0,47
Tenho relações de amizade	4,81	5,00	0,46
Há um bom fluxo de informações	4,73	5,00	0,56
Através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades sociais	4,71	5,00	0,57
Há colaboração mútua entre os colegas de trabalho	4,44	5,00	0,70
Minhas opiniões são consideradas	4,33	4,00	0,65
Há competição com os colegas de trabalho	2,75	1,00	1,51

**Tabela 3:** Relações Interpessoais

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Na Tabela 3 estão reunidas as assertivas referentes às relações interpessoais. Os entrevistados consideram que possuem relações de amizade com seus pares (4,81), e que no ambiente de trabalho há um bom relacionamento interpessoal (4,83), o que demonstra que as necessidades sociais são atingidas (4,71). Além disso, admitem que suas opiniões são consideradas (4,33), há uma boa comunicação entre o grupo (4,73) bem como colaboração mútua entre os colegas de trabalho (4,44).

Vale ressaltar que no item “Há competição com os colegas de trabalho”, não obstante a média encontrada tenha sido consideravelmente baixa (2,75), houve uma maior disparidade entre as respostas, sinalizando que, para uma parte do grupo, este aspecto pode representar um problema, podendo gerar conflitos internos e levar à desmotivação.

ADMINISTRAÇÃO / CONDIÇÕES DE TRABALHO	MÉDIA	MODALIDADE	DESVIO
São disponibilizados confortos como café e água	5,00	5,00	0,00
A limpeza é adequada	4,90	5,00	0,30
A iluminação é adequada	4,85	5,00	0,54
O clima é apropriado	4,85	5,00	0,57
O horário de trabalho é adequado	4,71	5,00	0,70
O espaço físico é apropriado	4,65	5,00	0,56
Meus colegas de trabalho se esforçam na execução de suas atividades	4,65	5,00	0,74
Há horário flexível para estudos	4,56	5,00	0,89
O número de pessoas na equipe é suficiente para atender a demanda	4,48	5,00	0,92
Os equipamentos e materiais são apropriados	4,42	5,00	0,78

**Tabela 4:** Administração e Condições de Trabalho

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Com base nas assertivas descritas na Tabela 4, é possível verificar que os respondentes expressaram satisfação quanto ao horário de trabalho (4,71) e possível flexibilidade para os estudantes (4,56). Não se consideram sobrecarregados no trabalho, uma vez que julgaram suficiente o número de pessoas na equipe (4,48), reconhecendo que seus colegas de trabalho se esforçam na execução de suas tarefas (4,65).

Foram pesquisadas as condições de trabalho como iluminação (4,85), equipamentos (4,42), clima (4,85), espaço físico (4,65) e limpeza (4,90). Somente a presença desses fatores não é capaz de motivar, porém sua ausência pode gerar desmotivação, segundo a Teoria dos dois Fatores, que os classificam como Fatores Higiênicos. Constata-se, portanto, que não há queixas neste sentido, pois o índice de aprovação foi alto, tendo este baixo desvio padrão, como pôde ser observado na Tabela 4.

PROGRESSO	MÉDIA	MODA	DESVIO PADR
Esforço-me para melhorar o meu desempenho no trabalho	4,88	5,00	0,32
Estudo e participo de capacitações para me qualificar	4,63	5,00	0,69
Há um plano de carreira	4,29	5,00	1,06
Tenho planos de trabalhar em outras áreas da empresa	4,23	5,00	0,98
Tenho planos de trabalhar em outra empresa	2,42	1,00	1,59

**Tabela 5:** Progresso  
**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Por meio de análise da Tabela 5, referente ao Progresso, nota-se que os entrevistados declaram que há um Plano de Carreira estruturado (4,29). Com isso, há uma grande expectativa quanto ao crescimento profissional dentro da empresa, no que se refere a promoções e transferências para outras áreas (4,23). Para isso, os colaboradores disseram que se esforçam para melhorar seu desempenho (4,88) e que buscam estudar e participar de capacitações (4,63) para melhorar sua qualificação. Assim, verifica-se que o esforço para melhorar no trabalho e o plano de carreira são aspectos que geram motivação entre os colaboradores do Call Center da empresa analisada.

Um ponto positivo a destacar é o baixo índice de colaboradores que apontaram ter pretensão de trabalhar em outra empresa (2,42).

REMUNERAÇÃO / BENEFÍCIOS	MÉDIA	MODA	DESVIO
Acho importante as ações de saúde do colaborador, como palestras, ginástica laboral e <i>quick massage</i> .	4,88	5,00	0,58
O valor cobrado pelo plano de saúde é adequado	4,83	5,00	0,5
O valor do vale alimentação é apropriado	4,79	5,00	0,4
Os treinamentos oferecidos são oportunos	4,75	5,00	0,7
Através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades básicas	4,33	5,00	0,96
Meu salário é compatível com as minhas atividades	4,33	5,00	1,0
Através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades de segurança	4,15	5,00	1,01

**Tabela 6:** Remuneração e Benefícios  
**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Observando a Tabela 6, referente ao sistema de Remuneração utilizado pela empresa, nota-se que os colaboradores declararam que através de seus proventos conseguem suprir de maneira satisfatória suas necessidades básicas (4,33), como alimentação e vestuário, e também suas necessidades de segurança (4,15), como estabilidade e proteção. Igualmente, concordam que seu salário é compatível com as atividades desenvolvidas (4,33).

Com relação aos Benefícios, consideram que o valor pago por eles para a manutenção do plano de saúde (4,83) e vale alimentação (4,79) é adequado. Os treinamentos

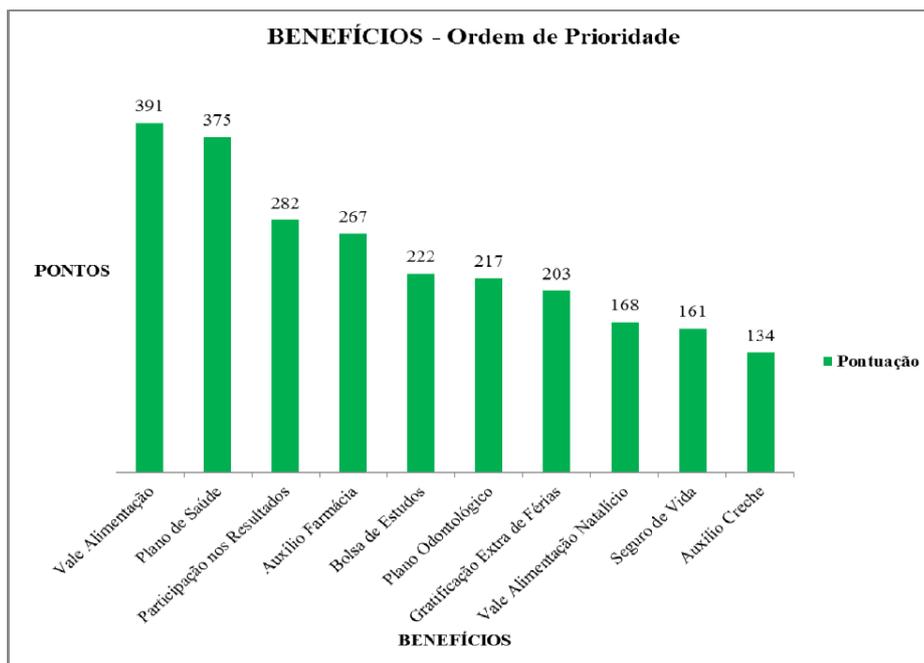
oferecidos pela empresa foram classificados como importantes para o desempenho de suas funções (4,75).

No ano 2000 a empresa implantou o programa de ginástica laboral para seus colaboradores, que hoje vem sendo realizada três vezes por semana. A ação tem por objetivo a promoção da saúde e a melhoria das condições de trabalho, uma vez que coopera com o equilíbrio do corpo e da mente, relaxando a parte física e renovando o espírito de cada indivíduo, além de melhorar o relacionamento interpessoal, reduzir acidentes de trabalho e, conseqüentemente, aumentar a produtividade gerando um maior retorno financeiro para a empresa.

Em 2010 a empresa incluiu o *quick massage*, permitindo ao colaborador um intervalo de 15 minutos para realização de massagem, uma vez por semana. O objetivo é liberar a energia que está bloqueada em uma determinada área do corpo, fazendo-a percorrer por todo o organismo e desta forma evitando disfunções e outras tensões que possam afetar o dia a dia do colaborador.

Essas ações fazem parte do Programa Saúde do Colaborador, que também realiza várias palestras ao longo do ano, com temas variados e sugeridos pelos próprios colaboradores. Na pesquisa realizada, tais iniciativas foram avaliadas de maneira positiva (4,88), o que podemos considerar como fator motivacional, uma vez que os colaboradores percebem que sua saúde e bem estar são valorizados pela empresa.

Ainda falando em Benefícios, na última questão estavam elencados dez dos principais benefícios oferecidos pela empresa, onde o entrevistado deveria enumerar cada item de 1 (um) a 10 (dez), de acordo com a importância que cada benefício representaria para ele. O item classificado como mais importante recebia peso 10, o segundo peso 9 e assim sucessivamente, até o de menor importância, com peso 1. A pontuação máxima possível era de 520 pontos. Com base nas respostas dadas, considerando o grau de importância atribuído a cada benefício, foi possível chegar a seguinte escala de prioridade entre os benefícios ofertados:



**Gráfico 1:** Benefícios por Ordem de Prioridade  
**Fonte:** Elaborado pela autora

Conclui-se, portanto, que o item mais valorizado entre os colaboradores é o Vale Alimentação e, em segundo lugar, com pontuação bem próxima, está o Plano de Saúde. Os itens com menor pontuação foram o Vale Alimentação Natalício (onde o colaborador em seu mês de nascimento recebe o Vale Alimentação dobrado), o Seguro de Vida e o Auxílio Creche, benefício esse exclusivo para as mulheres com filhos de até três anos de idade. Por não ser um benefício extensivo a todos os colaboradores, justifica-se a baixa pontuação atribuída ao item Auxílio Creche.

Ao final do questionário, havia duas questões onde o entrevistado poderia assinalar mais de uma alternativa, se necessário. Uma delas abordava as possíveis causas de falta de motivação, dentre elas: falta de funcionários e acúmulo de serviços; salário; falta de reconhecimento; desestímulo pessoal em relação ao seu trabalho; problemas pessoais; outros (citar) e não tenho problema com motivação no trabalho. A única alternativa não citada foi “falta de desestímulo pessoal com relação ao seu trabalho”. As demais alternativas foram citadas no máximo cinco vezes. É importante ressaltar que 75% dos entrevistados afirmaram não ter problemas com motivação no trabalho, o que representa um nível considerável de satisfação.

Outra questão abordava quais as razões que determinavam a permanência na empresa. Entre os itens descritos, os mais citados foram “possibilidade de crescimento profissional” (com 42 citações) e “benefícios que a empresa oferece” (com 40 citações). Os

itens: salário justo; estabilidade; segurança e responsabilidade familiar foram assinalados no máximo 24 vezes, e o item “único emprego que consegui” não chegou a ser mencionado. As respostas apontam a grande expectativa que os colaboradores possuem em serem promovidos para outras áreas da empresa e a grande importância dos benefícios oferecidos como um diferencial perante o mercado local.

### **Considerações Finais**

Esse estudo teve por objetivo identificar quais são os fatores motivacionais dos colaboradores do Call Center de uma Distribuidora de Energia Elétrica do Estado do Tocantins, através do levantamento das práticas motivacionais utilizadas pela empresa e a identificação dos fatores que predominavam entre esses colaboradores.

Por meio da pesquisa foi possível descrever o perfil demográfico e funcional desses colaboradores que são em sua maioria jovens de até 25 anos (representando 56% da amostra), solteiros (52%) e sem filhos (56%). Outro aspecto importante é que 60% dos entrevistados estão cursando Universidade e 52% estão na empresa há menos de um ano. Tais dados comprovam uma característica comum entre os trabalhadores desse setor e que fora levantada no referencial teórico, ou seja, o fato de ser composto por jovens, muitos em seu primeiro emprego, e que encontram no Call Center uma oportunidade de concluir seus estudos.

Os resultados apontaram que é grande o interesse dos colaboradores em serem transferidos para outras áreas, sendo essa possibilidade de crescimento uma das principais razões que determinam sua permanência na empresa, segundo 81% da amostra. Nesse sentido, vale ressaltar a importância da divulgação e transparência dos processos seletivos, principalmente os internos, para que essa expectativa não se transforme em decepção, evitando que um fator, a princípio motivacional, se torne uma razão de desmotivação.

Com relação aos benefícios oferecidos, a pesquisa contribuiu com a identificação de dados de grande relevância para a empresa, na medida em que resultou na mensuração da importância atribuída pelos colaboradores a cada benefício e sua classificação segundo ordem de valorização e prioridade. Ressalta-se a importância desse *ranking*, uma vez que os benefícios oferecidos foram citados por 77% dos entrevistados como uma das principais razões que determinavam sua permanência na empresa, sendo superado apenas pela possibilidade de crescimento profissional, já citada anteriormente.

No topo da classificação estão o Vale Alimentação e o Plano de Saúde, os quais obtiveram, nessa ordem, uma diferença de apenas 16 pontos, possibilitando considerá-los como os principais benefícios oferecidos pela empresa, sob a ótica desses colaboradores. O

terceiro benefício mais valorizado foi a Participação nos Resultados, o qual alcançou a pontuação de 282, sendo 93 pontos abaixo no Plano de Saúde (375 pontos em segundo lugar).

A pesquisa proporcionou uma importante constatação, uma vez que demonstrou que os colaboradores estão proporcionalmente satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas e motivados no desempenho de suas funções, não havendo problemas com motivação, como afirmado por 75% dos entrevistados. Sendo assim, constata-se que todos os itens pesquisados foram avaliados de forma positiva.

Através dos resultados apurados, é possível concluir que os fatores motivacionais predominantes entre os colaboradores do Call Center dessa Distribuidora de Energia Elétrica são a Possibilidade de Crescimento Profissional e os Benefícios oferecidos pela empresa, cujos dados encontram-se classificados nas Tabelas 5 e 6, respectivamente. Tais fatores podem estar contribuindo para a manutenção desses altos índices de satisfação.

Portanto, realizando um paralelo entre os resultados apurados e as Teorias Motivacionais abordadas, conclui-se que: A Possibilidade de Crescimento Profissional se enquadra na Teoria da Hierarquia das Necessidades, no item auto-realização e, na Teoria dos Dois Fatores, no que se refere aos Fatores Motivacionais, associado ao Trabalho em Si; Com relação aos Benefícios, há o enquadramento nos itens Necessidades Fisiológicas e de Segurança, segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades e, nos Fatores Higiênicos, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores.

### Referências

AZEVEDO, Márcia Carvalho de; CALDAS, Miguel P. Seriam os Call Center os Sweatshops do século XXI? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife.

**Anais...** Recife: Observatório da realidade organizacional, PROPAD/UFPE: ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002. 1 CD.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A Difícil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.

\_\_\_\_\_. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 30(2), p. 23-34, abr./jun. 1990.

\_\_\_\_\_. Objetivos Motivacionais e Estilos de Comportamento. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 11-32, jan./mar. 1978.

CAVALLINI, Marta. **Telemarketing emprega 1,4 milhão no país**: veja como é o trabalho no setor. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/>>

telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>. Acesso em: 11 jul. 2013.

FERREIRA, André; FUERTH, Leonardo Ribeiro; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota. Fatores de Motivação no Trabalho: O que pensam os Líderes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: Em Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. **Revista Eletrônica de Administração da UFRGS**, Porto Alegre, 35, v. 9, n. 5, set./out. 2003

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murillo. A Motivação de Pessoas nas Organizações e suas Aplicações para Obtenção de Resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça, ano III, n. 13, dez. 2007.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. O Ambiente como fator de motivação. In: **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986. p. 57-101.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MADRUGA, Roberto. **Gestão Moderna de Call Center & Telemarketing: Os 9 Gs** indispensáveis para você entender, criar e revolucionar centrais de atendimento. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 21-38.

MAIA, Carmen Sylvia Barbosa. **Supervisão em Call Center: O Caminho para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 1-14.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivação e Personalidade**. 2 Ed. New York: Harper & Row, 1954.

MCGREGOR, Douglas. **Os Aspectos Humanos da Empresa**. 2 Ed. Lisboa: Clássica Editora, 1962.

MELO, Pedro Lucas de Resende; BORINI, Felipe Mendes. Quando Terceirizar o Call Center? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

PACHECO, Luana Quintanilha. Motivação nas Empresas de Call Center. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

QUEIROZ, Daniela Gralha de Caneda. **Estudo sobre os Técnicos-Administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS em relação à Motivação para o Trabalho**. 2012. Pós Graduação em Gestão Pública EAD, UFRGS, Porto Alegre.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 3 Ed. 13ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, Jader dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2009.

SCHMIDT, Ivone Tambelli. **Motivação no Trabalho: Teorias Contemporâneas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, 2(1), p. 1-17, 2012.

SILVA, José Roberto Gomes da; OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de; CONSTANTINO, Rafaello; ZALTZMAN, Cláudio. Operadores de Call Center: Inconsistências e Desafios da Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador, 2002.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, p. 33-54, out./dez. 2003.

# **LOGÍSTICA: O PAPEL DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO LOGÍSTICO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA KOTHE EM ARAGUAÍNA-TO**

Bruna Louise Barroso Costa

Edelvar Vicente Rippel

## **Introdução**

A logística está associada ao movimento de fluxo de bens, serviços e informações (Ballou, 2008), significa que está presente em todas as esferas da cadeia de suprimentos, desde a produção até a entrega do produto final. Atualmente na Era da informação, ter conhecimento sobre controle de qualidade, custo e produtividade é obter vantagem competitiva, a logística por estar presente em todas atividades, apresenta-se como pedra fundamental, pois as informações obtidas do estudo desta pode contribuir para o melhoramento de toda cadeia, seja na produção, estocagem ou atendimento ao cliente, a transferência de dados o conhecimento específico, associado a logística, traz grandes vantagens. É importante entender como funciona, bem como os resultados obtidos pela utilização de forma vantajosa desta ferramenta de apoio para administração. Pois, com o avanço tecnológico surgiram novas necessidades, inovar é tão importante quanto criar, a rapidez com que as informações são utilizadas e descartadas aceleram os processos, para logística é fundamental acompanhar as mudanças, devido sua característica de integração.

O objetivo geral deste estudo, é entender como o sistema de informação logístico - responsável, por integrar todas as informações a respeito de logística da organização, tal como as novidades do meio -, pode contribuir para o desenvolvimento de transportadoras que utilizam o modal rodoviário (que é o mais utilizado no Brasil), bem como a melhor tecnologia que favorece este instrumento de suporte da administração. Já seu objetivo específico será compreender de que maneira o sistema de informação logístico é utilizado na microrregião de Araguaína, localizada no norte do estado do Tocantins, pois esta receberá investimentos no modal ferroviário, devido sua participação na união das regiões de Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia, estas produtoras de commodities que exportaram para outros países.

Contudo, este estudo tenta entender como irão se portar as transportadoras que utilizam o modal rodoviário, entender como ficara sua carteira de clientes que serão atraídos pelo outro modal. Para obtenção de respostas, será utilizado um estudo de caso com uma transportadora respeitável, que há muito tempo atende Araguaína e região, tem grandes clientes em sua lista, cuja sua credibilidade atraiu a atenção, pois mesmo com o surgimento de concorrentes conseguiu se manter à frente das demais. Por esta razão será utilizada como modelo de desenvolvimento no setor rodoviário desta pesquisa.

## **Conceito de Logística**

O termo mais antigo para definição de logística surgiu do grego, *Logistike*, que significa algo relativo ao cálculo, denominação dada a parte aritmética e da álgebra referente as quatro operações. Nota-se que sua origem parte do sentido da razão, envolve: cálculo, raciocínio, lógica, alguns anos depois os franceses adaptaram o termo sugerindo uma nova visão relacionada a logística, atribuindo-lhe o sentido da parte da arte da guerra que trata do planejamento da realização do projeto e desenvolvimento, recrutamento, aquisição e contrato Coronado (2009, apud, Ferreira, 1986, p.1045). Ambos conceitos empregam-se ao termo, contudo a utilização desta em várias áreas dificulta a elaboração de definição que englobe todas as atribuições recorrentes ao termo.

Entretanto, o conceito de Coronado (2009, p.72, Bowerson e Closs 1986, p. 3) exprime melhor a ideia de logística como:

O processo de planejamento, implementando controle e controlando a eficiência e a eficácia do fluxo dos estoques de produtos acabados, serviços e informações relacionadas do ponto de origem para o ponto de concepção da proposta de conformidade da necessidade do cliente.

Torna evidente o fato de ser um instrumento utilizado para administrar o fluxo de produtos envolvidos em processo, que começa desde a obtenção de recursos para fabricação até a entrega do produto acabado, muitas vezes também aplicado ao retorno dos materiais descartados após a utilização, a este processo de retorno dar-se o nome de logística reversa. No Brasil, existia uma limitação ao termo de maneira regressiva que associava a definição de transporte a logística, no entanto, este por sua vez faz parte da logística e não simplesmente a define, para que exista transporte é necessário que haja material armazenado e produzido de acordo com as exigências do cliente, é preciso ter centros de destruição para que se tenha

movimentação da carga, Caixeta- Filho e Martins (2008). Visto que, restringir o termo logística, implica em dificuldade de enxergar o contexto geral, que contribuiu com grandes obstáculos do setor em seu desenvolvimento de modo alinhado ao contexto global, esta “estagnação brasileira” em investimento na área fez com que perdessem força em competição no mercado externo.

Para entender essa parte da história brasileira é preciso conhecer o processo de política ocorrido, principalmente na era de Getúlio, principal apoiador da política nacionalista que se por um lado desenvolvia o país por outro prendia-o, em seu regime que dificultava o crescimento das multinacionais e conduzia o país a uma crise ainda maior (Souza, 2008).

Souza (2008, p.20, apud Furtado):

A partir 1947, para conter as importações e corrigir o desequilíbrio externo. Segundo Furtado, antes a solução de desvalorizar fortemente a moeda ou a de introduzir uma série de controles seletivos de importação, o governo optou pela segunda opção.

Logo, é notada a atitude do Governo de resistir a abertura de mercado, a supervalorização da indústria local, resultou em atraso em comparação ao processo de industrialização de outros países, e acomodação das empresas que não enfrentavam concorrência externa, como consequência o baixo nível de qualidade tornou o consumidor refém, já que os altos preços impediam que consumissem produtos de melhor qualidade.

Jaime M. Maia (2008, p.185) dizia:

O protecionismo, como próprio nome diz é uma política econômica em que o Estado é bastante intervencionista. Enquanto, no liberalismo as decisões econômicas são fruto do mercado, no protecionismo são dadas pelos burocratas estatais.

A evolução da logística no Brasil está diretamente relacionada com a economia nacional, nos anos 90, com a queda do protecionismo que era o conjunto de medidas na qual o Estado dificultava a entrada de produtos importados, para favorecer as a economia interna o que resultava em acomodação das empresas nacionais. Para Jaime M. Maia (2008, p 186) “a indústria fica acomodada com o protecionismo. Como não há concorrência e também como possui um mercado cativo, não precisa melhorar a qualidade do produto”, devido à falta de concorrência como consequência produtos de baixa qualidade e baixa produtividade tornavam os clientes reféns do mercado econômico- houve um impacto enorme com a abertura do mercado, as empresas nacionais acomodadas durante muitos anos encontram dificuldade de equilibrar a competitividade com as multinacionais que chegavam ao país, além disso, a

inserção do plano real que aumentou o poder de compra do consumidor que passou a buscar por produtos com qualidade e não somente preço bom baixo.

Segundo Souza (2008, p.231), “em resumo, a ‘engenharia’ explícita do Plano Real era a seguinte: ‘ajuste fiscal’ para equilibrar as contas públicas, URV para ‘realinhar preços e salários e troca de moeda para recuperar a credibilidade’”.

As empresas perceberam a necessidade de mudança, já que junto com os fatores de maior competitividade, e poder de compra dos clientes, entrou também a evolução tecnológica e de comunicações que aproximou ainda mais o cliente das organizações que utilizavam essa aproximação para entender melhor as necessidades do mercado. O atraso das empresas nacionais fizeram com que essas buscassem por alternativas inovadoras para enfrentar a competitividade e voltar a se aproximar dos clientes, para isso exploraram um ambiente que na época parecia um pouco esquecido, concentrado no setor logístico, para Bowersox e Closs (2001), a formação da vantagem competitiva fundamentada na competência logística, diversificará a empresa no mercado, dificultando a imitação por parte dos concorrentes, inicia então o processo de inovação de investimento no setor logístico no Brasil.

O país sentiu a necessidade de organizar-se melhor para manter os resultados em seu favor, surge no ano de 2012 a Empresa de Planejamento e Logística S.A. (EPL) trata-se de uma empresa estatal que assume como propósito formar e dar qualidades, através de estudos e pesquisas, ao sistema de planejamento integrado de logística no país, unindo rodovias, ferrovias, portos, aeroportos e hidrovias, em seguida o Ministério do Planejamento cria o Programa de Investimento em Logística, com intenção de aproximar os contatos com investidores empenhados em ajustar a abrangência logística do país, que denota-se como uma das economias em crescimento que mais prospera, o programa tem um site oficial no qual é propiciado aos investidores acesso a informações sobre o atual cenário dos modais de transporte: ferroviário, rodoviário, hidroviários e aeroviários e outros informes. Contudo, ainda há lacunas entre os laços de aproximação do setor público com o setor privado, a falta de comunicação e os atrasos do Governo em entregas de obras e o descaso com a qualidade dos serviços prestados, destorcem a real preocupação que é solucionar os problemas no setor logístico que escoar toda produção e periodicamente perde em grandes números o valor da carga transportada, devido ao transporte, que por encontrar diversos obstáculos, como falta segurança nas rodovias que encontram-se em considerado estado de calamidade devido a estrutura degradada e mau cuidada.

Segundo Ronald Ballou (2007, p.24):

Transporte: refere-se aos vários métodos para movimentar produtos. Algumas alternativas populares são os modos rodoviários, ferroviários e aeroviários. A administração da atividade de transporte geralmente envolve decidir quanto ao método de transporte, com roteiros e à utilização da capacidade dos veículos.

Assim, é evidenciado que dentro do planejamento logístico é necessário um investimento cauteloso em relação ao transporte, roteirizar é uma maneira de correr risco calculado em relação a este recurso logístico, embora seja a maneira mais prática de mensurar e mitigar os riscos será preciso detalhar ainda mais os métodos de transporte adotado.

Segundo Caixeta-Filho e Martins (2009, p.21) a escolha do tipo de transporte é importante, pois:

Na decisão sobre quais investimentos em transporte devam ser privilegiados no sentido de atingir objetivos de desenvolvimento, a distinção entre esses papéis, ativos e passivo, é irrelevante. Em quaisquer casos, os investimentos têm funcionalidade econômica, e os tomadores de decisão deverão optar pelos projetos que sejam mais produtivos.

Visto que é necessário que tenha precisão e segurança ao se tratar de transporte, é indispensável que o tipo de modal esteja de acordo com a capacidade financeira e com infraestrutura com as condições ambientais e econômicas do país. No Brasil, apesar de utilizar vários modais, o principal deles é o rodoviário devida o baixo custo e o pouco tempo para construção de comparado com o ferroviário, que até final do século XIX era o principal meio de transporte usado no país.

Segundo Caixeta e Martins (2009) as ferrovias tinham uma importante participação ao desenvolvimento econômico de uma extensa parte das nações do século XIX, este reconhecimento foi dado devido ao fato de ter completado o espaço que o transporte hidroviário deixava, por não conseguir transportar intensa quantidade de peso e a longas distâncias não pode ultrapassar barreiras naturais como montanhas o que impedia a carga de chegar ao seu destino final no prazo. No início do século XX com os avanços tecnológicos introduzia no Brasil as rodovias, de acordo com Caixeta-Filho e Martins (2009, p 28, apud Ângelo, 1991) diziam que “implantar ferrovia é significante mais caro que rodovia, nas várias alternativas imagináveis. Além de ter alto custo de implantação, as ferrovias, comparadas com as rodovias, levam mais tempo para construção”, ou seja, pensando economicamente a infraestrutura que caberia para acelerar o desenvolvimento do país com melhor custo-benefício seria a rodovia.

Ainda Caixeta-Filho e Martins (2009) afirmavam que, o custo de inserção e tempo de maturação inferiores as rodovias mostravam-se mais convenientes para resistir a um forte processo de industrialização.

Caixeta-Filho e Martins (2009, p 28):

A infraestrutura econômica indispensável determina as condições gerais de eficiência da economia, o que reflete diretamente no grau de desenvolvimento alcançado pelos países. Ou seja, a existência de uma infra-estrutura adequada potencializa ganhos de eficiência ao nível produtivo, e não só de empresas individualmente, mas enquanto reduz o custo por unidade de insumo. A maior produtividade, por sua vez, traduz em elevação da remuneração dos fatores, o que estimula o investimento e o emprego.

Atualmente, discute-se bastante em relação ao melhor modal de transporte para o Brasil, visto que em muitas situações de precariedade rodoviária e o avanço tecnológico apontam que investir na malha ferroviária e hidroviária seriam mais viável, devido a perdas de mercadoria, atraso rodoviário e péssimas condições das rodovias. Percebe-se que existe um retrocesso em relação ao transporte, que inicialmente dava-se por hidrovias, em seguida por ferrovias e nos últimos anos tem sido feita pelas rodovias.

### **Sistema de Informação Logístico**

O sistema de informação é resultado da intensa e constante mudança tecnológica e com a globalização tornou-se um centro de total influência nas ações mitigadoras e tomadas de decisões. As informações sempre existiram, o papel desempenhado por esta era tido como prevenção, ou seja, utilizava-se quando o problema surgia claramente, era adotada como elemento surpresa esta função refletiu nas organizações.

Dado isto, a tecnologia e as invenções provaram que as informações são de muita importância, Bowerson e Closs (2010) acreditam que a transição de informação reconhecem partes essencial incluso em uma estrutura logística em que é necessário responder uma particularidade indispensável, logo, assim como os processos e os resultados. Estudar, analisar, selecionar, devem ser o primeiro passo para qualificar as informações repassadas, porém, restringir a utilidades delas é um equívoco, a qualquer momento é necessários obtê-las e saber o que fazer com elas é essencial. A globalização acelerou e facilitou o acesso a diversos tipos de informação, atualmente, o tempo que determina quando a informação deixa de ser novidade depende do momento em que ela é exposta e propagada pela internet.

Ronald H. Ballou. (2008 p.289) diz:

Processar dados para conseguir informações é a função básica do sistema de informação. Através da codificação, manipulação, aritmética, classificação e consolidação, os dados são convertidos em informações úteis para a tomada de decisões logísticas e para futuros relatórios.

Em vista disso criou-se o sistema de informação, que independente da área de atuação serve como base de acesso atualizado, é o local que concentra dados estatísticos, pesquisas, estudos, descobertas e uma infinidade de informações que acompanham o avanço da tecnologia e da ciência. O papel do sistema de informação para logística é de repassar informações necessárias no tempo certo para evitar a incompatibilidade de dados e ainda integrar o sistema, assim diminui a possibilidade de danos ou perdas de mercadorias ou serviços.

Davis Gordon B. (1974 p.5) fala que:

Um sistema de informações gerenciais... é um sistema integrado homem/máquina, que providencia informações para apoiar as funções de operação, gerenciamento e tomada de decisão numa organização. O sistema utiliza hardware e software de computadores, procedimentos manuais, modelos gerenciais e decisórios de uma base de dados.

As inovações contribuíram para maior valorização desta ferramenta, pois observou-se que o rápido acesso tornou a comunicação mais flexível e a cadeia logística mais integrada. Devido estas mudanças no cenário, a estrutura da comunicação apresentou-se como fonte de controle, planejamento, previsões e forte aliada na análise e tomada de decisão.

Segundo os autores Bowerson e Closs (2008), o sistema de informação logístico é a inter-relação de operações logística para gerar um método incorporado, quer dizer, é o precursor responsável, a qual relevância está aliada ao agente de integração, por isso informações são fonte que une diversos setores e atividades desempenhadas dentro de cada área, trata-se de um sistema sequenciado, quer dizer, um sistema ao qual a primeira resposta inicia a segunda atividade e assim sucessivamente, neste de tipo de sistema é indispensável atualizar informações.

Ainda Bowerson e Closs (2010, p.175), afirmam:

O custo decrescente da tecnologia de informação, associado a sua maior facilidade de uso, permite os executivos de logística usar essa tecnologia com objetivo de transferir e gerenciar informações eletronicamente com maior eficiência, eficácia e rapidez.

Existem algumas tecnologias cujas capacidades tecnológicas específicas oferecem ampla aplicações logística como é o caso do EDI. Conforme Bowerson e Closs atestam, (2010) é um mecanismo de troca de documentos e conhecimentos entre organizações, de computador para computador, em modelo padrão, esta sigla que em português significa Intercambio Eletrônico de Dados, surgiu para substituir os meios de comunicações tradicionais que usavam

bastante papel e prolongavam o acesso as informações devido à demora até a chegada das informações.

Além do custo com transporte para enviar as documentações o que ocasionavam frustrações e perdas, porém com o EDI as organizações puderam se aproximar, pois a comunicação passou a ser feita entre empresas de computador para computador, como consequência os resultados foram: diminuição do uso de papel, redução no custo logístico – além de reduzir a quantidade de compra de papel, também diminuíram o custo com correios-, e aumentaram a produtividade interna e externa devido ao acesso facilitado as informações.

Outra tecnologia também importante foi a AI (Inteligência Artificial) de acordo com Bowerson e Closs (2010) é uma forma integral que engloba um conjunto de tecnologias que destina-se em manipular computadores para eles imitem o raciocínio humano, baseada na informação gerencial, entende-se que esta trabalha com raciocínio simbólico, tem como objetivo facilitar nas tomadas de decisões. Esta utiliza-se de conhecimento logístico resultado de informações repassadas por profissionais especializados em solucionar problemas, esta tecnológica recebe uma base de conhecimento político, lista de verificação e uma serie de ideias e valores que são armazenadas e pode ser colocado à disposição dos funcionários , a Inteligência Artificial é utilizada em diversas áreas como na seleção de transportadora, marketing, logística interna e outras depende da área de especialização do profissional que repassa o conhecimento.

Em concordância com Bowerson e Closs (2010) o código de barras é uma inovação de fixação de etiquetas nítidas por computadores em mercadorias, caixas e contêineres, e até vagões ferroviários, esta é mais conhecida tecnologia é o código de barras que é mais do que um simples código de rastreamento, este facilita a troca de informações devido à redução de erros de recebimento, manuseio ou expedição de produtos, além de diferenciar desde o tamanho da embalagem até o sabor da mercadoria transportada, possibilitam o acesso em tempo real sobre a mercadoria para o cliente, proporcionam contagem mais precisa das unidades em estoque, é bastante flexível o uso do código de barras e tem ganhado força em mercados nacionais e internacionais.

A comunicação via satélite estabelece um canal rápido, de elevado volume, para troca de informação em qualquer parte do mundo desde por meio de um satélite geoestacionário é possível que um matriz localize onde se encontra a carga, facilita para transportadora controlar, monitorar e se comunicar com os motorista, para saber em tempo real quais as dificuldades ocorridas no percurso.

Além disso a comunicação em satélite repassa informações para o varejo que podem mensurar o volume diário de vendas, facilita então o controle de estoque, para Bowerson e Closs (2010) a tecnologia via satélite permite uma ampla cobertura geográfica, isto é uma região continental ou mesmo do mundo inteiro, logo as imagens eletrônicas de documentos que são transmitidos durante a comunicação entre matriz/transportadora/lojas varejistas são armazenadas em discos ópticos e são disponíveis para acesso dos clientes, esta tecnologia reduz a possibilidade de extravio e elimina o arquivamento de papel, além de oferecer uma resposta rápida e um faturamento preciso.

Os LIS são os alicerces dos procedimentos modernos. Anteriormente suas bases concentravam-se em lançar e regular solicitações de clientes (BOWERSON, CLOSS, 2010). O termo LIS traduzido do inglês significa sistema logístico de informação, para que houvesse evolução no sistema logístico como um todo o primeiro a receber uma nova estrutura foi o sistema de informação logístico devido sua importância primordial dentro da cadeia logística, pois este tem o papel fundamental de integrar todas as operações existentes no contexto logístico.

### **Sistema De Informação Logístico Como Vantagem Competitiva**

O desenvolvimento da tecnologia da informação contribuiu para o surgir novos fatores determinantes na escolha do produto, dentre eles estão a resposta rápida, na qual a organização oferece o produto certo, no local certo e na hora certa em que o cliente deseja (Christopher,2009), esta vantagem contribui para diminuir os estoques, pois com o controle dos pedidos é possível trabalhar com margem menor de produtos devido a previsibilidade que as informações repassadas oferecem.

Outro fator determinante que surgiu foi a competição baseada no tempo, com o fácil acesso a “vitrine online” que as organizações oferecem o crescimento por exigência na entrega, torna o tempo um fator indispensável, quanto menor o tempo de entrega melhor para a organização, segundo, Christopher ( 2009, p.147) “Hoje ainda que o preço seja importante, um determinante fundamental para a escolha do fornecedor ou da marca é o “custo do tempo”, que são os custos adicionais incorridos para o cliente enquanto espera pela entrega ou procura outras alternativas”, significa que atualmente as necessidades mudaram, agora além da qualidade que já é esperada pelos clientes, outro fator que tem ganhando importância em sua escolha é o tempo. A procura pelo equilíbrio entre qualidade e custo, faz surgir a vantagem de valor, cujo objetivo segundo Christopher (2009, p.12):

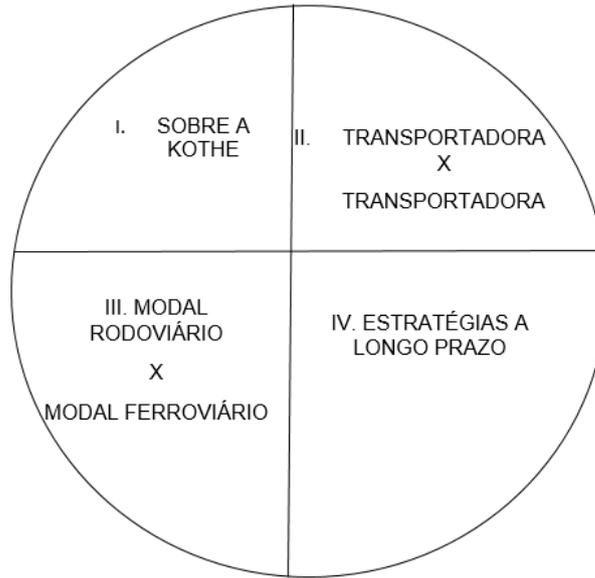
É vincular o mercado, a rede distribuição de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição de tal modo que os clientes tenham um serviço da mais alta qualidade e, no entanto, a um menor custo. Ou seja, o objetivo é obter vantagem competitiva por meio da redução do custo e da melhoria do serviço.

Logo, a vantagem competitiva existente resultante do avanço tecnológico apresenta novas ferramentas para auxiliar no alcance do resultado favorável no cumprimento das necessidades dos clientes que tem exigido qualidade e praticidade das organizações.

Com base em André Luiz Monteiro a vantagem competitiva em procedimentos interligados de gerenciamento logístico, realiza-se com a compreensão da carência de obtenção de tecnologia de informação para união da sequência produtiva, a fim de corresponder o cliente final, é no momento o princípio de vantagem competitiva mais desejada no mercado. Por isso é necessário investimento nesta área para que se tenha se possa favorecer o desenvolvimento contínuo e efetivo da logística no Brasil, organizações tanto particulares quanto públicas ganhariam com avanço tecnológico do sistema de informação logística, já que está é a chave para o desenvolvimento global.

## **Metodologia**

Como forma de qualificar e esclarecer o estudo, cujo objetivo foi extrair da maneira mais abrangente as perspectivas das transportadoras brasileiras que optaram por utilizar o modal rodoviário, foi realizado um estudo de caso configurado em uma entrevista dividido da seguinte forma:



**Figura:** Quadrante explicativo  
**Fonte:** Elabora pela autora 2016

**I.** Escolha de uma transportadora como modelo para o desenvolvimento do estudo. Esta foi escolhida por ter um histórico de credibilidade, e tempo de atuação na região de Araguaína-TO. A Kothe surgiu em Santa Catarina, e a sua sede em Araguaína com mais de dez anos na cidade, é tida como referência entre as transportadoras locais, a princípio sua frota era apenas de carretas frigorífica, atualmente além desta a Kothe conta com veículos de tanque, baú sider, entre outros.

**II.** O segundo momento da entrevista, tem como objetivo entender a visão da empresa escolhida em relação ao atual cenário no modal rodoviário, partindo do princípio de sua visão diante da concorrência. Para então, compreender o que é considerado vantagem competitiva, quais as áreas de investimentos que as transportadoras tem observado mais como diferencial no mercado o como a tecnologia pode contribuir para estas empresas;

**III.** Devido a integração dos estados: Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia para utilizarem a ferrovia como transporte principal entre esses estados, este ponto tenta entender como as transportadoras que utilizam o modal rodoviário pretende competir com o modal ferroviário. Qual impacto da inserção deste novo modal irá causar na economia das transportadoras se será benéfico ou não, este tópico buscar saber qual a visão das transportadoras rodoviários locais, diante da ferrovia.

**IV.** O último momento da entrevista servirá para inferir quais expectativas de mercado esperado pelas transportadoras rodoviárias para o futuro. Este tópico atende as necessidades de

mudanças e quais serão os caminhos traçados para que o modal rodoviário continue em crescimento. A entrevista foi realizada no dia 11 de maio de 2016 na empresa Kothe o entrevistado foi o funcionário Marcondes Reis que respondeu cerca de 23 perguntas, sendo que 13 delas foi referentes à empresa, 4 em relação a concorrência entre as transportadoras locais, 3 sobre a ferrovia e 2 sobre as estratégias a longo prazo.

O primeiro questionamento feito foi sobre o tipo de carga que a Kothe mais trabalha, a resposta foi que a empresa trabalha mais com carga seca que são composto por produtos não perecíveis, porem quando questionado sobre como consegue o frete e quanto ele representa o entrevistado afirmou que na maioria das vezes o próprio cliente procura a empresa, mas que tem um departamento comercial responsável por entrar em contato com os clientes e que o transporte de carga refrigeradas são o carro chefe da empresa, dentre eles o que mais se destaca é a carga bovina que chega a representar quase 80% de todo o transporte. Quando questionado em relação as cargas, se eram seguras a resposta foi que sim são e os seguros são terceirizados, não é a Kothe que faz, geralmente o próprio contratante escolhe. Disse também que a vantagem de contratar a Kothe, está na diversificação de frota que a empresa oferece, bem como na qualidade e no comprometimento com o prazo da entrega da mercadoria.

Quando perguntado sobre a existência de frete fixo, ele disse que existe sim, mas que não é um problema, disse ainda que o maior problema da empresa hoje é o preço do combustível que acaba refletindo no preço do frete que tem subido. E sobre as dificuldades em relação aos motoristas o entrevistado disse que a maior dificuldade é com motorista fora de rota, para que não haja desvio, ele disse que apesar da Kothe não ter rota fixa é desejável que o motorista esteja enquadrado nas regiões em que há clientes onde a Kothe trabalha. A empresa conta hoje com cerca de 450 caminhões e 480 motoristas e só para região norte a demanda de frete de caminhões que atuam gira em torno de 25 caminhões por dia. Já em relação a tecnologia o entrevistado disse que a Kothe trabalha com um sistema integrado e que a empresa compra no mercado o sistema já pronto, não existe um feito exclusivo para empresa. A respeito da tecnologia utilizada no sistema de controle da frota, ele respondeu que é utilizado um sistema de rastreamento terceirizado.

Disse ainda que o sistema de informação logístico é imprescindível, pois a empresa utiliza um sistema integrado que controla o cadastro de clientes, a contabilidade, financeiro, operacional, comercial, a frota, a folha de pagamento. A segurança o departamento jurídico, ou seja, se o sistema parar a empresa para, e que quando a necessidade de manutenção no sistema o departamento de tecnologia só pode fazer mudanças antes ou depois da entrada dos funcionários.

A respeito do impacto do frete com a inserção da ferrovia, o entrevistado disse que não iria interferir pois a ferrovia irá trabalhar com carga diferentes do que a empresa trabalha. Sobre a concorrência entre as transportadoras o entrevistado reafirmou que o diferencial da empresa está em sua diversificação e que a área que a empresa mais investe são em seus caminhões e em seus motoristas. O sistema de comunicação interno não é visto como vantagem competitiva, pois o mesmo se encontra disponível no mercado. Quando perguntado sobre de quanto em quanto tempo a empresa se atualiza em relação a tecnologia, foi dito que a empresa está de olho no mercado e dependendo da necessidade da empresa eles adquirem um nova tecnologia.

A estratégia adotada para enfrentar a concorrência está na comprometimento da Kothe com a qualidade da entrega e no cumprimento da programação da entrega, o entrevistado disse que só há atraso se ocorrer algum problema externo a empresa como greves e quando ocorre o cliente é avisado com antecedência. Quando perguntado sobre como a Kothe enxerga seus concorrentes o entrevistado disse que não são visto como inimigos, que servem de motivação para que a empresa busque por novas estratégias para ganharem mais clientes.

Quanto as perguntas relacionadas a ferrovia, o entrevistado disse que não sente ameaça com a inserção da mesma, pois a ferrovia até onde eles sabem irá atuar em outro seguimento que será transporte de minério e soja, e a empresa não transporta esse tipo de mercadoria. Sobre as estratégias longo prazo o mesmo não deu nenhum posicionamento.

## **Considerações Finais**

A logística é considerada como uma vantagem competitiva, pois sua característica de integração unir todas os setores e atuar desde a entrada do produto bruto, no processo de transformação, a entrega do produto acabado, ainda pode ser vista depois no feedback do cliente e também na logística reversa que também tem ganhado força nos últimos anos. A tecnologia trouxe para era da informação ganhos em relação ao rapidez, praticidade em todo meios, seja de comunicação, a fabricação de produtos ou serviços, acompanhar as descobertas tecnológicas é um desafio que tem como retorno melhorar a capacidade das organizações em relação a sua produtividade.

A vantagem competitiva encontrada na associação da logística com o sistema de informação pode ser mais que um diferencial dependendo de sua utilização pode ser nesta união que organizações encontraram a melhor maneira de produzir sem agredir tanto o meio ambiente, pois as informações agregadas a tecnologia tem aprimorado atividades que antes

dependiam de bastante recurso. Estas informações retiradas do processo logístico contribuem de maneira inexorável para o desenvolvimento de novas tecnologias, no modal rodoviário esta vem contribuindo com sistema de informações cada vez mais integrados onde se pode encontrar informações necessárias tanto para controle de cadastro até para informações judiciais como é o caso do sistema de informação logístico utilizado pela empresa entrevistada neste trabalho.

A metodologia empregada teve como objetivo central obter informações importantes para o desenvolvimento deste estudo, por isso foi dividida. Esta divisão contribui para a pesquisa, pois assim fica mais definido e claro para melhor compreensão dos objetivos do estudos, a importância do papel do sistema informação para o desenvolvimento das organizações já é realidade. Agora, entender como o sistema de informação atua na logística é um novo seguimento, saber a opinião das organizações locais é importante para o crescimento nessa linha de pesquisa na região de Araguaína.

Portanto, é observado o papel indispensável do sistema de informação logístico dentro do modal rodoviário, a retirada do acúmulo de papel devido a utilização do mesmo é vantajoso, pois evita atraso e perdas, o controle das frotas por meio de uma tecnologia de rastreamento é benéfico tanto para o motorista de se eximir de qualquer risco, quanto para a transportadora que encontrou uma maneira de controlar e cumprir a programação de entrega que é vista como diferencial.

Estudar, analisar e promover mudanças em relação a ao sistema de informação logístico é o caminho para o desenvolvimento das transportadoras locais na região de Araguaína, uma cidade vista com bons olhos, devido ao posicionamento geográfico que contribui para traçar estratégias logísticas, o modal ferroviário contribuirá para o desenvolvimento desta região e as transportadoras não o vê com receio, pois o seguimentos de dos modais serão diferentes, ambos terão o papel de desenvolver a região, por isso contar com a tecnologia e seus benefícios será um diferencial para as organizações que pretendem inserir neste novo mercado.

## Referências

BALLOU. Ronald H. **Logística Empresarial: Transporte, administração de materiais e de distribuição física**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEZERRA. André Luiz Batista; MONTEIRO. Aluisio. **Vantagem Competitiva em Logística Empresarial Baseada em Tecnologia de Informação**. ENSAIO: Política Gestão Tecnológica.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. Ed. São Paulo: Atlas: 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Programa de Investimento em logística**. Disponível em: <<http://www.logisticabrasil.gov.br/>> Acesso em: 12 abr. 2016.

CAIXETE-FILHO. José Vicente; MARTINS. Ricardo Silveira. **Gestão logística de transporte de cargas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas. 2009.

CHRISTOPHER. Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia logística de suprimentos criando redes que agregam valor**. E ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CORONADO, Osmar. **Logística Integrada: modelo de gestão**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAIA, Jaime de Mariz. **Economia Internacional e Comercio Exterior**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

O' BRIEN, James A. **Sistema de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOUZA. Nelson Araújo de. **Economia brasileira contemporânea: de Getúlio e Lula**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WANKE. Peter F. **Logística e transporte de cargas no Brasil: Produtividade e eficiência no século XXI**. São Paulo: Atlas, 2010.

# CULTURA ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOBRE A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Tathiane Silva Couto

Geraldo Alves Lima

## Introdução

A cultura Organizacional faz parte de qualquer instituição seja ela cultural, empresarial, industrial, ou seja, onde há um agrupamento seja formal ou não, há uma linha de comportamento, de rotinas e de tomada de decisões a maioria das vezes realizada pelo líder.

Por tanto é sempre indispensável à atuação de um Administrador com formação acadêmica, e com conhecimentos específicos na área ao qual vai atuar, e nas organizações culturais não seriam diferente.

Os remanescentes quilombolas as associações culturais ligadas às minorias, e às etnias estão se organizando cada vez mais, e a figura do Administrador é essencial para que esta organização aconteça.

A história e cultura negra e afrodescendente faz parte obrigatoriamente da grade curricular na rede de ensino. A cultura negra está presente em nossas vidas. Existem políticas públicas voltadas à promoção da igualdade racial, o estatuto da igualdade racial é um grande marco de referência pra essas políticas.

O Remanescente Quilombola da Dona Juscelina em Muricilândia é um grande exemplo de conservação da tradição da cultura e da arte afrodescendente, e promove anualmente um evento com muitas festividades, em comemoração à abolição da escravidão negra, a realização deste evento e destas festividades que promove encenação teatral, seminário cultural, feira de culinária entre outros, exige uma série de ações para que o evento aconteça. Neste contexto que envolve o evento e a comunidade é indispensável o conhecimento de um Administrador, para que haja um planejamento adequado, e uma execução que traga os resultados que a comunidade deseja.

## Conceito Geral de Cultura

Para o fim ao qual se destina este estudo, apresenta-se como definição de cultura, aquela que, de maneira mais clara e coesa reúne o conjunto de informações necessárias ao entendimento do objetivo aqui exposto. Segundo Sodré (2003, p. 3) “CULTURA – conjunto de valores materiais e espirituais criados pela humanidade, no curso de sua história”.

Nosso objetivo em falar sobre cultura não é de um aprofundamento no conceito, mas entender seu funcionamento na mudança de comportamento das pessoas em determinados grupos humanos. É sabido por muitos o grau de dificuldade em estudar a conceituação de cultura.

É conhecida a inexorável ambiguidade do conceito de cultura. Bem menos notória é a ideia de que essa ambiguidade provém nem tanto da maneira como as pessoas definem a cultura quanto da incompatibilidade das numerosas linhas de pensamento que se reuniram historicamente sobre o mesmo termo (BAUMAN, 2012, p 83)

Inicialmente utilizaremos o conceito de cultura oriundo da antropologia de Clifford Geertz para sustentar os meus objetivos neste artigo:

O modo de vida global de um povo, o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo, uma forma de pensar, sentir e acreditar. Uma abstração do comportamento, uma teoria elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente. Um celeiro de aprendizagem em comum (GEERTZ, 1989, p 14).

Com isso podemos dizer que não podemos viver pensando que nossa história começou ontem. O que é familiar necessita de tempo. Precisamos entender o aqui e o agora.

A pesquisa antropológica trata, no presente, da questão do outro. A questão do outro não é um tema que ela encontre ocasionalmente; ele é seu único objeto intelectual, com base no qual se deixam definir diferentes campos da investigação. Ela o trata no presente, o que basta para distingui-la da história (AUGÈ, 2007, p. 22)

O nível social alcançado por uma determinada sociedade, por uma nação, em determinada etapa da histórica, é nitidamente reconhecida como fenômeno cultural, e são representados na forma de progresso, técnicas, produção e experiência de trabalho, educação, ciência, instrução, literatura, artes entre outros.

Agrega-se na forma mais restrita ao termo cultura, o conjunto de forma de vida espiritual da sociedade, ou seja, os seus costumes religiosos, que nascem com o seu desenvolvimento.

Segundo Sodré (2003), partindo desta premissa, fica evidente a herança cultural histórica brasileira, que se originou no período colonial, que tinha como principal interesse o mercado de comércio que objetivava a riqueza, e por sua vez os elementos preocupados com a criação desta riqueza de ocupação produtiva, eram eles “senhores” que exploravam o trabalho alheio, e eles os explorados “escravos”, e que estão diretamente ligados à formação da cultura brasileira, que surge de forma natural com o passar dos séculos.

Chegando ao século XXI, partindo para o nosso contexto administrativo e de gestão, sabemos que toda essa herança cultural, influência nas culturas organizacionais, e que essa cultura pode mudar de acordo com a sua região, sabemos que a cultura afrodescendente está presente e muito afluída no contexto brasileiro e onde houve a existência da escravidão na região, e até mesmo em outras regiões onde a escravidão negra não chegou.

Com tudo os administradores devem estar preparados para dominar essas diferenças culturais, pois onde há diferenças há a possibilidades de conflitos, e os mesmos são inerentes ao comportamento humano.

## **História e Cultura da Escravidão**

A riqueza extraída do Brasil também serviu para pagar as dívidas e as importações de Portugal com a Inglaterra, riquezas essas oriundas do trabalho escravo de negros africanos, capturados e mandados para os portos da costa ocidental Africana, muitos com destino ao Brasil.

Até meados do século XIX, a escravidão foi pouco contestada no Brasil. Quase toda população livre, até mesmo os libertos dispunha de escravos. A partir de 1850, contudo, um conjunto de fatores mudou essa situação, com o aumento do preço do escravo, resultado da extinção do tráfico negreiro. O predomínio de negros e mulatos, na população brasileira e o fato de o Brasil ser o único país independente que ainda mantinha a escravidão, provocava uma situação vista como não civilizada, a imagem do país foi satirizada.

O homem submetido pela força nem sempre é um escravo. Podemos classificar uma comunidade como escravista quando o trabalhador escravizado é considerado uma mercadoria; quando seu proprietário pode decidir onde, como e quando empregar seu trabalho; quando, ao menos em teoria, a totalidade do produto do trabalho do cativo pertence ao amo e, finalmente, quando o *status* servil é vitalício e hereditário (FIABANI, 2012, p.15).

A partir de 1870, movimentos abolicionistas pelo fim da escravidão tomou força pelo Brasil, por meios de jornais, comícios reuniões públicas agremiações e outros. Advogados abolicionistas dedicaram-se a levantar fundos para obter a alforria de escravos, organizações secretas organizavam fugas dando proteção e abrigo aos fugitivos. E foi neste contexto que surgiram os quilombos.

Em 1850, o Brasil cedeu às pressões inglesas e aprovou a Lei Eusébio de Queiróz que acabou com o tráfico negreiro. Em 28 de setembro de 1871 era aprovada a Lei do Ventre Livre que dava liberdade aos filhos de escravos nascidos a partir daquela data. E no ano de 1885 era promulgada a Lei dos Sexagenários que garantia liberdade aos escravos com mais de 60 anos de idade.

Então Somente no final do século XIX é que a escravidão foi mundialmente proibida. Aqui no Brasil, sua abolição se deu em 13 de maio de 1888 com a promulgação da Lei Áurea, pela Princesa Isabel.

### **Formações da Cultura Quilombola**

Segundo Fiabani (2012) Mocambos ou Quilombos, assim eram chamados os locais para onde um grande número de cativos, ou mais precisamente entre 3 e 5% da população negra escrava, se refugiava a procura de um lugar pra viver longe dos escravistas, onde procuravam desenvolver suas atividades de produtores livres em seu espaço geográfico e social, e que estivesse longe dos braços pesados dos feitores, que naquele momento ficava no passado.

Os trabalhadores fugidos agora livres tinham usufruto da agricultura, artesanato, caça, pesca, coleta, extrativismo, serviços e etc. não tendo mais que se opor ao trabalho escravo, ou ser açoitado pelos feitores.

Não se tem dimensão da estimativa quantitativa sobre a criação de quilombos que acontecia nas mais diversas regiões escravistas do Brasil, no entanto certamente se eleva a dezenas de milhares, pois os relatos que se tem são escassos, e os documentos oficiais são relacionados à sua repressão que era comum segundo Fiabani (2012), milícias oficiais de combate aos quilombos.

Sobre tudo quantitativamente, e em extensão geográfica, as fugas e aquilombamentos influenciou profundamente a história política, social, econômica, demográfica do Brasil, entretanto somente entre 1970 e 1980, os estudos sobre as comunidades dos cativos fugidos, teve o reconhecimento de sua importância, e tomou impulso, resultando assim em

levantamentos e pesquisas sobre os principais quilombos e sua incidência sobre todas as regiões do Brasil.

Sobre tudo, segundo Fiabani (2012), sob a visão antropológica, os quilombos não estão ligados somente à ruptura dos negros com a escravidão, os quilombos e seus remanescentes, também foram desenvolvidos a partir de grupos que, desenvolviam práticas cotidianas de manutenção de seus costumes, de seu modo de vida característica, e através da consolidação de um território próprio.

A data de 1888, embora seja um marco formal para os negros no Brasil, não tem importância central no que diz respeito aos quilombos. Eles se formaram por escravos libertos e insurretos e negros livres antes e depois da abolição. Enquanto vigora a escravidão, os quilombos cumprem a função de abrigar as populações negras, configurando um tipo de resistência. (FIABANI, 2012, p. 29).

A Lei Áurea foi somente um dispositivo que confirmou o fim da escravidão, que a muito vinha sido difundida pelos negros. Os negros logo após a sua libertação formal, ainda era escravo do preconceito e das condições que a sociedade monarca lhe oferecia, e os quilombos foram um dos seus principais refúgios.

Muitos foram os fatores que contribuíram para a criação de um quilombo, dentre inimagináveis motivos, O castigo, o excesso de trabalho, o açoitamento, atormentado pelo medo, ignorado com seus costumes o negro buscava cada vez mais, as comunidades quilombolas como refúgio, as condições que a natureza oferecia para sua formação, densa mata relevo favorável, caça abundante, dentre outros que pudesse impedir a sua localização por parte dos escravistas, foi essencial para sua criação e para sua sustentação.

Fiabani (2012) relata com clareza os diversos caminhos que os negros percorreram mesmo antes ou depois da abolição, os meios que eles utilizaram para se manter e sobreviver, de forma que, alguns grupos se juntavam e se organizavam para saquear cidades e vilas, porém esses meios seriam momentâneos, já que existiam abolicionistas preocupados com a ordem da província.

Interessante eram as definições para a caracterização de um quilombo, para se constituir ou se reputarem negros quilombolas seja preciso não só acharem-se rancho para cima de quatro, mas haver neles pilões e modos que indiquem conservarem-se no mesmo rancho.

Para que houvesse a caracterização de um quilombo era preciso um número maior que quatro, um rancho, um pilão, e a reunião de indícios de que eles viviam ali, e se auto sustentavam, assim surgiram as primeiras definições de quilombo.

### **Leis e Instituições Relacionadas com a Cultura Quilombola**

Uma das principais instituições que dirige, apoia, e dá suporte aos remanescentes de comunidades quilombola é a Fundação Cultural Palmares, regulamentada pela Lei nº 7.668 de 22 de agosto de 1988, com a criação da fundação, outras Leis também foram criadas posteriormente para dar suporte à fundação e as suas atividades, de manutenção e preservação da cultura afrodescendente.

Podemos citar algumas leis, decretos, portarias, instruções normativas e outros, que se tornaram grandes instrumentos na luta pela igualdade racial.

A Lei nº 7.716 de 05 de janeiro de 1989 (Lei Caiapó) define os crimes de preconceito de raça e cor, uma lei muito importante para as conquistas da igualdade racial.

Foi definido que a Lei nº 10.639/03 inclui obrigatoriamente no currículo oficial da rede de ensino, a história e cultura negra e afrodescendente.

Considerada uma das leis mais importantes a Lei nº 12.288 de 20 de abril de 2010, institui o Estatuto da Igualdade Racial.

Decretos importantes como o que regulamenta a identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação e titulação das terras de comunidades remanescentes quilombolas este, Decreto nº 4.887/03. E também o que institui a política Nacional de Promoção da Igualdade Racial Decreto de nº 4.887/03.

Todas essas leis são conquistas de décadas de lutas pelos os direitos de igualdade, de justiça de inclusão, pois os negros sofreram horrores no período de escravidão, e medidas para tentar superar perdas, é o mínimo a ser feito.

### **Sobre a Fundação Cultural Palmares**

Foi a primeira instituição direcionada a preservação da arte e da cultura afro-brasileira e que vinculada com o ministério da cultura promove uma política de igualdade Racial e cultural, e sua liberdade de expressão e de manifestação cultural e artística negras brasileiras cultivando-as como patrimônio nacional.

A fundação já emitiu mais de 2.476 certificações para comunidades remanescentes quilombolas, essa certificação reconhece e dá direitos a essas comunidades, e também dá ingresso aos programas sociais do governo federal.

Seu comprometimento é com o combate ao racismo, à valorização da cultura negra e a promoção da igualdade racial, esse é o papel da fundação.

## **Sobre a SEPPIR - PR (Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência Da República)**

As lutas históricas pelo Reconhecimento e promoção da igualdade racial, deu origem à secretaria de políticas de promoção da igualdade racial da presidência da república, criada pela medida provisória nº 111/03 e convertida na Lei nº 10.678, tem a competência de assessoramento, coordenação e articulação de políticas para a promoção da igualdade racial, e ainda formulação e coordenação de avaliação das mesmas. A secretaria tem como principal documento de referencia o estatuto da igualdade racial.

### **Sobre o estatuto da igualdade racial**

Esta lei está destinada a garantir à população negra a efetivação da igualdade de oportunidades, a garantia de defesa dos seus direitos étnicos, e ao combate a discriminação e a intolerância étnica.

O estatuto afirma que é dever do estado e da sociedade garantir a igualdade de oportunidades a população negra e sua inclusão nas políticas públicas de desenvolvimento econômico e social, e adoção de medidas, e ainda a eliminação de obstáculos socioculturais, históricos que impedem a livre representação da sua cultura e arte étnica nas esferas privadas e públicas.

A população negra, segundo o estatuto tem direitos fundamentais como: direito à saúde, educação, cultura, esporte e lazer. Tem direito a liberdade de expressão de consciência e de crença, e ao livre exercício de cultos religiosos, tem direito ao acesso à terra e a moradia adequada, ao trabalho, e acesso aos meios de comunicação.

O sistema nacional de promoção a igualdade racial é o composto do título III do estatuto, e tem como objetivos:

- Promover a igualdade étnica.
- Promover o combate à desigualdade sociais, resultantes do racismo.
- Formulação de políticas públicas destinadas a combaterem os fatores de marginalização da população negra.
- Promoção da integração social da população negra.
- Articular planos, ações e mecanismos voltados à promoção da igualdade racial.

- Garantir que os meios e instrumentos criados para o cumprimento das metas sejam eficazes.

## **A Importância da Liderança e da Cultura Organizacional e o seu Papel nas Instituições**

### **Conceituando gestão**

É sempre relevante conceituar, para que haja uma melhor compreensão dos fatos e dos diversos pontos de vista, pois existem vários conceitos de diferentes autores, e com linhas de pensamentos distintos. No entanto o conceito de gestão e administração pode ser definido assim:

é o sistema estruturado e intuitivo e que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização e a direção dos recursos alocados (OLIVEIRA; MARINHO, 2009, p. 3).

Bem como o uso e as atribuições da gestão são de grande importância para a manutenção e o desenvolvimento de uma organização, podemos ainda definir algumas de suas atribuições tais como: consolidar mecanismos que sustentem e facilitem os processos, facilitar e proporcionar maior qualidade ao processo decisório dentro dos núcleos da organização, identificar especificadamente cada cargo e função, estruturar o desenvolvimento da atividade ou produto oferecido pela organização.

### **Conceituando Cultura Organizacional**

Pensar em cultura organizacional significa pensar no comportamento de um grupo, cultura é o conjunto de conhecimentos, hábitos, costumes, crenças que um determinado grupo tem ou adquire com o tempo, dentro de uma organização. E sabemos o quanto esse conjunto de comportamento é importante para o desempenho da organização.

É inevitável pensar o quanto a globalização traz mudanças para a sociedade. E com as organizações não seria diferente. Pois é considerável o modo pelo qual os comportamentos das organizações mudam de acordo com sua cultura organizacional. O seu conjunto de ações rotinas, atitudes e valores, perfil do diretor e do quadro de funcionários, tudo isso e muito mais ajudam a distinguir o comportamento coletivo de organização.

## **Conceituando Liderança Direcionada a Gestão de Pessoas**

Caminhos vinculados à liderança de pessoas, está intimamente ligado àquele que dirige uma organização. O líder tem essa capacidade de fazer com que pessoas sigam seus objetivos, de forma espontânea, usando seus mecanismos de persuasão, de saber ouvir desenvolver a empatia com as pessoas, ter consciência de si mesmo e das situações que o cercam, de pensar além da realidade do dia-a-dia, assumir o compromisso de atender as necessidades e aos interesses dos participantes, demonstrar interesses pelas ideias e sugestões dos participantes de sua equipe e zelar por eles e buscar o consenso dentro do grupo. Essas são algumas das características do ser que lidera dentro de uma organização.

## **Sobre a Comunidade Remanescente Quilombola Dona Juscelina**

Situada a cerca de 60 KM da cidade de Araguaína, na pequena cidade de Muricilândia, fica a “Comunidade Remanescente Quilombola Dona Juscelina” que tem como presidente de honra a Matriarca da comunidade Dona Juscelina, que aos 82 anos de idade goza de uma excelente sanidade mental e um pleno vigor físico, Dona Juscelina foi parteira da pequena cidade durante 25 anos, em consequência do seu grande trabalho prestado é conhecida por toda Cidade.

Segundo Dona Juscelina ela tem como principal missão promover todos os anos o festejo que comemora a abolição da escravidão que é popularmente conhecida como “o Rebolado da Dona Juscelina”, esse evento é conhecido por toda região, ela promove três dias de festa muito in tenso, este ano de 2015 foi realizado um seminário de cultura quilombola, com palestras e reuniões, e uma feira de culinária com comidas típicas. Mas a atração principal é o teatro encenado a céu aberto com a participação da comunidade como atores, dona Juscelina a matriarca da comunidade, acompanha tudo de perto com muito entusiasmo, a encenação que retrata o sofrimento do negro, e sua alegria após a promulgação da lei áurea, em seguida todos saem em enorme cortejo pelas ruas da cidade cantando, dançando e festejando a abolição. Logo após o cortejo a comunidade promove um jatar a todos os presentes. Este festejo é realizado por dona Juscelina desde 1978, e que nos últimos anos conta com a ajuda da comissão da associação, pois sem eles dona Juscelina não teria mais condições de preparar tamanho evento.

## **Sobre a Instituição**

A sede da instituição localizada bem ao centro da pequena cidade de Muricilândia, está devidamente registrada como “Associação da Comunidade Quilombola Dona Juscelina” que promove atividades de organizações associativas ligadas a cultura e a arte, que tem como presidente de hora Dona Juscelina. A associação é composta por presidente, vice-presidente, dois secretários e dois tesoureiros.

O vice- presidente da associação Manoel Filho que o responsável pela parte mais burocrática da associação, ele é a figura representativa perante os órgão de apoio a comunidade, e deixa bem claro que todas as decisões são tomadas em conjunto, e que a decisão final é sempre da presidente de honra Dona Juscelina.

A comunidade está em processo de reconhecimento de território, que segundo o antropólogo responsável pelo relatório técnico, pode durar em média 24 meses dependendo das condições da comunidade. Afirma ainda que a comunidade da Dona Juscelina não tem nem um conflito, e que as 236 famílias que compõe a associação serão muito beneficiada com o território reconhecido, pois terão acesso a moradia e a recursos do governo destinadas aos remanescentes quilombolas.

A comunidade está totalmente empenhada em construir uma identidade, e está contribuindo para que todo o processo ocorra de forma eficiente, e que os resultados traga benefícios para todos os componentes da comunidade, e que tenha o a titulação definitiva como comunidade remanescente quilombola.

A comunidade ainda não recebe nem um incentivo financeiro, subsídio, ou verba do Governo Federal destinada ao custeio das atividades promovidas pela associação. Isso significa que as atividades são custeadas através de doações, e de parceiros como a prefeitura, e algumas instituições. Segundo Manoel Filho, anualmente é elaborado um projeto do evento que é enviado para duas instituições com o intuito de levantar verba para ajudar com as despesas do evento.

Todos os componentes do conselho trabalham voluntariamente, ou seja, não recebem nada, pelo seu trabalho prestado, somente o reconhecimento da comunidade, e satisfação de contribuir com um evento tão significativo para a cultura Brasileira.

Com tudo é relevante ressaltar a importância de uma liderança administrativa, com conhecimentos técnicos administrativos, pois durante os processos de organização do evento, e do processo de titulação da comunidade, surgirão alguns termos técnico, processos a serem cumpridos, projetos, relatórios a serem elaborados, entre outros, com isso a importância de uma

gestão capacitada, sendo indispensável a presença e efetividade de administrador, com conhecimentos não só técnicos, mas com conhecimentos específicos da cultura em questão, e da cultura organizacional da instituição, neste caso da cultura afrodescendente e de remanescente quilombola.

### **Processo de Identificação e Delimitação Territorial**

A comunidade está em processo de titulação definitiva, e o reconhecimento do território é a segunda etapa desse processo que pode durar cerca de 6 anos segundo o antropólogo responsável, componente da equipe técnica.

O INCRA é o órgão responsável pela demarcação do território, essa demarcação é feita logo após a elaboração de um relatório técnico RTID – (Relatório Técnico de Identificação e Demarcação), este relatório é produzido por uma equipe multidisciplinar formada por Antropólogo, engenheiro agrônomo, fiscal de cadastro, topógrafo entre outros profissionais da área, esses irão realizar os estudos necessários para elaboração deste relatório tão importante para essa segunda etapa do processo, que irá identificar e demarcar as terras a serem ocupadas pela comunidade.

Logo após este processo o INCRA dará continuidade ao processo que resultará na titulação do território em nome da comunidade.

### **Considerações Finais**

A cultura afro descendente é fascinante pela sua história de sofrimento e de luta e consequentemente pelas suas conquistas, é interessante notar o quanto ela está presente em nosso dia a dia, e até mesmo dentro das organizações, e o quanto ela influencia, nas nossas atitudes.

O Remanescente quilombola da dona Juscelina, é um exemplo muito claro de organização institucional cultural, que traz a cultura afro, com uma organização administrativa em forma de associação, mesmo que não tenha um Administrador com formação acadêmica, mas tem um dirigente, com conhecimentos técnicos suficiente para conduzir as atividades propostas pela instituição. O processo de titulação definitiva é longo, o que advierte que pode ocorrer fatos que necessitem de um profissional na área e com conhecimentos mais apurados. Com tudo o que podemos concluir é que o Administrador é uma figura imprescindível em uma

organização cultural, e os seus conhecimentos indispensáveis para o crescimento de qualquer instituição voltada a cultura.

### Referências

AUGÉ, Marc. Não-lugares. **Introdução a uma antropologia da supermodernidade**. 6ª edição. Campinas: Papirus.,1994.

BAUMAN, Zygmunt. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro- RJ, Zahar, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 4.887, de 20 de novembro de 2003**. Regulamenta o procedimento para identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação e titulação das terras ocupadas por remanescentes das comunidades dos quilombos de que trata o art. 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília, DF, 20 nov. 2003. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/d4887.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4887.htm)>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.678, de 23 de maio de 2003**. Cria a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, da Presidência da República, e dá outras providências. Brasília, DF, 23 maio 2003. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.678.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.678.htm)> Acesso em: 11 maio 2015.

FIABANI, Aldemir. **Mato, palhoça, e pilão**. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro- RJ: Editora Livros técnicos e científicos, 1989.

INCRA. Quilombolas. Disponível em: < <http://www.incra.gov.br/quilombolas>>. Acesso em: 5 maio 2015.

LAMOUNIER, Maria Lucia. **Da escravidão ao trabalho livre**. Campinas (SP): Papirus, 1988.

LAUERHASS JR., Ludwig; NAVA; Carmen. **Brasil uma identidade em construção**. São Paulo: Ática, 2007.

LUNA, Francisco Vidal; COSTA, Iraci Del Nero da. **Minas colonial: economia e sociedade**. São Paulo: FIPE/Pioneira, 1982.

NAPOLITANO, Marcos. **Cultura brasileira**. São Paulo: Contexto, 2004.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Maria Beatriz Nizza da. **História da família no Brasil Colonial**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

SODRÉ, Nelson Werneck. **Síntese da história da cultura brasileira**. 20. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

# A HUMANIZAÇÃO HOSPITALAR COMO FERRAMENTA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE DE SAÚDE

Raylania Cruz da Silva  
Deusamara Dias Barros Vaz

## Introdução

A humanização hospitalar é um processo que tem se tornado parte integrante dos procedimentos realizados na área da saúde, devido a sua contribuição de melhorias e eficácia dos resultados obtidos com sua implantação.

O cliente de saúde é um ser fragilizado pela enfermidade que o acomete e a primeira sensação que ele necessita ter é segurança e confiança no hospital. Aos poucos, com a melhora do seu quadro médico, o cliente aguça sua percepção para a qualidade da assistência, cuidados e atenção prestados pelos profissionais de saúde, e também, para os detalhes de sua hospedagem hospitalar.

Nesse momento, entra em cena a qualidade do atendimento nas instituições de saúde, por meio da humanização, que expressa-se através do acolhimento, da civilidade, do respeito, através de um ambiente seguro, agradável, limpo, ou seja, seu objetivo primordial é o reconhecimento dos direitos e necessidades do cliente de saúde.

Nesse contexto, a pergunta motivadora da presente pesquisa é: **quais as principais vantagens de um atendimento hospitalar humanizado?**

O presente estudo se propõe a disseminar com maior exatidão o tema ora pesquisado, servindo de parâmetro para orientação e pesquisa aos interessados, oferecendo elementos de suporte didático e bibliográfico. A proposta dessa análise bibliográfica busca a exploração teoricamente fundamentada, aprofundando-se a dissertação nesse tema.

Esta pesquisa trata-se de um estudo bibliográfico fundamentado em leituras seletivas do conteúdo pesquisado, considerando-se a escassez de publicações acerca do tema ora debatido.

A pesquisa encontra-se fracionada em 7 (sete) subtemas, que são: *O papel das instituições de saúde no processo de humanização; Hotelaria hospitalar; A hospitalidade e os serviços de saúde; Humanização hospitalar; Humanização e o profissional de saúde; Humanização e o cliente de saúde* e, por fim, *A humanização como ferramenta da qualidade dos serviços de saúde.*

Realizou-se um estudo bibliográfico teórico, com uso do método de abordagem dedutivo, de modo a demonstrar que o cliente de saúde está cada vez mais ciente da tecnologia e do conhecimento técnico e científico conquistados.

Portanto, o cliente não procura somente pelos benefícios dos serviços de saúde oferecidos pelos hospitais, ele busca também, pelas vantagens que lhe são oferecidas e que devem ser caracterizadas pelo respeito e solidariedade a seu estado físico e emocional.

Dessa forma, na busca pela qualidade e liderança do mercado, muitas instituições de saúde (seja pública ou privada) têm procurado adaptar-se às novas exigências, no intuito de atender ao novo perfil do cliente de saúde, que se apresenta mais crítico e perspicaz.

### **O Papel das Instituições de Saúde no Processo de Humanização**

As instituições de saúde estão cada vez mais preocupadas com o estado físico e emocional do cliente de saúde e, principalmente, com as internações prolongadas e a acomodação de familiares e amigos. Os hospitais, antes de tudo, têm uma missão nobre a cumprir e não simplesmente transações comerciais a realizar.

Segundo Taraboulsi (2009, p. 6) “Os clientes de saúde precisam ser vistos como pessoas, tratados como pessoas e respeitadas, e nada melhor que a empatia para entendermos seu estado de aflição e insegurança.”.

Para compreendermos a humanização no contexto hospitalar, faz-se necessário colocá-la como um dos valores mais importantes a serem buscados.

A ação hospitaleira, cordial e respeitosa acaba sendo necessária na ação de cada profissional que tem contato direto ou indireto com o cliente de saúde: do médico a toda a equipe de assistência (enfermeiros, técnicos, fisioterapeutas, entre outros) e de apoio (cofeiras, recepcionistas, manobristas, camareiras, cozinheiras, etc).

Lima (2011, p. 61) diz que:

Cada colaborador da instituição deve assumir o papel de anfitrião, e anfitriões têm prazer em receber as pessoas. Parece contrassenso falar em prazer no trabalho, principalmente em instituições de saúde, mas a arte de receber está relacionada ao estabelecimento de uma relação de respeito, prazerosa e saudável entre as pessoas.

De tal modo, compreendemos a grandeza do papel desempenhado pelos hospitais que confere a seus empregados, enfermeiros, médicos e voluntários o título de missionários, pois

trabalhar no ambiente hospitalar significa servir com amor e desprendimento e, sendo assim, torna-se também uma missão a cumprir e não somente uma profissão a ser exercida.

Mezzomo (2003 apud LIMA 2011, p. 61) destaca que a humanização visa o aprimoramento das relações humanas sem distinção de níveis hierárquicos e de formação. Destaca ainda que, no caso do hospital, a humanização leva à melhoria das relações entre clientes internos e externos.

Nas instituições de saúde, todo cliente vem procurar auxílio para seu problema, mas sempre em paralelo com um estado emocional alterado, com angústias, ansiedade, medo, agressividade, depressão, fragilidade, etc., e, por vezes age inconscientemente, apenas como reflexo do seu estado psíquico.

Cabe, portanto, as instituições e aos profissionais de saúde oferecerem ao cliente um ambiente agradável com serviços altamente qualificados, com predominância em primeiro lugar a humanização, seguida de inovação e alto nível tecnológico.

Dessa forma, a instituição de saúde e a humanização deverão estar canalizadas para sustentar toda a complexidade que o trato com os clientes de saúde demanda, transformando processos internos, burocráticos e prolixos, em processos que visam facilitar o entendimento e monitorar o desempenho dos profissionais de saúde.

## **Hotelaria Hospitalar**

A hotelaria hospitalar tem por objetivo demonstrar ao cliente que ele é o alvo, que os “olhos” da instituição estão voltados para ele, cuidando do seu bem estar físico, psíquico e emocional, ajudando-o a atravessar esse período de afastamento de sua rotina.

*Hotelaria é a arte de oferecer serviços repletos de presteza, alegria, dedicação e respeito, fatores que geram a satisfação, o encantamento do cliente e, principalmente, a humanização do atendimento e do ambiente hospitalar. (TARABOULSI, 2009, p. 31, grifo do autor).*

As questões de hotelaria hospitalar vão além da primazia pela qualidade dos serviços prestados, o que faz a diferença é a forma hospitaleira e acolhedora de realizar serviços.

A humanização como um dos componentes da hotelaria hospitalar refere-se ao tratamento dispensado pelo profissional de saúde ao cliente, oferecendo a ele o que se tem de melhor.

A Hotelaria Hospitalar é a reunião de todos os serviços de apoio, que, associados aos serviços específicos, oferecem aos clientes conforto, segurança e bem-estar durante o seu período de internação ou em seu contato com a Instituição de Saúde. (BOEGER, 2003 *apud*, BOEGER, 2011, p. 2)

Os clientes de saúde (enfermos, familiares, acompanhantes, visitantes) sentem-se confiantes e motivados quando a solidariedade se apresenta estampada no semblante de todos os envolvidos em seu atendimento.

É a prática da humanização através da hotelaria hospitalar, que muda condutas e comportamentos, tornando o hospital um espaço digno para os momentos difíceis pelos quais os clientes de saúde passam.

O triunfo da hotelaria está em proporcionar um ambiente hospitalar com serviços eficientes que encantam, também primam por transformar o hospital em hotel, através de cores suaves, plantas e jardins bem cuidados, serviço de quarto, ótima ambiência e, principalmente, pessoas entusiasmadas interagindo com os clientes de saúde, revelando de tal forma o segredo dessa nova proposta que é o sorriso sincero e permanente, marca registrada da satisfação e do amor pelo trabalho realizado. (TARABOULSI, 2009).

Todavia, apesar de muitos hospitais terem despertado para a importância da hotelaria hospitalar, com todas suas especificações, ainda existe uma resistência, e mesmo um desconhecimento sobre a importância de humanizar o atendimento hospitalar.

O serviço oferecido pelas instituições de saúde, mesmo as de primeira linha, deixa muito a desejar nos seguintes aspectos: organização, atendimento adequado, respeito e cortesia. *Lembra-se do paciente (paciente de paciência) e se esquece do cliente de saúde (pessoa que está passando por momentos difíceis, físicos e emocionais)*. (TARABOULSI, 2009, p. 32, grifo do autor).

A hotelaria hospitalar é uma proposta que busca um novo perfil das instituições e do profissional de saúde. Portanto, é imprescindível que se invista em treinamento e aperfeiçoamento dos profissionais da área de saúde para adequada adaptação à atividade hospitalar.

Não se pode simplesmente transferir os serviços de hotelaria para a atividade hospitalar, pois é importantíssima sua adaptação, levando em conta as características da atividade, além de exigir bastante estudo e habilidade.

Nenhum serviço pode oferecer vantagens em relação a outros similares se não for capaz de guardar uma coerência entre sua finalidade, as etapas de prestação/produção e seus benefícios. É preciso haver eficiência contínua em todas as etapas de atendimento, pois tanto os serviços administrativos básicos do hospital quanto aqueles da hotelaria que foram adaptados ou inseridos necessitam estar em

consonância para não comprometer a qualidade oferecida e percebida pelos clientes de saúde. (TARABOULSI, 2009, p. 34).

Essa situação faz repensar as estruturas de atendimento e a perceber a importância da interação entre os serviços de apoio hospitalar e os de hotelaria e o papel de cada serviço como facilitador para a próxima etapa do atendimento.

Importante frisar que, por ser um agente agregador de qualidade, a hotelaria necessita que os serviços básicos do hospital sejam efetuados a contento, para que se possa justificar sua implantação e evidência. Afinal, não se pode acoplar qualidade a serviços que apresentam deficiência naquilo que é básico e essencial ao funcionamento da atividade principal, sem antes tomar as medidas corretivas necessárias.

Taraboulsi (2009, p. 46) recomenda que:

Os profissionais de hotelaria deverão sofrer um processo de adaptação para eliminar vícios e hábitos aceitáveis em hotéis e inaceitáveis no ambiente hospitalar. Exemplo: gorjetas, brincadeiras inadequadas, favores para médicos e familiares que fogem das atribuições do cargo etc.

Portanto, inserir o sistema de hotelaria hospitalar é uma oportunidade de crescimento para a instituição. Não há por que temê-la. Aliás, lidamos constantemente com mudanças, logo, a hotelaria deve ser a “mão amiga” que se estende para romper com os paradigmas e estabelecer uma nova concepção da relação cliente e instituição de saúde.

Em consequência, a hotelaria hospitalar transforma serviços, pessoas, condutas, espaços físicos, decisões e ações da instituição de saúde, uma vez que implica na utilização das técnicas de hospitalidade que lhe são inerentes, agregando-lhe uma dimensão de aconchego e bem-estar.

Podemos concluir que, a hotelaria hospitalar funciona como um elo entre os setores hospitalares e os profissionais sem, no entanto, interferir no exercício das funções que lhe são próprias. O objetivo principal da proposta da hotelaria hospitalar será sempre o de proporcionar uma melhor qualidade de vida aos clientes, colaboradores e à instituição.

## **A Hospitalidade e os Serviços de Saúde**

A hospitalidade é manifestada através da hotelaria hospitalar no aconchego do ambiente físico, na humanização dos serviços médico-hospitalares e, essencialmente, na espontaneidade dos gestos e atitudes das pessoas.

Hospitalidade [...], “é o ato ou efeito de hospedar, é a qualidade do hospedeiro, ou ainda, bom acolhimento, liberalidade, amabilidade e afabilidade no modo de receber os outros.” (BOEGER, 2008, p. 54).

A hospitalidade constitui o caminho que nos leva à humanização e à consecução da qualidade. A prática da hospitalidade nos serviços de saúde consiste em acolher e tratar com generosidade sem esperar reciprocidade.

Hotelaria hospitalar implica hospitalidade, que, por sua vez, implica empatia. A hospitalidade, assim como a empatia, leva-nos à prática espontânea do “*sentir que se passa no íntimo do próximo*”, portanto algo mais profundo que simpatia ou “*servir com qualidade e eficiência*”. (TARABOULSI, 2009, P. 158, grifo do autor).

Portanto, a hospitalidade nos serviços hospitalares, pode ser entendida como a arte de oferecer serviços eficientes, repletos de presteza, alegria, dedicação, respeito, ou seja, fatores que geram a satisfação, o encantamento do cliente de saúde e, principalmente, a humanização do atendimento e do ambiente hospitalar.

## **Humanização Hospitalar e o Profissional da Saúde**

Na sociedade atual, percebe-se que a ênfase nas diferentes áreas da atividade humana, seja social, econômica e científica está voltada para a competitividade e a tecnologia avançada.

Nesse contexto, com todo o avanço técnico-científico, verifica-se que na área da saúde, aumentou-se a possibilidade de se evitarem muitas doenças ou de prolongar a sobrevivência, entretanto, persiste entre os profissionais de saúde uma grande dificuldade de enfrentar a questão da humanização.

Quantos hospitais ainda vivem na ilusão do sucesso do passado? Acreditam que a tecnologia avançada, corpos clínicos competentes e médicos famosos continuam sendo o melhor investimento, a melhor estratégia para conquistar o mercado. Enganam-se esses administradores arcaicos que continuam embriagados pelo sucesso do passado. (TARABOULSI, 2009, p. 17).

Mas, com o crescimento do mercado competitivo e a igualdade de tecnologias oferecidas pelas instituições de saúde, torna-se fundamental a diferenciação na prestação de serviços, seja ela direcionada para a melhoria contínua de instalações ou para o oferecimento de um atendimento de qualidade aos clientes.

Zanovello (2011, p.75) afirma que:

Qualidade, nas empresas, significa atender às necessidades dos clientes internos ou externos e implica atingir sua satisfação imediata. Desse modo, no setor de saúde, a qualidade deve fazer parte da prestação de serviços.

Na realidade de nada adiantaria a melhor tecnologia, a informatização dos sistemas e o investimento em áreas físicas, se não houver a preocupação com as pessoas, com o público externo e interno, afinal, parte desse público, que é o cliente de saúde, ao contrário do hóspede de um hotel é internado, por necessidade e em situação de constante estresse.

Lima (2011, p. 60) diz que:

Este é o grande desafio dos gestores hospitalares: entender que um hospital não se resume somente a leitos, atendimento médico e de enfermagem focado na parte técnica, e que não basta dar um curso de sorrisos aos colaboradores, pintar as paredes com variadas cores ou pendurar alguns quadros para resolver o problema da humanização.

Os motivos que levam uma instituição de saúde, pública ou privada, a se preocupar com questões relacionadas à humanização são diferentes, pois independentemente da área de atuação (pública ou privada), alguns profissionais reagem a mudanças e exigências deste processo com desconfiança, indiferença e até mesmo medo.

Dessa forma, o objetivo de levar aos hospitais algumas técnicas e serviços oriundos de hotéis tem a finalidade de minimizar o desconforto dos clientes de saúde, tornando sua estadia mais agradável e menos traumática.

Na área da saúde, não basta apenas formar e aprimorar profissionais com habilidades técnicas, é necessário detectar e desenvolver pessoas com sensibilidade, equilíbrio emocional e dispostas a integrar e promover equipes de trabalho mais humanas.

Segundo Lima (2011, p. 60):

Hoje, nos hospitais, constata-se que somente a preocupação com a estrutura física é insuficiente para atender às necessidades de um cliente de saúde. É preciso ir além da oferta de uma boa cama, alimentação variada e saborosa [...], é preciso considerar a humanização. É necessário ser hospitaleiro, humano e acolhedor.

É indispensável que os profissionais de saúde se sintam satisfeitos, pois um funcionário feliz trabalha com mais profissionalismo e entusiasmo, e conseqüentemente, transmite ao cliente segurança e bem-estar, sentimentos indispensáveis à sua recuperação.

Para tanto, é preciso conhecer cada colaborador para que se possa acertar qual será seu melhor desempenho em cada situação, sendo imprescindível que cada colaborador detenha competências necessárias e indispensáveis ao atendimento do cliente de saúde.

Para Gomes (2011, p. 34) “Os colaboradores da hospitalidade devem saber enfrentar as dificuldades inerentes a todas as atividades e sempre buscar o diálogo, a solução, a parceria, a compreensão, o entusiasmo e a paixão em ajudar.”

Porém, os profissionais da área da saúde, no desempenho de suas atividades, encontram-se expostos a situações que trazem ansiedade, angústia e desgaste emocional, de modo que eles também podem necessitar de cuidados.

De acordo com Beresin (2011, p. 52):

A morbidade psicológico-psiquiátrica é grande entre os profissionais e são muitas as situações estressantes, que podem ser de natureza externa e/ou interna. Os estressores externos referem-se às respostas do paciente à doença e ao tratamento, à disponibilidade de recursos humanos e materiais para o trabalho, bem como à qualidade do relacionamento interpessoal do grupo, entre outros. Os estressores internos relacionam-se às características pessoais dos profissionais como rigidez, satisfação com o trabalho, maior ou menor onipotência e outros.

Tais situações são frequentes nas instituições de saúde, contudo, existem algumas intervenções capazes de auxiliar esses profissionais, como a adequada seleção e treinamento dos profissionais, a determinação de condições para a busca de apoio e autoconhecimento por cada membro da equipe e os ajustes nos recursos e na cultura organizacional.

Os profissionais de saúde que estão em contato com o cliente devem ter em mente que os comportamentos deste não são dirigidos para quem está atendendo, mas somente refletem o estado psíquico daquele momento. Portanto, é preciso ser espontâneo e, principalmente, ter atitude, um fator extremamente importante nessas circunstâncias.

A busca por profissionais com iniciativa e atitude é uma obrigação das instituições de saúde. Os serviços médico-hospitalares exigem-nos na linha de frente, sem as restrições egoístas de chefes e gerentes que inibem sua atuação. Pessoas com atitude possibilitam que as promessas de qualidade sejam cumpridas, refletindo dessa forma uma sintonia entre o que a alta administração pensa e o que a linha de frente está autorizada a fazer. (TARABOULSI, 2009, p. 20).

Para a correta implantação dos serviços de hotelaria na atividade hospitalar, é mister o investimento em treinamento para a adequada adaptação à atividade hospitalar, inclusive quando da contratação de profissionais de hotelaria, somando-se a necessidade da criação de cursos técnicos para a formação destes.

Dessa forma, é primordial que os profissionais de saúde conheçam as emoções que germinam no ambiente hospitalar, e saibam lidar com elas com paciência e respeito, oferecendo uma estadia segura e humanizada.

A perspicácia e o discernimento constituem atributos essenciais aos profissionais de saúde, visando propiciar a qualidade do atendimento prestado em todos os níveis hierárquicos.

Nas instituições de saúde, é preciso estimular e treinar os profissionais a desenvolverem seu trabalho com alegria. É necessário que haja consciência do papel que se desempenha no ambiente hospitalar, somente assim, as funções que cabem a cada membro da equipe podem ser exercidas com satisfação e proporcionar momentos de alegria para aqueles que estão sob seus cuidados.

### **Humanização e o Cliente De Saúde**

Dentro do contexto hospitalar a expressão que nos parece mais adequada é cliente de saúde, por abranger, além da pessoa enferma, os familiares, amigos e visitantes, tornando-se mais fácil adotar estratégias e implementar ações, inclusive as de hotelaria, que possam garantir a humanização e a qualidade dos serviços médico-hospitalares.

[...] precisamos, com simplicidade e inteligência, conhecer bem o cliente para que todas as pessoas envolvidas no atendimento possam ter noção de sua importância para a instituição de saúde. (TARABOULSI, 2009, p. 4).

Conseqüentemente, entendemos por cliente de saúde toda e qualquer pessoa que entra em contato com o hospital para adquirir serviço médico-hospitalar. Na verdade, ele não gostaria de estar procurando serviços hospitalares devido à natureza dessa atividade e dos transtornos que isso possa lhe causar, afinal, ninguém frequenta um hospital por sua livre e espontânea vontade, mas por estar, circunstancialmente, obrigado a fazê-lo.

O cliente da área de saúde é especial em função do estresse que uma cirurgia, um exame invasivo, uma internação ou um tratamento provocam em seu estado emocional. Quanto mais tranquila e acolhedora for sua passagem pelos diversos setores do hospital, maior será sua satisfação e confiança na instituição. (GOMES, 2011, p. 33).

O cliente de saúde é um ser humano que está passando por momentos de grande instabilidade emocional, dores, insegurança, dúvidas, reflexões sobre a vida e a morte, agressividade, depressão e outros sentimentos antagônicos que demonstram quão frágil ele está nessas circunstâncias.

Dessa forma, quando entra em um hospital, espera um atendimento que vem ao encontro de suas expectativas, pois o cliente de saúde está cada vez mais exigente e bem informado e busca não apenas a ciência, a tecnologia e o atendimento às suas necessidades de

saúde, mas também o bem-estar, o acolhimento, o calor humano, o respeito às suas diversas necessidades, o que faz se sentir como se estivesse no conforto de sua casa.

Na lição de Gomes (2011, p. 34):

Para que o conceito do bom atendimento ao cliente seja absorvido por toda a instituição, é imprescindível o apoio de todos, validando a implantação da nova cultura organizacional, inserindo-a em seus valores e missão, além de exercitá-la diariamente em suas atitudes e ações.

Os clientes, porém, formam sua opinião sobretudo pelos serviços recebidos de hotelaria, uma vez que, desconhece as técnicas do atendimento de enfermagem e as especificidades da área médica. Nessa medida, encantar o cliente com os serviços de hotelaria tornou-se algo possível e consegue, em muitos casos, sua fidelidade.

### **A Humanização como Ferramenta da Qualidade dos Serviços de Saúde**

O atendimento ao cliente de saúde não pode estar restrito à execução eficiente dos serviços que o hospital oferece e presta, uma vez que, é primordial que os profissionais de hotelaria hospitalar conheçam as emoções que são desenvolvidas nesse ambiente e saibam lidar com elas com paciência, discernimento e perspicácia.

Comportamento gera comportamento no sentido do *profissional de saúde em relação ao cliente*; isto é, quando o atendimento é descortês, o cliente devolve a descortesia e a agressividade em dose dupla. No entanto, se o atendimento prestado for cortês, o cliente demonstrará satisfação e encantamento. (TARABOULSI 2009, p. 195, grifo do autor).

Dessa forma, podemos entender que, o atendimento oferecido pela instituição de saúde deve ser duplamente cortês, respeitando a maneira de ser do cliente e jamais oferecer a ele algo diverso do que ele procura.

Nesse sentido, Taraboulsi (2009, p. 192) diz que: “Assim como um cristal perde seu valor devido às lacunas no seu interior, uma instituição de saúde não suporta por muito tempo as lacunas da falta de qualidade no atendimento [...]”.

Desse modo, a qualidade no atendimento no setor de saúde deve fazer parte da prestação de serviços, ressaltando-se a preocupação com fatores como qualidade de vida, ética, valores morais e responsabilidade social.

Para o consumidor em geral, qualidade é um importante atributo dos produtos, capaz de torná-los mais ou menos atraentes. O consumidor é o árbitro da qualidade – o objetivo é não apenas o satisfazer, mas, de preferência, superar suas expectativas a ponto de fidelizá-lo, isto é, transformá-lo num cliente fiel e constante (ZANOVELLO, 2011, p. 80)

As organizações hospitalares, cada vez mais transformadas, vêm trabalhando continuamente em busca da qualidade, de uma melhoria contínua em todas os serviços e processos, seja no atendimento, na incorporação de serviços hoteleiros, na redução de custos, na higiene, no combate a infecções hospitalares, etc.

Na saúde, assim como nos demais setores, é ético e necessário que os serviços prestados sejam adequados e bons aos consumidores. O domínio do conhecimento técnico por parte dos profissionais de saúde permite que o tratamento oferecido seja de qualidade, considerando-se as características individuais dos pacientes, assim como respeitando seus medos e anseios.

Moraes, Cândido e Viera (2004, p. 190) afirmam que:

Os hospitais se deram conta de que a esses clientes não bastava apenas um lugar limpo, um enfermeiro bem uniformizado de branco e um médico competente, eles precisavam de mais: tecnologia, segurança, conforto, bom atendimento e um ambiente que proporcionasse a sensação de estar em casa e / ou em hotel (sem aquele ambiente totalmente branco, sem quadros ou decoração, com um cheiro característico), facilitando a minimização dos medos decorrentes de qualquer procedimento hospitalar.

Assim, entendemos que a melhoria da qualidade do atendimento ao cliente de saúde tem por objetivo elevar o desempenho de um determinado processo, para aprimoramento dos meios empregados e implementação de novos métodos.

Em programas e serviços de saúde é imprescindível planejamento, organização, coordenação, direção, avaliação e controle das atividades desenvolvidas, para verificação da eficácia do sistema da qualidade.

Para Zanovello (2011), o planejamento da qualidade corresponde à definição da qualidade a ser aplicada aos clientes, a representação de produtos e serviços voltados às necessidades dos clientes e ainda à transferência desses processos para a rotina organizacional.

Logo, é possível observar a importância da aplicação das ferramentas da qualidade no setor de saúde, para melhoria de seus processos, ao proceder a construção de procedimentos e manuais que compõem o sistema da qualidade na organização.

Portanto, nota-se que cada vez mais os conceitos de qualidade vêm sendo aprimorados e o atendimento total ao cliente vem sofrendo transformações, vez que, a perfeição esperada

pelos clientes quanto aos procedimentos médicos já é, graças à tecnologia, uma obrigação das instituições de saúde.

Dessa forma, a implantação da hotelaria hospitalar tornou-se uma excelente opção para aprimorar a qualidade nas instituições de saúde. Todavia, não podemos pensar na hotelaria focando apenas nas instalações e no luxo, mas sim, considerar a humanização como fator predominante para a melhoria da qualidade dos serviços prestados por essas instituições.

### **Considerações Finais**

A humanização hospitalar é um fenômeno que adquiriu importância ímpar dentro das instituições de saúde. O que mais se espera da medicina e da ciência não é somente o desenvolvimento tecnológico, mas sim o desenvolvimento da relação médico-paciente, o barateamento dos custos e o acesso à saúde para todos.

A humanização por meio da hotelaria hospitalar vem sendo inserida cada vez mais no corpo das instituições de saúde. Muitos administradores, médicos e colaboradores de todos os níveis, estão procurando interagir com essa proposta que, apesar de recente, está ganhando força no meio hospitalar.

A implantação consciente de modernas técnicas hoteleiras, já testadas em hotéis, e que tenham sintonia com o hospital, possibilitará as instituições de saúde a consequente integração com o cliente, desde o paciente, familiar ou amigo.

Investir no sistema de hotelaria hospitalar é investir em qualidade, uma vez que, produz serviços melhores, colaboradores motivados, estabilidade financeira, maior bem-estar para os clientes de saúde, além da construção de uma imagem sólida e acreditada.

Repensar os serviços médico-hospitalares e acoplar-lhes os princípios da hospitalidade, certamente irá conferir-lhes uma visão amplamente generosa e solidária que levará a percepção do todo de um cliente de saúde e não apenas o diagnóstico do coração, dos rins, dos pulmões ou de qualquer outro órgão, por exemplo.

Vale observar que a gestão da qualidade deve fazer parte do dia a dia da organização. A qualidade é entendida como facilitadora da mudança da cultura organizacional, envolvendo pessoas na evolução dos processos, contribuindo para atingir as transformações esperadas.

É certo que a humanização resultante da implantação da hotelaria não vai curar a doença, mas torna o sofrimento mais tolerável, o paciente mais propício ao tratamento e transforma os familiares em importantes colaboradores.

No entanto, muitos hospitais ainda não dão importância a essa revolucionária tendência. O que assusta os administradores hospitalares é a falta de material de orientação, livros, estudos, análises sobre o que seja hotelaria hospitalar.

A hospitalidade, assim como a humanização, deve ser praticada por todos os colaboradores, prestadores de serviços de empresas terceirizadas, médicos, ou seja, quaisquer pessoas que entrem em contato com o cliente.

Pode-se concluir que, o departamento de hotelaria hospitalar deve ter premissas e ter em sua estrutura um enorme planejamento conectado com todos os outros serviços de atendimento existentes no hospital.

Dessa forma, esperamos que, o presente estudo evidencie a importância da humanização no ambiente hospitalar, não constituindo-se fruto de meras teorias ou transcrições literárias. Que o mesmo possibilite aos profissionais de saúde, estudantes e demais interessados, olhar o cliente de saúde com mais atenção, carinho, aplicando-se os princípios de eficiência, respeito, cordialidade e humanização.

Contudo, antes de qualquer ação, é preciso haver consciência e vontade de mudança por parte da administração. Somente um trabalho de equipe pode modificar toda a situação e garantir maior eficiência durante os processos.

Uma gestão diferenciada, aberta à mudanças, com uma visão ampla e moderna, visando a melhoria gradativa e contínua, conseguirá, por meio de treinamentos e normatizações, alcançar excelentes resultados e atingir metas propostas, se primeiramente houver uma efetiva preocupação em humanizar os serviços prestados.

## Referências

BERESIN, Ruth. A morte em ambiente hospitalar no contexto da humanização. In: BOEGER, Marcelo (Org.) **Hotelaria Hospitalar**. Barueri, SP: Manole, 2011. p.51-58.  
BOEGER, Marcelo. Introdução à hotelaria hospitalar. In: BOEGER, Marcelo (Org.). **Hotelaria Hospitalar**. Barueri, SP: Manole, 2011. p. 01-32.

BOEGER, Marcelo Assad. **Gestão em Hotelaria Hospitalar**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Carmen. O profissional de hotelaria hospitalar e a hospitalidade. In: BOEGER, Marcelo (Org.). **Hotelaria Hospitalar**. Barueri, SP: Manole, 2011. p. 33-50.

LIMA, Abgair Xavier. Humanização como política da instituição. In: BOEGER, Marcelo (Org.). **Hotelaria Hospitalar**. Barueri, SP: Manole, 2011. p. 59-74.

MORAES, Ornélio Dias; CÂNDIDO, Índio; VIERA, Elenara Viera de. **Hotelaria Hospitalar**: um novo conceito no atendimento ao cliente de saúde. Caxias do Sul, RS: Educus, 2004.

TARABOULSI, Fadi Antoine. **Administração de Hotelaria Hospitalar**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANOVELLO, Ana Lúcia. Qualidade aplicada aos serviços de saúde. In: BOEGER, Marcelo (Org.). **Hotelaria Hospitalar**. Barueri, SP: Manole, 2011. p. 75-86.

# **O COMÉRCIO ELETRÔNICO E O USO NAS REDES SOCIAIS - ESTUDO DE CASO ITS PERFUMARIA**

Diogo Dias Martins  
Giannina Martins Bruno

## **Introdução**

Em meados da década de 60 houve uma das maiores descobertas da humanidade trazendo grandes benefícios em sua utilização. A internet revolucionou o mundo e transformou a forma de se comunicar entre as pessoas, oferecendo diversos formatos em sua maneira de utilizar.

Ao longo dos anos, a internet ganhou espaço pelo desenvolvimento das inovações tecnológicas e por sua vez, transformando indivíduos, empresas, economias e sociedade. Os usuários estão pedindo mais, cada vez mais. Ela fornece acesso contínuo as informações, rede de relacionamentos, notícias, entretenimento, comunicação. Se informação é sinônimo de poder, os indivíduos possuem mais poder do que nunca. A internet é como uma fonte de água para os seres humanos que querem acesso rápido, fácil e barato.

A internet atingiu grandes diversidades no seu formato de uso, surgiram às redes de relacionamento, a rede social, que por sua vez, alavancou o número de internautas, provocando uma aproximação dos usuários com publicações, compartilhamentos, interação e até mesmo publicações de vendas de produtos e/ou serviços. Outro surgimento é o comércio eletrônico que são as transações de compra e venda realizada na internet, através da própria rede social ou de site específico.

O avanço do comércio eletrônico despertou os interesses nas organizações que começaram a utilizar esses canais para ampliar seus modais de vendas, criar valor de marca e principalmente estratégias de competitividade. Houve uma grande aceitação por parte das empresas, cerca de 84%. São os números apresentados em vendas online nos últimos anos, de acordo com o relatório anual da e-bit. Adotar esses modais são pontos positivos que a empresa agrega, entretanto algumas empresas ainda não obtiveram sucesso em sua utilização. O tema é de suma importância e atual, pesquisas realizadas, como o relatório anual da E-bit, demonstram cada vez mais o crescimento de vendas online.

Portanto, diante deste cenário, o objetivo proposto é verificar as estratégias adotadas pelo o comércio eletrônico utilizando algumas redes sociais. Para se concretizar o objetivo, delineamos os objetivos específicos como: Definição de comércio eletrônico; analisar o uso das redes sociais como fator estratégico na divulgação da marca; identificar como as redes sociais e comércio eletrônico contribuem para a criação de valor de marca e estudar as estratégias utilizadas pela empresa its perfumaria.

Para a composição do presente artigo foram realizados estudos bibliográficos, de artigos e relatórios conceituados na área de comércio eletrônico e de assuntos pertinentes na execução dos trabalhos. Foi compreendido um estudo de caso em uma empresa da cidade de Araguaína que utilizou as redes sociais e o comércio eletrônico de maneira estratégica e que está “colhendo” resultados significativos em curto período de tempo após sua implantação. A metodologia percorrida para a coleta de informações foi uma entrevista semiestruturada, que é uma forma presencial possuindo informações fidedignas, de modo a esclarecer que o comércio eletrônico e sua utilização nas redes sociais dá certo.

## **Internet**

### **Contextualização Histórica da Internet**

Em meados da década de 60, o governo americano criou uma rede informatizada de comunicação capaz de não ser destruída em virtude dos ataques bombardeio caso ocorressem devido às guerras naquele período. (AMARAL, 2000). Com a criação da agência Advanced Research Projects Agency (ARPA) o objetivo era oferecer maior capacidade de seus processamentos aos computadores e extremidades conectados em universidades. O governo iniciou com o propósito de “interligar” em computadores com locais muito distantes para evitar a duplicação dos sistemas de informática. (AMARAL, 2000). A ARPA ajudava diversos projetos na área de informática, principalmente com assuntos ligados a rede de computadores e sistemas operacionais. (LIMEIRA, 2007).

Mais precisamente o surgimento da internet ocorreu em 1969 por um grupo de alunos de Pós-Graduação do Departamento de Defesa dos Estados Unidos no objetivo de potencializar a comunicação entre os computadores da área militar, governamental, de pesquisas e/ou estudos dentro do país. (AMARAL, 2000). Os técnicos então criaram uma nova rede chamada Internet permitindo assim que os computadores pudessem “conversar” entre si, oferecendo mais segurança e mais rapidez nas informações, uma grande descoberta, já que na época os

compartilhamentos de informações eram feitos na forma tradicional (carregando papéis/cartas de um lado para outro). “Essa referida rede iniciou sua operação em setembro de 1969 e foi denominada Arpanet”. (LIMEIRA, 2007, p. 15).

A Arpanet usava uma comunicação chamada Network Control Protocol/Initial Control Protocol (NCP/ICP). Em meados da década de 70, ocorreu a primeira conexão internacional, ligando uma universidade de Londres para uma universidade da Noruega. (LIMEIRA, 2007). Depois desse grande avanço, em 1973 Vinton Cerf e Robert Kahn apresentaram um novo protocolo de comunicação, que mais tarde iria chamar de Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP), e que anos depois seria o protocolo padrão da Arpanet. Assim, a Arpanet, passou a interligar outras redes que já utilizavam esse protocolo, surgindo o termo internet, ou seja, conjunto de redes interconectadas. (LIMEIRA, 2007).

No final da Guerra Fria (década de 80) houve uma “descongelamento” diplomática entre as “superpotências” no mundo, e aos poucos a internet foi se espalhando e criando “forças” principalmente nas universidades. (AMARAL, 2000).

A rede mundial de computadores (internet) definição mais “comum” quando se trata da mesma, colocou-se ao alcance de qualquer pessoa a partir do ano de 1990 quando simultaneamente foi criado a *Word Wide Web* (WWW) que permitia a utilização e criação de hipertextos e hiperlinks na internet, um grande avanço possibilitando uma interação maior do mercado com clientes que visavam relações de trocas de informações, de alguns produtos e serviços, transações comerciais, entre outros. Alguns autores defendem que a internet e a *Word Wide Web* estão como as criações mais importantes da humanidade. (AMARAL, 2000).

## **A Evolução da Internet e a Chegada ao Brasil**

Ao longo do tempo, a internet ficou bastante diversificada e de suma importância no desenvolvimento mundial e principalmente para o uso de novas tecnologias.

Na fase 1<sup>9</sup>, a internet era estática, ou seja, não produziam conteúdos e apenas recebiam informações via sites, e que por sinal, esta fase trouxe criação de grandes sites. (NASCIMENTO, 2011). A fase 2 da internet introduz a interatividade e geradores de conteúdo, é a “tal” das redes sociais que se tornou uma das formas de relacionamento e/ou compartilhamento de informações, fotos, músicas, interesses entre outros. (NASCIMENTO,

---

<sup>9</sup>As fases 1,2 e 3 são terminologias para as diferentes fases da internet. Ocorrem de acordo com as inovações tecnológicas e as novas “funções” para a internet, determinando um início de uma nova fase.

2011). Uma das principais redes na atualidade são o Facebook, Twitter e Instagram. Completando ainda do LinkedIn, aNOBii e Pinterest. Mais adiante será detalhada apenas a primeira citada. Acredita-se que a fase 3 será a fase do uso inteligente das máquinas e da mobilidade das informações de conhecimento já encontradas na internet, para Strauss e Frost (2012, p. 19):

A web semântica é apenas uma visão do futuro, e 42% dos especialistas acreditam que ela será alcançada e promoverá uma diferença para os usuários da internet em 2020, [...] outros preveem que a web 3.0 incluirá banda larga maior, velocidades mais rápidas de conexão, inteligência artificial, rede social sem fio ou aplicativos modulares na web, eliminando a necessidade de softwares nos computadores pessoais.

Com os grandes avanços tecnológicos, a web ganhou vários espaços significativos no mundo social, criações de novas tecnologias, trouxeram, por exemplo, as internets banda larga, que segundo Mendonça (2013) viabilizou um aumento na rapidez de transmissão de dados, por uma alta taxa de frequência, que significou uma interação muito mais rápida entre as pessoas com sua nova forma de uso. Outros avanços tecnológicos foram às introduções das internets 3G e 4G nos mobiles com acesso à internet, principalmente nos smartphones, fazendo com que as pessoas pudessem estar mais conectadas com o mundo virtual. Isso despertou o interesse das empresas, pois se criou mais um canal de interatividade no âmbito do marketing empresarial, empresas criaram aplicativos possibilitando uma interação mais próxima com seus consumidores ou com seu público-alvo.

Em resumo, a internet se popularizou rapidamente ao longo desses anos, modificando todo o cenário mundial, seja no mercado, no marketing, na economia, e principalmente nas mudanças tecnológicas no uso de telefonia móvel, possibilitando uma interação mais próxima, seja com clientes, consumidores, ou simplesmente para uma diversão.

No Brasil, a internet chegou por volta do ano de 1988, por iniciativas de universidades das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. (AMARAL, 2000). O Ministério de Ciência e Tecnologia em 1989 criou a Rede Nacional de Pesquisas (RNP), com o objetivo inicial de coordenar os serviços de acesso à internet no Brasil, iniciando com um backbone (espécie de conexão para várias redes) chamada de RNP para interligar a internet em outras instituições educacionais. (AMARAL, 2000). A partir dos anos 90, mais precisamente em 1994, a utilização para fins comerciais foi iniciada e a partir de um projeto da Embratel o acesso da internet iniciou por meio de linhas discadas. (AMARAL, 2000). Em 1996, ainda com os serviços da Embratel, o acesso da internet se popularizou e os desktops entraram nos domicílios

das famílias brasileiras. (NASCIMENTO, 2011). Hoje, segundo a FGV (Fundação Getúlio Vargas) há mais de 136 milhões de computadores em uso no Brasil.

Em 2014, a revista exame publicou uma pesquisa realizada pelo o Comitê Gestor da Internet no Brasil, que o número de usuários de internet no Brasil foi de 85,9 milhões. Um crescimento significativo em relação aos últimos anos, pois cerca de 80% dos brasileiros possuem um aparelho celular, isso representa que 137 milhões de brasileiros possui um celular e desses, 30% acessaram internet nos últimos três meses, ou seja, 42,5 milhões de brasileiros usaram internet utilizando o celular. (CAPUTO, 2014).

Para Mendonça (2013) o uso da internet por meio de dispositivos móveis está crescendo todo ano. O próprio crescimento no uso do celular deve ser um fator observado com uma devida cautela. As empresas estão elaborando cada vez mais estratégias, em busca de seus consumidores, e as redes sociais veio se consolidando aos poucos com um meio de integração entre empresa e consumidor. Mais adiante, será abordado o conceito e características desta ferramenta, com uma ênfase no Facebook que atualmente está “dominando” esse novo canal de utilização pelas as empresas.

## **Redes Sociais**

Depois da introdução de internets mais rápidas e da aceitação dos consumidores, as redes sociais ganharam espaço nesse mundo virtual. Não imaginamos mais um mundo sem a participação das pessoas, e essa “nova” ferramenta é rápida, versátil, e modificador nos conceitos amplos de marketing, e tudo isso, pelo o fato de poder de uso que as redes sociais permitem. Vários autores mencionam como uma forma de aproximação com outras pessoas. Mendonça (2013, p. 20) fala que:

As redes sociais mantêm conectados jovens, adultos e crianças de todo o mundo. Se tornando grandes comunidades de integração entre pessoas, com mais usuários que populações de países da América do Sul e Europa. Usuários estes que consomem informações e produtos através da internet, fazendo com que a internet seja utilizada como pontos de encontro e de compra.

As redes sociais podem ser definidas como práticas online usadas por pessoas ou por empresas que dissemina o compartilhamento e integração de ideias, opiniões, experiências, projeções, com diversos formatos, como inserir textos, imagens, vídeos, áudios entre outros. (FONTOURA, 2011 apud BARBOSA, 2011, p. 11). Uma rede social “é constituída por um grupo de pessoas ligadas, em geral, por interesses comuns, abertas a compartilhar os

pensamentos, conhecimentos, mas também trechos de suas vidas [...]”. (SPADARO, 2013, p.11). As redes sociais são compostas por pessoas que não possuem nenhuma habilidade específica, ou por técnicos especialistas, são conteúdos com interesses próprios ou não. (SPADARO, 2013).

Várias são as definições sobre redes sociais, o uso dela constitui que as pessoas possam construir uma personalidade feita na web com perfil, características, opiniões e conhecimento. As empresas perceberam que esses comentários, opiniões poderiam ajudar de certa forma na divulgação de seus produtos ou serviços prestados, com o compartilhamento das opiniões diante do perfil ou página da empresa criada nas redes. (BARBOSA, 2011).

Como mencionado os tipos comuns entre as redes sociais é a interação e o compartilhamento de informações, conhecimento, opiniões entre outros, e as empresas estão se “alfabetizando” com essa plataforma chamada de redes sociais. Para alguns, as redes sociais surgiram apenas por surgir, e infelizmente não identificaram a potencialidade que a ferramenta possui, uma vez que, as atividades mercadológicas estão se modificando e as ligações empresariais estão cada vez mais essenciais, a comunicação é uma conexão quase obrigatória nesse novo meio. (BARBOSA, 2011).

As organizações precisam e devem conhecer a fundo as redes sociais como alternativa para obter lucro, uma vez que os consumidores estão cada vez mais on-line nas redes sociais, os compartilhamentos de informações que é feito dentro das redes sociais poderão ultrapassar de um simples comentário ou click para uma geração futura de compra de serviço ou de produtos, através do e-commerce, assunto que será abordado mais adiante.

As redes sociais cresceram e estão aumentando cada vez mais nos últimos anos. Se tornando uma excelente opção para potencializar as empresas na “mente” das pessoas, apresentando nas diversas faixas etárias com custo benefício levemente pequenas, tornando-se financeiramente cabível a utilização das redes sociais dentro da organização. “Por exemplo, o Facebook Ads é um serviço de publicidade que a rede social oferece aos anunciantes, são os anúncios que aparecem para os usuários na barra lateral direito na página inicial ou em páginas de perfil do Facebook e em páginas de fãs, além disso, as empresas tem a oportunidade de falar com um público específico (segmentado), definir o orçamento (pré-pago), e avaliar os resultados por meio de estatísticas de alcance e engajamento. Tudo isso em diferentes dispositivos – desktops, smartphones, tabletes entre outros, com um custo de 0,25 centavos para falar com mil pessoas”. (HUDARI, 2015).

Em 2013, as redes sociais se firmam como a maior plataforma de e-commerce em nível global. De todos os pedidos realizados em canais de mídia social, aproximadamente 85%

foram feitos neste modelo, o que representa um crescimento anual de 129%. Como já mencionado em algumas partes do texto, o Facebook é uma rede social criada no dia 04 de fevereiro de 2004, por um ex-estudante de Harvard, uma das mais importantes Universidades do mundo. Iniciando apenas com usuários da própria Universidade. Foi expandida ao Instituto de Tecnologia de Massachusetts e à Universidade de Boston, e muitas outras no ano seguinte. A partir de 2006 o Facebook começou aceitar estudantes de outras universidades e algumas empresas. “Em 2014 o Facebook chegou à marca 1,4 bilhões de usuários em todo o mundo”. (MARTINS, 2015). Sendo dessas, mais de 89 milhões estão no Brasil – 59 milhões ativos diariamente, ferramenta importante na divulgação de seus produtos e/ou serviços, ou seja, é no Facebook que as pessoas estão.

## **Comércio Eletrônico (E-COMMERCE)**

### **O Início de uma Nova Era**

O E-Commerce, ou Comércio Eletrônico, definição traduzida para o português, teve seu início por volta do ano de 1995, com o surgimento do Amazon.com, por dois doutores em ciência da computação, que iniciaram vendas de livros pela internet. Mesmo não possuindo nenhum conhecimento sobre livros, o site tornou-se uma ameaça para os concorrentes naquela época. (BARBOSA, 2011). A vantagem diferencial da Amazon.com diante de seus concorrentes foi à eliminação de estoques, que conseqüentemente eliminaram custos de uma loja física, na medida em que os pedidos dos livros chegassem eram repassados diretamente para as editoras. Nesta transação ocorrida, a empresa conseguiu agregar valor pelo o serviço das vendas, com informações e textos publicados na internet e do atendimento individualizado. (BARBOSA, 2011). Segundo Amaral (2000) essa “nova” forma de se fazer negócios pela a internet, permite uma interação mais rápida e fácil, para todos os tipos de grupos e subgrupos em todo o mundo, não existindo nenhuma barreira em adquirir produtos ou serviços. “O termo e-commerce significa ser uma ampla variedade de transações eletrônicas, tais com o envio de pedidos de compra para fornecedores via EDI (troca eletrônica de dados)”. (KOTLER, 2000 apud NASCIMENTO, 2011, p. 25). Para Limeira (2007) o comércio eletrônico compreende a realização de vários negócios feitos pela a internet, não sendo apenas as vendas de produtos físicos, mas também de softwares, por exemplo, que possam ser entregues on-line pela a internet.

O e-commerce abrange alguns tipos de informações, que vão além das vendas dos produtos realizados na internet, pois cada organização se depara com diversos públicos-alvo ou com diferentes tipos de negócios. O comércio eletrônico ao longo dos anos modificou seu formato “tradicional” que são as vendas digitais de compra e venda de produtos ou serviços. Essas transações que podem ser feitas on-line, variam de acordo com a sua forma de atuação no mercado ou qual investimento deseja atingir. Esses agentes são denominados da seguinte maneira:

**B2C (Business to Consumer):** É o mais comum e utilizado entre eles, é a venda varejo. A venda que uma loja faz diretamente ao cliente final. Por exemplo, a realização de compras em lojas virtuais é classificada como venda de varejo, ou seja, B2C. (JUNIOR, 2014).

**B2B (Business to Business):** Este é o oposto do B2C. Enquanto no B2C é uma empresa vendendo para um cliente final, essa característica aborda negócios entre empresas. Podemos citar vendas de produtos agrícolas ou de matérias-primas para essa característica. (JUNIOR, 2014).

Nestas duas características, o grande diferencial está no B2B, pois nesta se encontra um detalhamento mais específico nas relações de trocas, ou seja, os níveis de negociações são mais expressivos, como o tipo das empresas que irão se negociar, desconto pelo porte das compras, impostos diferentes dependendo do estado, entre outros.

**B2E (Business to Employee):** É uma alternativa do B2C. É quando uma empresa faz a venda para seus próprios funcionários. Grandes empresas adotam esse tipo de venda, isto faz com que a empresa possa “proteger” seus funcionários/clientes para os concorrentes. Normalmente, o acesso a preços diferenciados é uma característica desse agente. (JUNIOR, 2014).

**B2G (Business to Government):** Este modelo é quando uma empresa vende para o Governo. Poderia ser considerada uma venda B2B, porém existem diversas regulamentações e regras que devem ser respeitadas por imposições de lei. (JUNIOR, 2014).

**C2C (Consumer to Consumer):** É quando um site faz uma mediação nas transações entre um consumidor e outro. Nesses casos, os sites de leilões como eBay e Mercado Livre entram nesta condição, ou seja, as pessoas não compram seus produtos do Mercado Livre, elas compram de outras pessoas que anunciam eles lá. (JUNIOR, 2014).

O B2C (Business to Consumer) é o agente mais ativo desses citados acima, em 2014 o B2C brasileiro faturou R\$ 35,8 bilhões, alcançando um crescimento nominal de mais de 24% no período anterior (2013). (WEBSHOPPERS, 2015).

Atualmente, novos formatos estão surgindo, devido ao crescimento e as transformações que a internet, as redes sociais e o comércio eletrônico estão se desenvolvendo. Segue alguns deles:

**M-Commerce (Mobile Commerce):** são todas as transações de compras e vendas efetuadas pelo uso de um dispositivo móvel (celular, tablete, ...). (JUNIOR, 2014).

**F-Commerce (Facebook Commerce):** O grande crescimento do facebook despertou o interesse das empresas a estarem presentes neste canal, criando uma loja virtual dentro do facebook usando aplicativos de e-commerce. (JUNIOR, 2014).

O comércio eletrônico abrange fornecedores, clientes, governos, parceiros de negócio e outros processos organizacionais, não só o e-commerce, mas desde a administração de estoques até recursos humanos, contemplando todas as áreas internas de uma organização. A ligação feita entre internet e comércio eletrônico resulta no e-business que deve ser enfrentado de uma forma estratégica, buscando um impulso e um fomento no alcance de mudanças, que de alguma forma terá um impacto na economia onde atua. “O e-business abrange a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, enquanto o e-commerce restringe-se às transações comerciais de compra e venda”. (LIMEIRA, 2007, p. 39). O e-business transforma todo o processo corporativo, produção, distribuição e consumo, isso faz com que uma empresa trabalhe em tempo real com todos os seus fornecedores, clientes e sites.

## **Comércio eletrônico no mundo**

A maior economia do mundo, o Estados Unidos da América, é uma referência mundial em se tratando de internet, tecnologia, e-commerce entre outros. Desde a sua liberação da internet para uso comercial em 1989, a velocidade sempre foi e ainda é uma característica marcante no país. Contudo, outros países com características semelhantes se destacam com sua desenvoltura também em rapidez em dados móveis. A China, por exemplo, com a segunda economia mundial, trazem potencialidades que vão além da fabricação de matérias-primas até a produção de tecnologia e principalmente em telefonia celular. Os dois países há certo período disputam todos os anos a liderança do topo no ranking das maiores varejistas online no mundo.

“Em 2014, Estados Unidos e China dominaram esse mercado com mais de 55% nas vendas. Nos Estados Unidos, em torno de 63% dos consumidores compram online, mas essas vendas representam apenas 6,5% do total do varejo, isto é, as lojas físicas possuem uma potencialidade significativa. Já na China, os compradores digitais são apenas 27,5% da

população, no entanto, as vendas somam mais de 10% do varejo. Ou seja, os chineses que usam a internet realizam suas compras com muito mais frequência que nos Estados Unidos. Entretanto, o Reino Unido em 2014 detém a maior fatia desse mercado em varejo, por volta de 13%, independentemente da forma de pagamento ou como a maneira em adquirir os produtos e serviços”. (CAMPOS, 2015).

Em 2014, as vendas globais online atingiram US\$ 800 bilhões e cresceram 20% em relação ao ano anterior.

### **Comércio eletrônico no Brasil**

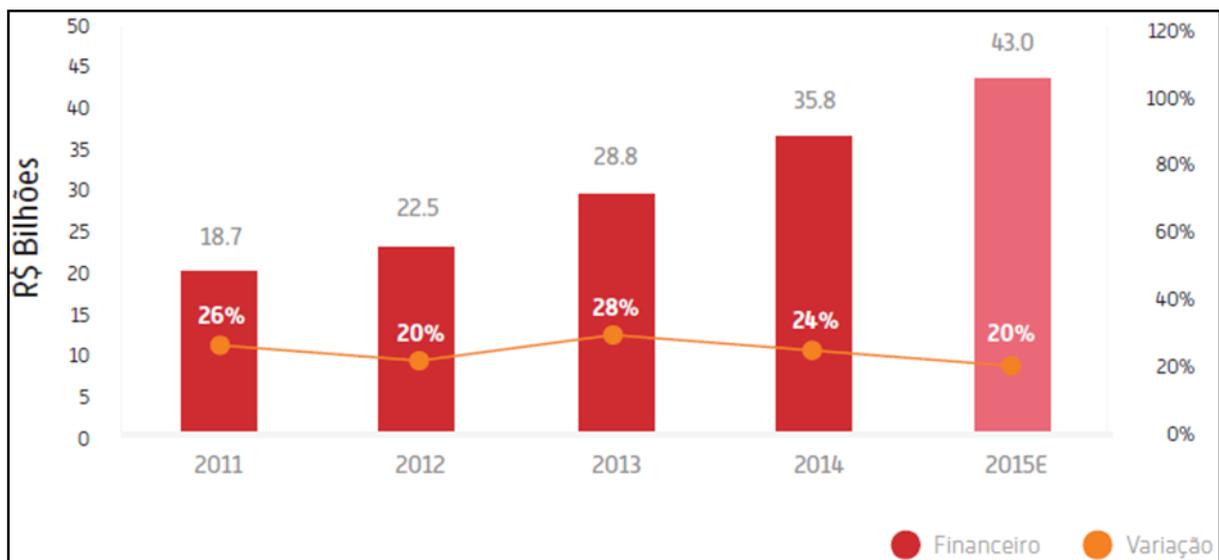
Exatamente cinco anos depois da liberação do uso comercial da internet nos Estados Unidos, em 1994, o Brasil iniciou sua extensão com esse setor. Em 1997 e 1998 houve um crescimento de mais 250% no volume de usuários na comercialização, utilizando com uma nova forma de divulgação e marketing e conseqüentemente criação de valor de marca. Mesmo com as dificuldades existentes em infraestrutura, comunicação e principalmente na velocidade da internet daquela época, o Brasil demonstrava ser um país com um consumo bastante significativo nos próximos anos utilizando o comércio eletrônico. (AMARAL, 2000).

Em 1999, empresas e portais on-line na tentativa de capturar e ganhar a preferência dos internautas aplicaram cerca de 500 milhões de reais em mídia off-line, e todo esse movimento financeiro era atraído pelo e-commerce com toda sua propagação. Em 2005 só e-commerce gerou cerca de 4 bilhões de dólares em apenas cinco anos. Amaral (2000, p. 20) relata que “na internet não existe longo prazo. Por isso, a empresa que pretenda usar o comércio eletrônico, é importante garantir seu espaço na rede em curto espaço de tempo”.

O comércio eletrônico surgiu com o avanço da internet, com um propósito de complementar o processo de venda no auxílio de potencializar na economia globalizada com interação, parcerias e minimizando limites geográficos. Seus formatos de uso são realizados principalmente em mobiles (*smartphones*) e computadores, ou em outros aparelhos eletrônicos, como por exemplo, anúncios em televisão que não precisam utilizar a internet como forma direta de divulgação. (ZAPPE, [2014?]). Para Barbosa (2011), vários fatores contribuíram para esse crescimento, em alguns deles, a comodidade; o cliente não precisa sair da sua “zona de conforto” para adquirir um produto, rapidez na comparação de preços com outras lojas; possibilidade de parcelamento de pagamentos; entre outras facilidades. Um grande precursor nessa alavancagem foram também a utilização e o número de usuários da internet que por sinal nunca deixará de evoluir.

A tendência do comércio eletrônico é evoluir cada vez mais, como mencionado, a internet nunca irá deixar de evoluir, pois há necessidade de empresas e pessoas em se comunicar e interagir, hoje, a era da digitalização atinge pessoas e profissionais, transformando-os em sociedade da informação. Percebemos que hoje não escrevemos mais em cartas, agendas, anotações, deixaram de lado a caneta e o papel, tudo em virtude dessa era da informação, substituído pelo os *smartphones*, *tabletes* e *notebooks*.

Em 2014, o relatório anual da e-bit, apontou o comércio eletrônico brasileiro com um crescimento de 24% em relação ao ano anterior (2013), faturando cerca de R\$ 35,8 bilhões. 103,4 milhões de pedidos foram realizados no mesmo ano havendo um crescimento de 17% se comparado ao ano anterior. O ticket médio cresceu 6%, fechando num valor de R\$ 347,00. (WEBSHOPPERS, 2015). Na figura 1, mostra o crescimento deste mercado e a expectativa de vendas para o ano de 2015.



**Figura 1:** Vendas online em bilhões de reais  
Fonte: WEBSHOPPERS, p. 12

## Utilizando as Redes Sociais no Âmbito Empresarial

Um dos grandes gargalos vivenciados pelas empresas que buscam um posicionamento diferente diante do mercado é de como atingir o seu público-alvo e descobrir qual a melhor

colocação estratégica para estar presente com seus clientes. As redes sociais são uma ferramenta que auxilia nessa “aproximação” com o cliente. Então, levantamos um questionamento. Qual a importância das redes sociais para o e-commerce?

Primeiramente não existe uma “fórmula mágica” para o sucesso de uma empresa, existem processos, estratégias, planejamento, dentre outras. A utilização do e-commerce nas redes sociais abrange muito além do simples vender produtos, exige comprometimento, qualidade no serviço prestado, relacionamento com os clientes, inovação entre outros.

Hoje, esta ferramenta é um importante meio de interagir, aproximar clientes e aumentar vendas. A participação ativa da empresa nas redes sociais proporciona uma interação social, podendo romper qualquer barreira entre clientes, funcionários e fornecedores. (CIRIBELI e PAIVA, 2011). As vantagens de usar as redes sociais como método de comunicação são muitas, uma delas é que se pode conhecer os gostos ou preferências de seus clientes que conseqüentemente levará um contato permanente e uma maneira de fidelizá-lo. A preocupação de algumas empresas é de como elas são vistas lá fora, e essa questão deve ser analisada com a participação de todos que estão envolvidos no processo organizacional. Barbosa (2011) ressalta que a imagem hoje é fator determinante para manter a fidelização dos clientes. E que não só apenas os profissionais de marketing deverão executar essa tarefa. Entretanto, muitas empresas não utilizam as redes sociais por não terem capacidade de lidar com esta ferramenta de forma eficiente. Como mencionado no início, não existe fórmula do sucesso para as empresas, isso vale também para as redes sociais não existindo uma receita de sucesso de como utilizar a ferramenta. O que é preciso é entender as necessidades do consumidor que não está ali apenas para comprar, mas buscando conteúdos, novas experiências e que de alguma maneira possam-lhe auxiliar na tomada de decisão de compra. “As ferramentas facilitam a interação, mas deve-se ter cuidado com o excesso, pois redes sociais são formadas por pessoas, e não por aplicativos”. (CIRIBELI e PAIVA, 2011, p. 71).

### **As Redes Sociais na Criação do Valor de Marca**

Definimos marca como qualquer símbolo, nome, termo, design ou outra característica que possa diferenciar dos seus concorrentes e que de certa forma ajudem os clientes a tomarem decisões de compra. (CHURCHILL e PETER, 2000).

As marcas estão praticamente em todos os lugares, roupas, calçados, alimentos, lazer, enfim, em tudo aquilo que pode ser consumido ou comercializado. Com o objetivo de atingir seus consumidores, com produtos ou serviços de qualidade. As pessoas vivem cercadas de marcas o tempo todo e muitas vezes são fieis a elas. Na verdade, isso aconteceu pelo o avanço da tecnologia que permitiu a comunicação nesta ferramenta de relacionamento, as redes sociais, que cada vez mais este público irá consumir, produzir e publicar informações de forma rápida, bastando apenas um simples clique.

Cerca de 40% dos brasileiros usam esses canais (redes sociais) para recomendar uma marca a amigos ou parentes. (JUNIOR, 2015). Contudo, essa evolução não aconteceu da noite para o dia, a inserção das marcas nas redes sociais apareceu no Orkut, onde empresas criavam comunidades específicas de suas marcas, e a participação na comunidade criada pela a empresa era a forma que os usuários poderiam explanar questões positivas ou negativas. A partir daí, as empresas perceberam a potencialidade que as redes sociais poderiam ter para criar uma imagem da marca, pelo formato em que as questões postadas pelos usuários nas comunidades eram repercutidas. Depois do fim do Orkut, as empresas continuaram a divulgar suas marcas com as novas ferramentas inseridas no mercado: o facebook e Twitter. (PAULA, 2013).

A utilização da marca nas redes sociais é uma maneira de distinguir produtos na mente dos compradores, os clientes na maioria das vezes pagam um valor a mais em um produto pelo o valor de marca que ela possui no mercado, isso poderá resultar em um comprometimento com a marca gerando uma “lealdade” com a mesma. Além disso, empresas que possuem uma imagem positiva, as pessoas certamente irão se alto-beneficiar pelo o fato de estarem comprando em uma empresa que possuem uma imagem positiva, ou seja, os clientes estão se auto realizando pelos os *status* que a empresa possui a marca Apple por exemplo.

### **Estudo De Caso - ITS Perfumaria**

O estudo de caso a seguir foi realizado na empresa Its Perfumaria com o sócio proprietário Leandro Alves Barbosa em forma de entrevista semiestruturada. Todas as informações abaixo são atuais e pertinentes da realização da entrevista, sendo totalmente verdadeiras quanto ao uso delas. A empresa escolhida implantou ferramentas como: entrar em contato com o cliente depois de uma “curtida” feita por ele na página do Facebook da empresa, frete grátis em qualquer valor no país residente, interatividade individual com cada cliente, entre outras. Deram resultados pela forma correta no uso dos recursos.

A empresa Its Perfumaria teve seu início no dia 28 de abril de 2011 pelos seus fundadores Leandro Barbosa e Domingas Alves que trabalhavam com vendas porta a porta na cidade de Araguaína - TO, possibilitando aos seus clientes adquirir os melhores perfumes importados. Acreditando na potencialidade de empreender nesta cidade, em 2012 surge a loja física, inaugurada no dia 21/05/2012 com uma área de 25 m<sup>2</sup>, oferecendo um mix com 130 produtos diversificando em perfumes e maquiagens importados. Para diferenciar dos seus concorrentes, a empresa adotou um sistema de provadores onde o cliente pode experimentar qualquer produto antes da compra. Com o crescimento da demanda e da aceitação do público, dois anos depois em 2014 surge a 2ª loja Its Perfumaria com maior espaço e um ambiente muito mais planejado do que a primeira e com uma localização estratégica na cidade. Devido a essa expansão dos negócios, a empresa buscou outras ferramentas (E-commerce e Redes Sociais) para atingir clientes e potenciais clientes, na busca em estreitar o relacionamento com seus clientes. Atualmente a empresa conta com uma loja física e o e-commerce.

Hoje a empresa está presente nas principais redes sociais: Facebook, instagran e twitter. Os critérios utilizados na escolha destas redes sociais foram em estar o mais próximo dos clientes e potenciais clientes, visto que é justamente nas redes sociais que eles estão e as redes sociais citadas acima possuem uma popularidade muito ampla e positiva no cenário empresarial. Contudo, inicialmente, dificuldades foram encontradas, por exemplo: como criar conteúdos para atrair a atenção das pessoas nas redes sociais sem apresentar o preço do produto? Outro fator decisivo é de como manusear de forma estratégica as redes sociais escolhidas pela empresa. Esse fator é determinante para criação de valor de marca da empresa. Com os perfis nas redes sociais, houve maior visibilidade da empresa e aumento nas vendas, outra característica importante foi ter resultado “Com um investimento bem menor do que nos canais de comunicação tradicional”. Ele cita que hoje as vendas tiveram um acréscimo de aproximadamente 30 % proveniente só das **redes sociais**, ressalta que uma curtida ou um comentário pode-se iniciar uma negociação empresa-cliente, isso dependerá da estratégia e qual a forma de abordagem que será feita.

A estratégia que a empresa utiliza é entrar em contato com o cliente. Percebe-se que uma simples estratégia, impacta na visibilidade e num aumento de vendas, vale enfatizar que para ter um resultado significativo cada empresa deverá perceber a melhor maneira em se utilizar a rede social escolhida. A importância em estar nas redes sociais possibilita um estreitamento com o cliente, pois nos dias atuais “todo mundo” está sem tempo para ouvir um rádio, assistir TV ou ir a uma loja, mais sempre arruma um tempo para se atualizar nas redes sociais e é daí que surge a oportunidade de apresentar a loja e os seus produtos.

Ao inserir nas redes sociais, a empresa percebeu que precisava estender seus negócios, aumentando outras opções de compras para os clientes. Em 2014 foi criado o site da empresa (e-commerce), impactando positivamente no volume das vendas, possibilitando qualquer cliente realizar uma compra em qualquer lugar do território nacional, oferecendo vantagens como frete grátis em qualquer produto e qualquer valor. Na linha da entrevista, o proprietário relata que percebeu uma quantidade variada de pessoas que vinham de outras cidades para comprar na loja física, sendo assim, um dos motivos da implementação do e-commerce. Ao planejar sobre como implantar e quais estratégias utilizar, o proprietário utilizou os mesmos custos fixos da sua loja física, ou seja, os custos fixos não iriam alterar e ao mesmo tempo aumentaria a abrangência dos clientes.

Perguntado se o e-commerce trouxe algum impacto, positivo ou negativo, o mesmo declarou que o e-commerce aumentou o número de pessoas conhecendo a loja, abriu novos caminhos no espaço virtual, e atraiu novos clientes para a loja física, possibilitando um “braço” a mais para as vendas, gerando um aumento de 15% no ticket médio e contribuindo em 20% no faturamento, ele frisa que esses aumentos foram em apenas em 12 meses de e-commerce implantado, e que ainda, detém limitações de orçamento na divulgação nos buscadores de preço. Mesmo com o cenário econômico atual que está em recessão, o e-commerce permite uma comodidade e acessibilidade onde o cliente pesquisa e compra a qualquer hora e lugar, algo que a loja física é limitada. A its perfumaria mesmo com o cenário recessivo a carteira de clientes cresce em torno de 10% ao mês.

Analisando de forma geral percebemos que o e-commerce e as redes sociais são ferramentas que ajudam e potencializam as estratégias dos negócios e principalmente valorizam a marca. A empresa its perfumaria percebeu que para ser competitiva precisava expandir seus negócios na internet, oferecendo os tipos de canais no mundo virtual. As redes sociais são integradas com o e-commerce, permitindo divulgar a sua empresa virtual. Quando alguém acessa o e-commerce ele pode encontrar a its perfumaria (o estudo em questão) nas redes sociais ou no micro blog onde ele conhece a empresa. Portanto, o e-commerce necessita da ajuda das redes sociais.

### **Considerações Finais**

O atual cenário empresarial está passando por um momento de recessão, devido à crise financeira, a baixa demanda, juros altos, entre outros fatores. Considerando que o mercado

empresarial é bastante competitivo, cabe a cada empresário, empreendedor, *stakholders*, buscar ferramentas que auxiliem nas tomadas de decisões.

No decorrer do artigo, são apresentadas alternativas em busca de uma excelência competitiva no objetivo de atingir e capturar o público-alvo desejado. As estratégias são a utilização das ferramentas digitais disponíveis no mercado digital e paralelamente a criação do comércio eletrônico que ganharam espaço pelas empresas como forma de não só vender, mas com um meio de criar valor perante a sociedade. Números e percentuais foram apresentados de maneira que se possa observar tamanha complexidade que esse mercado está atualmente e que pode vir a ser um grande diferencial estratégico em vendas.

Para concretizar as informações impostas no artigo, o estudo de caso demonstra resultados que viabilizam o uso do comércio eletrônico nas redes sociais dentro de uma empresa e como a sua utilização pode ser um fator estratégico e de criação de valor de marca. Apesar de pouco tempo no comércio eletrônico, a empresa demonstra um crescimento evolutivo em ticket médio (valor médio de compras) e no faturamento, a empresa detém 30% das vendas só nas redes sociais, isso sem contar com os valores do e-commerce.

Portanto, a utilização das redes sociais e do e-commerce comprova que se os gestores utilizarem de maneira correta, os resultados vão aparecer. Pode até não ser em um curto ou médio prazo, isso vai de acordo com o porte e a dimensão que a empresa atua, mas o reconhecimento, o relacionamento com o cliente, a criação de valor de marca será um grande fator competitivo diante das outras empresas.

## Referências

AMARAL, Cyro Gurgel do. **O impacto da evolução do comércio eletrônico, suas vantagens e limitações da economia brasileira, no período de 1997 a 1999**. 2000. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Potiguar, Natal – RN, 2000.

BARBOSA, Gustavo. **O e-commerce nas redes sociais: estudo sobre os desdobramentos do comércio eletrônico na atualidade**. 2011. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - FCAP – Faculdade de Ciências da Administração, UPE – Universidade de Pernambuco.

CAMPOS, Álvaro. Brasil está entre 10 maiores mercados do comércio eletrônico. **Exame**, 2015. Disponível em:  
<<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/brasil-esta-entre-10-maiores-mercados-do-comercio-eletronico>>.  
Acesso em: 19 out. 2015.

CAPUTO, Victor. Mais da metade dos brasileiros são usuários da internet. **Exame**, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/mais-da-metade-dos-brasileiros-sao-usuarios-da-internet>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

GUIMARÃES, Saulo Pereira. Há 136 milhões de computadores em uso no Brasil, afirma FGV. **Exame**, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/ha-136-milhoes-de-computadores-no-brasil-afirma-fgv>>. Acesso em: 06 ago. 2015.

HUDARI, Melissa. Facebook Ads: como usá-lo para potencializar os resultados do seu negócio. **E-commerce Brasil**, 2015. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/facebook-ads-como-usa-lo-para-potencializar-os-resultados-do-seu-negocio/>>. Acesso em: 25 set. 2015.

JUNIOR, Alessandro. Brasileiros são os mais engajados nas redes sociais. **Showmetech**, 2015. Disponível em: <<http://www.showmetech.com.br/brasileiros-sao-os-mais-engajados-nas-redes-sociais/>>. Acesso em: 06 out. 2015.

JUNIOR, Odilon Zappe. Comércio eletrônico. **Fasf**, 2014. Disponível em: <[http://www.fasf.com.br/admin/app/webroot/anexos/Aula5-Comercioeletronico\(PrincipaisConceitos\)eTipos.pdf](http://www.fasf.com.br/admin/app/webroot/anexos/Aula5-Comercioeletronico(PrincipaisConceitos)eTipos.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2015.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing: O marketing na internet com casos brasileiros**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTINS, Laura. Facebook revela total de usuários de Whatsapp, Instagram e vídeos. **Techtudo**, 2015. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/listas/noticia/2015/04/facebook-revela-total-de-usuarios-de-whatsapp-instagram-videos-e-mais.html>>. Acesso em: 20 set. 2015.

MENTZINGEN, Marcus. **As redes sociais virtuais: motivos para a utilização pelas organizações no Brasil**. 2013. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

MORAIS, Rafael. **E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro**. 2011. 77 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

PAULA, Thayane Oliveira de. **O papel das redes sociais na construção de imagem e valor de marca**. 2013. 72. f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Publicidade e Propaganda) – Faculdade Cásper Ribeiro, São Paulo, 2013.

PEREIRA, Victor Hugo. **Redes e mídias sociais na internet:** realidades e perspectivas de um mundo conectado. 2011. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Governador Ozanan Coelho (FAGOC), Mediação, Belo Horizonte, 2011.

SPADARO, Antônio. **Web 2.0 redes sociais.** 1. Ed. São Paulo: Paulinas, 2013.

WEBSHOPPERS 2015. Disponível em: <[http://www.webvendas.com.br/wp-content/uploads/2015/02/31\\_webshoppers.pdf](http://www.webvendas.com.br/wp-content/uploads/2015/02/31_webshoppers.pdf)>.  
Acessado em: 20 out. 2015.

# ANÁLISE DE CRÉDITO E DO USO DE CARTÃO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA EMPRESA KCB DE ARAGUAÍNA - TO

Keiliane do Carmo Barros

Flávio Rafael Bonamigo

## Introdução

Quando se trata de crédito, tem-se a ideia de que é um assunto de conhecimento público, porém cabe ressaltar que nem todos têm a real dimensão do assunto. Sandroni (1999) conceitua o crédito como transação comercial em que um comprador recebe imediatamente um bem ou serviço adquirido, mas só fará o pagamento depois de algum tempo em que efetuou a compra. Essa transação também pode envolver apenas dinheiro ou outras modalidades de ferramentas que podem ser utilizadas nas transações comerciais.

Ao mesmo tempo em que nota-se a expansão do crédito tem-se uma preocupação em avaliar como essa distribuição tem colaborado para o endividamento da população, desta forma Moura (2005), alerta que os consumidores devem sim ter acesso ao crédito, porém é necessário que este acesso seja de forma profissional e responsável.

Neste contexto, questiona-se: qual é a caracterização do histórico do uso do cartão de crédito na empresa KCB de Araguaína - TO. Neste sentido, o objetivo geral é descrever o endividamento dos usuários do cartão de crédito da empresa em estudo. Este trabalho investigativo se justifica pela importância que possui no sucesso das organizações, quando estas levam em conta e controlam o nível de endividamento de seus clientes. Além de ser importante para o conhecimento acadêmico e da sociedade como um todo.

Cartões de crédito é uma forma comum em que os clientes utilizam para realizarem suas compras, então se pretende de forma específica identificar a variação de endividamento dos consumidores nos últimos três anos; identificar motivos que levam os consumidores a cancelarem o acesso ao crédito; apontar os motivos que levam a empresa administradora a cancelar o crédito concedido; interpretar relatórios de endividamento dos clientes; apresentar percentual de reprovações e aprovações das propostas e, avaliar os riscos inerentes no processo de consumo com o cartão de crédito.

A metodologia usada consiste em pesquisa bibliográfica, utilizando-se de livros e meios eletrônicos, análise documental descritiva e quantitativa para levantamento de dados dentro da empresa KCB, sendo um estudo de caso com base nas informações fornecidas pela

organização, objeto do estudo deste trabalho. A ferramenta do Windows, o Microsoft Excel, será utilizada na construção de tabelas e gráficos que auxiliarão no entendimento do tema pesquisado.

### **Crédito: conceitos e definições**

Toda transação de crédito deve ser permitida pelo Sistema Financeiro Nacional, e a oferta de crédito seja ela qual for deve seguir os princípios do mercado financeiro; para que assim seja considerada legal. Andrezo e Lima (2007, p. 01), conceitua o mercado financeiro como “o conjunto de instituições e instrumentos destinados a oferecer alternativas de aplicação e captação de recursos financeiros”; Nota-se que a oferta de crédito através de cartões de crédito consiste em uma forma de captar recursos para movimentar a economia e gerar liquidez para o mercado.

Os mesmos citam que dentro do mercado financeiro existem diferentes ramificações, no qual se pode referir o mercado de capitais, mercado de câmbio, mercado monetário e o de mercado de crédito. Para este estudo tratar-se-á do mercado de crédito e monetário. Andrezo e Lima (2007, p.2) conceitua o mercado de crédito como aquele destinado também a suprir as demandas de menor prazo, como se observa a seguir.

[...] É composto pelo conjunto de operações de prazo curto, médio ou aleatório. Destina-se basicamente a suprir as necessidades de caixa de curto e médio prazo de indivíduos e empresas, tais como financiamentos de consumo de indivíduos e de capital de giro e ativo permanente de empresas.

Assim, o mercado de crédito tem diferentes objetivos e condições, e que os cartões de crédito são ferramentas destinadas a suprir a necessidade de compra parcelada ou com um prazo de carência, que propicia a liquidez dos consumidores.

Contudo, CVM (2014, p.32), considera o mercado de crédito como “o segmento financeiro em que as instituições financeiras captam recursos dos agentes superavitários e os emprestam às famílias ou empresas”. Portanto, é importante a atuação do mercado financeiro, pois ele viabiliza a transferência de recursos dos agentes superavitários para os agentes deficitários. Ao se tratar de mercado monetário, a CVM (2014, p.32) o define como uma ferramenta para o equilíbrio da liquidez.

Trata-se de um mercado utilizado basicamente para controle da liquidez da economia, no qual o Banco Central intervém para condução da Política Monetária.

Resumidamente, se o volume de dinheiro estiver maior do que o desejado pela política governamental, o Banco Central intervém vendendo títulos e retirando moeda do mercado, reduzindo, assim, liquidez da economia.

Verifica-se que o mercado monetário atua como um mecanismo dentro do mercado financeiro para controlar a liquidez da economia, onde o Banco Central torna-se o principal agente econômico desse controle, permeando-se para a condução da Política Monetária.

## **Evolução da moeda**

Lopes e Rossetti (2005), explicam que a moeda tem apresentado suas mudanças desde o Egito antigo, até a atualidade, os autores exemplificam que antes se usavam cobre, ouro e prata para a comercialização dos produtos, depois se passou a usar peles e escambo, que são as trocas de mercadorias umas pelas outras; no qual os animais tiveram um papel importante neste escambo. Chegando a idade moderna os homens começaram a usar moedas para a compra de mercadorias e serviços. Abreu e Coelho (2009, p.9) descrevem que.

A moeda está estreitamente relacionada com a história e o estágio de evolução da humanidade. Hoje, o uso da moeda na economia é tão generalizado que se torna difícil imaginar o funcionamento do sistema econômico sem a mesma.

O uso da moeda concede ao indivíduo propagar sua capacidade de compra, assim como conseguir da comunidade aquilo que a moeda lhe concede como direito. Abreu e Coelho (2009, p. 10) ainda afirmam que “a aceitação generalizada de determinados produtos recebidos em pagamento das transações econômicas, configura a origem da moeda”. Abreu e Coelho (2009, p. 12), delineiam que.

Na economia moderna, produzem-se riquezas para trocá-las ou permutá-las por outras para a satisfação de nossas sociedades. A troca representa uma economia orientada pelo interesse das partes nela intervenientes. Os indivíduos oferecem os produtos do seu trabalho em troca daqueles de que necessitam e não podem produzir.

Todavia, esse meio de troca desempenha um importante papel na sociedade moderna. Podendo ser considerada como um acordo entre a parte que dá paralelo ao que recebe, representando uma economia formada por interesses entre ambas as partes.

A moeda representa um mecanismo através da troca por excelência. De acordo com Gastaldi (1995), ela decompõe a troca em venda e compra, tornando uma terceira mercadoria, convencional e representativa do valor de trocas dos bens e mercadorias. Hugon (1972, p. 26), define moeda como “um instrumento que facilita as trocas e permite conservar e antecipar os

valores”. Segundo Lopes e Rossetti (2005), a criação da moeda no Brasil, teve seu início com a exploração da colônia e se fortificou com a criação do Banco do Brasil em 1808, a moeda em papel foi criada e até então houve variações nos nomes dado a unidade monetária vigente, porém, sua finalidade consiste na mesma.

### **Inadimplência de cartões de crédito**

A criação do cartão de crédito facilitou o processo de compra direta de mercadorias e serviços. Essa ferramenta embora útil, quando mal usada pode acarretar problemas tanto para o consumidor, quanto para as administradoras dos cartões.

Assim, Schutz Junior e Oliveira (2013) comentam que a teoria mais reverenciada a respeito do surgimento do cartão de crédito se deu na década de 10, nos Estados Unidos, na empresa telégrafa Western Union, quando foi criado o cartão de metal para seus clientes que lhes dava prioridades e prazos especiais de pagamento, sem o acréscimo de encargos. Outra teoria seria ao surgimento do cartão de crédito na década de 20, também nos Estados Unidos, pelas redes hoteleiras do país, para os clientes mais fiéis.

Schutz Junior e Oliveira (2013) ainda relatam que com a difusão do novo mecanismo de crédito, em 16 de agosto de 1966 foi criada, o Interbank Card Association, que mais tarde passou a ser chamado MasterCard International, onde tornou-se uma associação de 17 instituições financeiras norte-americanas e uniu-se ao Eurocard, para depois estender sua atividade na Austrália, África e, nos anos 80, na América Latina e na Ásia.

De acordo com os autores mencionados anteriormente, em 1976 surgiu à bandeira visa e, no Brasil, o primeiro cartão de crédito se deu no ano de 1956, por iniciativa dos empresários Habus Tauber, que adquiriu, nos Estados Unidos, a franquia do Diners Club, e Horácio Piva.

Fazio Junior (2011) menciona que a operacionalidade relacionada ao sistema de cartões foi fator decisivo na instituição de complexos organismos societários, sob a coordenação de instituições financeiras emissoras e administradoras cada vez mais especializadas e inter-relacionadas, alicerçadas sobre bancos de dados e cadastros de informações que conferem funcionalidade razoavelmente segura às transações mediadas por cartões e, aprimoram os mecanismos de controle do desempenho dos usuários e dos estabelecimentos credenciados.

Roberts e Jones (2001, apud Donadío, Campanario e Ragel, 2012, p. 82) afirmam que “o cartão de crédito pode ser visto como um fator que promove gastos, tanto por tornar as transações financeiras mais simples como por remover a necessidade imediata de dinheiro”.

Logo, entende-se que o cartão de crédito por ser uma ferramenta bastante prática, o cliente acaba consumindo mais no momento em que substitui a necessidade do dinheiro.

Littwin (2008, p. 453) destaca que.

O cartão de crédito tem se tornado cada vez mais disponível, inclusive para famílias de baixa renda, conforme as operadoras de cartão foram estendendo crédito aos consumidores de maior risco. Essa tendência à “Democratização do crédito” e seus efeitos sobre os consumidores de baixa renda não são dignos de aplauso, pois, sem possibilidade de pagar suas contas em dia, estes consumidores são os que mais pagam juros, representando o segmento mais lucrativo da indústria de cartões.

Deste modo essa facilidade no acesso ao crédito, tem contribuído com que esse tipo de serviço consiga alcançar todas as classes sociais, sobretudo para aquelas que são menos favorecidas. Por não possuírem uma bagagem maior de informação, esses consumidores são os mais prejudicados em relação aos juros, quando não existe uma possibilidade de honrar com suas dívidas em dia.

Oliveira, Ikeda e Rubens (2004, p. 3) ressaltam que.

A popularização do cartão de crédito em diversos segmentos da população tem ocasionado mudanças no comportamento de grupos que não tinham acesso a esse serviço. Percebe-se que, concomitantemente ao crescimento do acesso ao cartão de crédito, tem ocorrido um aumento do número de inadimplentes.

Assim, o aumento desordenado na vida do consumidor tem contribuído para uma quantidade maior de inadimplentes por não possuir o real conhecimento sobre o uso do mesmo, pois não havia uma prática desse tipo de serviço.

Guimarães (2002), explica que este sistema atingiu proporções que tornam obrigatória a constante busca de técnicas que permitam o gerenciamento de um grande número de portfólios, esta gestão propicia o controle de problemas como fraude e inadimplências. Às administradoras dos cartões devem gerenciar este processo de forma a eliminar ou diminuir os riscos no maior número possível.

## **Riscos X Retorno**

Paiva (1997, P. 5) afirma que o risco, “é inerente à personalidade e mutável com o tempo”. Portanto, deve-se administrar risco com normas e princípios de forma que venham produzir a lucratividade de modo almejado, assim garantirá o retorno dos capitais e manterá a

sua credibilidade frente ao mercado. Conforme Silva (1998, p. 27) risco se diferencia de incerteza quando o tomador de decisão pode basear-se em dados.

Os estatísticos diferenciam risco de incerteza ao afirmar que o risco existe quando o tomador de decisões pode estimar as probabilidades relativas a vários resultados, enquanto que a incerteza ocorre quando o tomador de decisões não tem nenhum dado histórico e precisa fazer estimativas aceitáveis, a fim de formular distribuição probabilística subjetiva.

Ou seja, para os estatísticos essa diferença entre risco e incerteza ocorre quando a alta administração não possui base de dados que comprovem o histórico ocorrido ao longo do tempo, assim, necessitará fazer uma avaliação baseada nas evidências existentes, com o intuito de estabelecer compartilhamento em cima de uma lógica subjetiva.

Silva (1998, p. 71) aponta que “a relação risco/retorno está implícita na concessão de crédito, que num banco comercial constitui-se em seu próprio negócio”. Logo, quando se fala em concessão de crédito, o conhecedor precisa aderir-se à política de crédito da organização, possuir informação do mercado e estabelecer uma análise rigorosa de risco no sentido de garantir um resultado positivo para a empresa.

O risco inerente aos cartões de crédito consiste basicamente em risco de crédito, que é caracterizado como aquele em que o cliente não possui a capacidade de realizar o pagamento; ou seja, ficar inadimplente por falta de honrar o compromisso assumido. Chiavenato (2014), em sua abordagem do tema, define os riscos como aqueles elementos presentes dentro de todos os investimentos e operações de negócios e, cabe ao gestor da organização administrá-lo da melhor e mais competente forma possível.

### **Histórico da empresa kcb**

A empresa KCB possui mais de vinte anos de existência no mercado. Deu início as suas atividades em um pequeno estabelecimento, no ramo de gêneros alimentícios, localizado na cidade de Araguaína-TO. Desde o princípio, o estabelecimento contava com um movimento fluente, e graças a esse movimento, com o passar dos anos, o empresário por ter uma visão de crescimento junto ao trabalho em equipe, o pequeno comércio investiu na modernização da estrutura, automatização dos serviços e aquisição de novos equipamentos.

A rede KCB cresceu pautada em alguns pilares centrais: responsabilidade social e ambiental com sustentabilidade, respeito ao cliente assim como uma capacidade de inovação.

Colaborando com a geração de renda e desenvolvimento da região, criando oportunidade de crescimento para em média 600 colaboradores.

A cidade de Araguaína localiza-se na região norte do Estado do Tocantins, distante a 348,8 km de Palmas. Com uma população estimada de 170.183 habitantes, possui o segundo maior PIB do estado e a segunda maior população, com uma área da unidade territorial de 4.000,416 km<sup>2</sup>, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015).

Júnior (2015) ressalva que, o município de Araguaína, criado em 1958, quando ainda fazia parte do estado do Goiás, um pouco antes do começo da construção da rodovia Belém-Brasília, em 1960, não se formou a partir de surtos de exportação do passado, típicos de outras regiões do país, mas sim como principal núcleo econômico e de interligação entre diversos municípios da região Norte do estado de Goiás com outras regiões. Logo, essa interligação entre os municípios fez com que Araguaína se tornasse o principal centro econômico dentre as regiões.

Assim, Júnior (2015, p. 35) relata que.

Araguaína mantém sua centralidade até hoje, mesmo com o surgimento de outros importantes centros na região Norte e no estado do Tocantins. A importância econômica que a cidade adquiriu ao longo do tempo é fruto do avanço do processo de integração nacional via investimentos em infraestrutura de transportes e incentivos a processos econômicos ligados ao setor primário e à agroindústria.

Deste modo, o progresso das atividades econômicas do setor primário e da agroindústria foram elementos principais no estímulo ao crescimento econômico da cidade de Araguaína.

## **Resultados e discussões**

Os resultados aqui externados consistem em uma análise de dados colhidos na empresa KCB objeto deste estudo, os dados foram obtidos durante o período de 01 de janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2015. A tabela 1 a seguir apresenta como se caracterizou as propostas de cartão de crédito no que tange sua aprovação e reprovação.

Considerando o total de propostas lançadas em 2013, 1833, as aprovadas representam aproximadamente 82% do total, ficando os outros 18% negadas por motivos como divergência nos dados cadastrais, clientes com restrições e outros fatores que impedem a concessão do cartão de crédito.

Assim, o mês em destaque se deu em outubro, apresentando um maior número tanto de propostas feitas, quanto ao número de aprovados. A quantidade que não conseguiram acesso ao crédito corresponde aproximadamente 16% do total do número de propostas.

Tabela 1: Propostas aprovadas e reprovadas referentes ao total geral do ano de 2013.

<b>Mês/Ano</b>	<b>Nº Propostas</b>	<b>Aprovados</b>	<b>Reprovados</b>
jan/13	141	123	18
fev/13	128	104	24
mar/13	166	134	32
abr/13	162	124	38
mai/13	151	132	19
jun/13	140	122	18
jul/13	185	146	39
ago/13	174	140	34
set/13	152	118	34
out/13	190	159	31
nov/13	113	92	21
dez/13	131	110	21
<b>Total</b>	<b>1833</b>	<b>1504</b>	<b>329</b>

Fonte: Elaboração da própria autora.

Por outro lado, o maior número de reprovados se deu no mês de julho, mesmo apresentando uma menor quantidade de propostas feitas comparado ao mês de outubro. Outro dado interessante é que nos meses de agosto e setembro apresentaram a mesma quantidade de reprovações, com números distintos na quantidade de propostas feitas, ocorrendo também no mês de novembro e dezembro do mesmo ano.

Na tabela 2 se apresenta os dados referentes à quantidade geral de propostas lançadas mensalmente durante o ano de 2014. Considerando o total de propostas lançadas em 2014, 1522, as aprovadas representam aproximadamente 82% do total das mesmas, ficando os outros 18% reprovados pelos motivos citados na tabela 1.

Ao contrário do ano anterior, o ano de 2014 apresentou um número menor pela procura do cartão crédito da empresa em estudo. O estudo aponta um dado importante, mesmo apontando uma diferença de 311 no número de propostas feitas comparadas ao ano de 2013, os percentuais de aprovadas e reprovados permaneceram o mesmo.

Em relação aos números de reprovados os meses em que apresentaram o menor índice foi o mês de novembro, seguido por agosto e abril. Já os números maiores de reprovados ficaram concentrados entre janeiro a março, seguido por junho do mesmo ano.

Tabela 2: Propostas aprovadas e reprovadas referentes ao total geral do ano de 2014.

<b>Mês/Ano</b>	<b>Nº Propostas</b>	<b>Aprovados</b>	<b>Reprovados</b>
----------------	---------------------	------------------	-------------------

jan/14	129	96	33
fev/14	115	85	30
mar/14	118	87	31
abr/14	136	120	16
mai/14	148	122	26
jun/14	108	78	30
jul/14	115	92	23
ago/14	105	90	15
set/14	111	93	18
out/14	134	115	19
nov/14	119	110	9
dez/14	184	159	25
<b>Total</b>	<b>1522</b>	<b>1247</b>	<b>275</b>

Fonte: elaboração da própria autora.

Na tabela 3 a seguir representa os dados referentes à quantidade geral de propostas lançadas mensalmente no decorrer do ano de 2015.

Tabela 3: Propostas aprovadas e reprovadas referentes ao total geral do ano de 2015.

<b>Mês/Ano</b>	<b>Nº Propostas</b>	<b>Aprovados</b>	<b>Reprovados</b>
jan/15	145	119	26
fev/15	129	95	34
mar/15	324	258	66
abr/15	186	150	36
mai/15	213	180	33
jun/15	214	184	30
jul/15	238	209	29
ago/15	162	119	43
set/15	141	128	13
out/15	164	125	39
nov/15	151	111	40
dez/15	181	137	44
<b>Total</b>	<b>2248</b>	<b>1815</b>	<b>433</b>

Fonte: Elaboração da própria autora.

Considerando o total de propostas lançadas em 2015, 2248, as 1815 aprovadas representam aproximadamente 81% do total das mesmas, ficando os outros 19% reprovados pelos mesmos motivos citados na tabela 1.

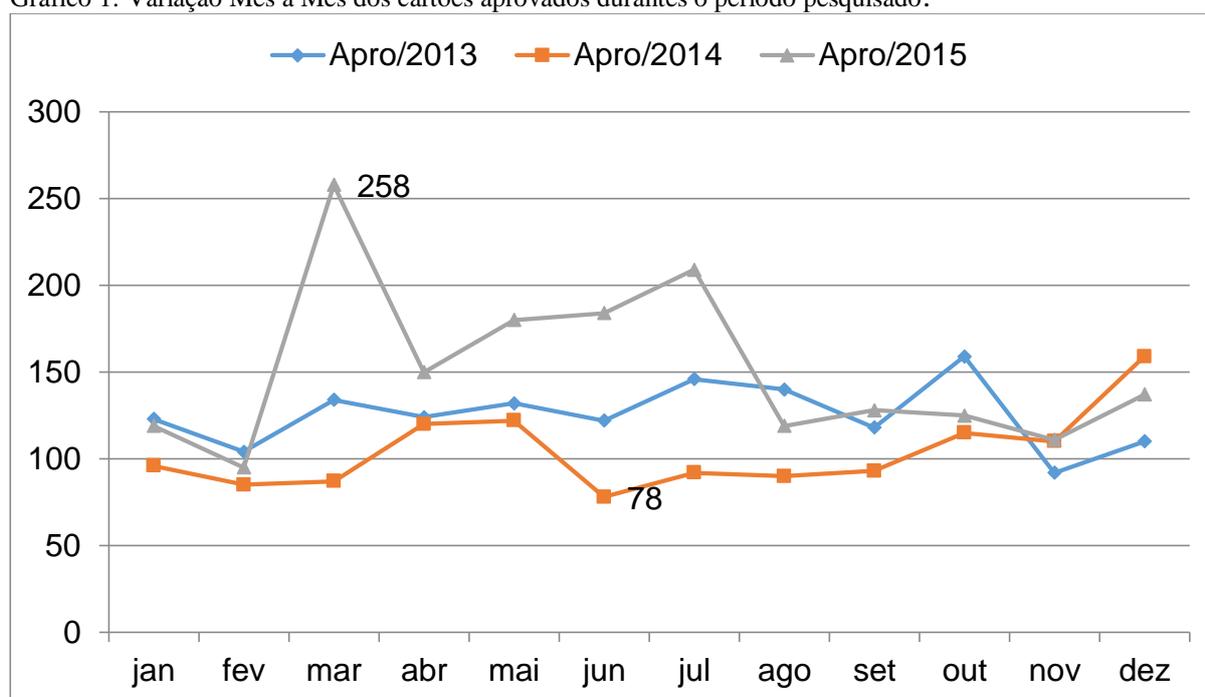
O estudo aponta que, os dados referentes aos números de cartões aprovados e reprovados em percentual, praticamente não apresentaram variações nos três anos do objeto de pesquisa. Os resultados indicam ainda que no ano de 2014 houve menor quantidade de cartões e que em destaque se tem o ano de 2015 com maior número de propostas.

O gráfico 1 a seguir mostra o comportamento das aprovações durante os três anos estudados.

Os resultados indicam que o ano de maior aprovação das propostas foi 2015, seguido por 2013 e por fim 2014. Observa-se que o mês que obteve o maior número de cartões aprovados foi março de 2015, em contrapartida junho de 2014 obteve o menor resultado.

Os dados indicam que no ano de 2013 o maior número de cartões aprovados se deu em outubro, com 159 aprovações, correspondendo aproximadamente 84% do número de propostas, seguido por julho e agosto, e o menor número se deu no mês de novembro. Já 2014 houve uma queda no número de cartões com indica o gráfico. O mês em destaque se deu em dezembro, apresentando o mesmo número de aprovação que ocorreu no ano anterior, correspondendo o maior número de aprovações durante todo ano.

Gráfico 1: Variação Mês a Mês dos cartões aprovados durante o período pesquisado.



Fonte: Elaborada pela própria autora.

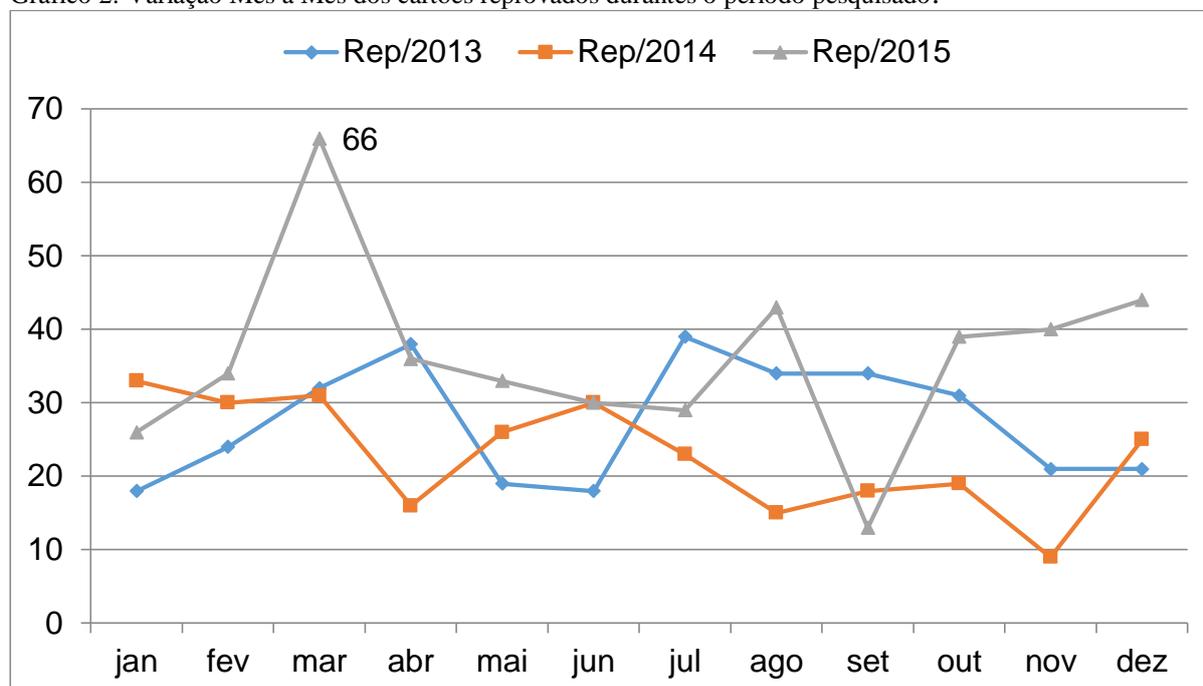
Dentro do período estudado, o ano em destaque foi em 2015, onde março apontou o maior número de aprovação, apresentando um total de 258 cartões. Em contrapartida, nos meses de janeiro, fevereiro, agosto e outubro apresentaram menor índice comparado ao ano de 2013.

A seguir, o gráfico 2 representa a variação das propostas no que se refere a quantidade reprovadas durante os três anos de estudo, apontando em números absolutos dos três anos.

O gráfico aponta que, no ano de 2013 (Rep. 2013), apresentou menor número de cartões reprovados no que se refere à quantidade. Tendo abril e julho o maior índice de reprovações, correspondendo aproximadamente 22% do total de propostas feitas, e o menor

número ocorre em janeiro com aproximadamente 13%. Em geral, o gráfico aponta uma grande oscilação no decorrer do ano de 2013.

Gráfico 2: Variação Mês a Mês dos cartões reprovados durante o período pesquisado.



Fonte: Elaborado pela própria autora.

Em 2014 houve uma menor reprovação, em destaque sem tem o mês de novembro com apenas 9 cartões reprovados, representando aproximadamente 8% do número de proposta, e o maior número ocorreu em janeiro com 33 reprovações, em fevereiro e junho apresentaram a mesma quantidade.

Já no ano de 2015 apresentou maior variação no número de reprovações, como indica em março do mesmo ano, o valor reprovado foi de 66 cartões, esse valor representa aproximadamente 20% do total de propostas lançadas, seguido por dezembro, agosto e novembro. E o menor se deu no mês de setembro com 13 reprovações.

A tabela 4 abaixo exemplifica o total de cartões reprovados mensalmente e anualmente durante os três anos de estudos.

O estudo aponta que no ano de 2013 o menor número de reprovação ocorreu nos meses de janeiro, junho com a mesma quantidade e maio, já em 2014 houve um aumento nos dados, no ano anterior um dos meses que havia apresentado menor índice de reprovação, no caso o mês de janeiro, no ano seguinte esse mesmo mês apresentou o maior número durante todo o ano. Em contrapartida novembro foi o mês que teve menor reprovação durante todos os anos estudados.

Tabela 4: cartões reprovados mensal e anual durante o período estudado.

<b>Mês</b>	<b>Rep/2013</b>	<b>Rep/2014</b>	<b>Rep/2015</b>
jan	18	33	26
fev	24	30	34
mar	32	31	66
abr	38	16	36
mai	19	26	33
jun	18	30	30
jul	39	23	29
ago	34	15	43
set	34	18	13
out	31	19	39
nov	21	9	40
dez	21	25	44
<b>Soma</b>	<b>329</b>	<b>275</b>	<b>433</b>

Fonte: Elaborada pela própria autora.

O ano de 2015, como já mencionado anteriormente, foi o ano que se obteve maior número de propostas feitas, maior índice de inadimplente, e neste caso maior número de reprovação. Onde o mês em destaque se deu em março, em relação a janeiro de 2014, houve um aumento de 100%.

No que se refere à inadimplência dos cartões de crédito, analisou-se todos os clientes ativos que usa o produto; a tabela 5, a seguir, aponta o quanto de clientes ativos a empresa KCB possui e como se comportou a inadimplência durante o período estudado.

Os valores na tabela 5 indicam que houve um crescimento no número de clientes inadimplentes no decorrer dos três anos; porém, quando se analisa o percentual dos clientes em mora, os valores permaneceram próximo dos 10% do total de clientes. Os valores foram aproximadamente em 10%, 8% e 9% nos respectivos anos de 2013, 2014 e 2015.

Tabela 5: Inadimplência dos cartões durante o período estudado.

<b>Ano</b>	<b>Total de clientes</b>	<b>Clientes em Mora</b>	<b>Pagos</b>	<b>Inadimplentes</b>
2013	4099	411	217	194
2014	5441	471	206	265
2015	6560	617	192	425

Fonte: elaborada pela própria autora.

Quando se avalia o valor pago por ano pelos clientes em mora, o estudo aponta uma queda no recebimento, enquanto em 2013 recebeu-se aproximadamente 53% de todas as faturas em mora, em 2014 o valor correspondeu a aproximadamente 44% dos recebimentos. A inadimplência de acordo com os dados ficou mais evidente no ano de 2015, quando o total

recebido representa aproximadamente 31% dos atrasados, ou seja, dos 617 clientes que estavam em mora, apenas 192 regularizaram a pendência junto à empresa. Um fator preponderante para ressaltar a análise, é que, a soma total dos inadimplentes que não conseguiram realizar os pagamentos é superior em aproximadamente 43% aos que conseguiram pagar durante os três anos que foi realizada a pesquisa.

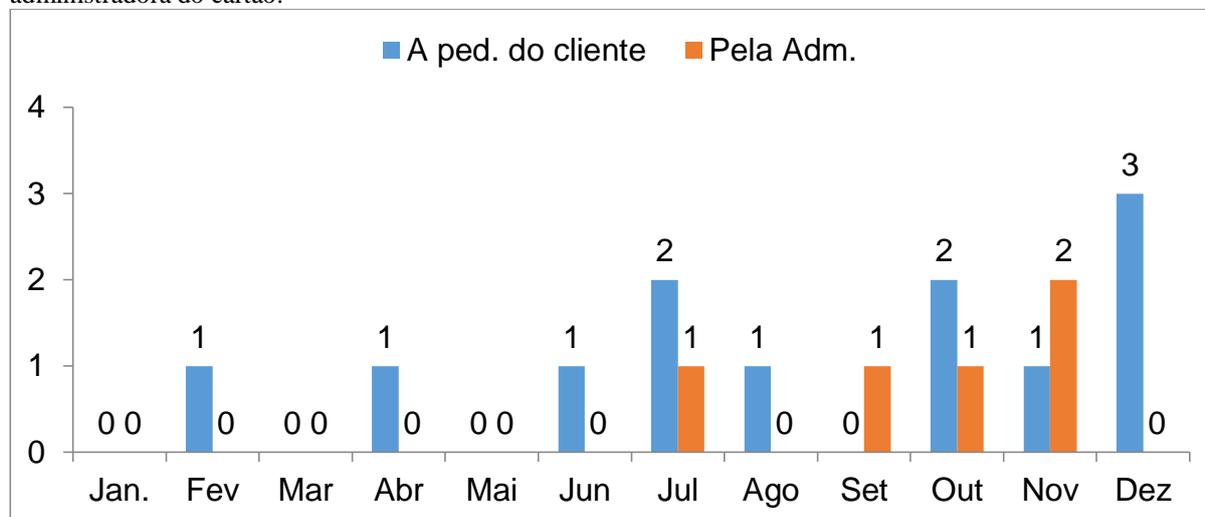
Os gráficos a seguir representam os cancelamentos de cartões realizados durante o período estudado, eles ocorrem por dois motivos; a pedido do cliente e pela administradora do cartão. Quando o cancelamento ocorre a pedido do cliente o mesmo alega pelo fato de estar mudando de endereço de cidade, ou mesmo por motivos pessoais sem identificação. Já pela administradora o motivo do cancelamento é devido ter ocorrido atraso na fatura, e ao longo do tempo de inadimplente não ter demonstrado interesse em negociar o débito ou não ter conseguido contato com o mesmo.

No gráfico 3 se apresenta os dados referentes ao número de cancelamentos realizado durante o ano de 2013.

Os resultados apontam que de janeiro a junho e no mês de agosto, houve 100% com número absoluto de apenas 1 cancelamento a pedido do cliente, não havendo cancelamento por parte da administradora.

Em julho e outubro ocorreu um cancelamento maior por parte do cliente, ocorrendo o contrário em novembro. Em dezembro registrou um maior número a pedido do cliente, não tendo cancelamento pela administradora. De modo geral, o gráfico aponta um crescente de cancelamento no decorrer do ano.

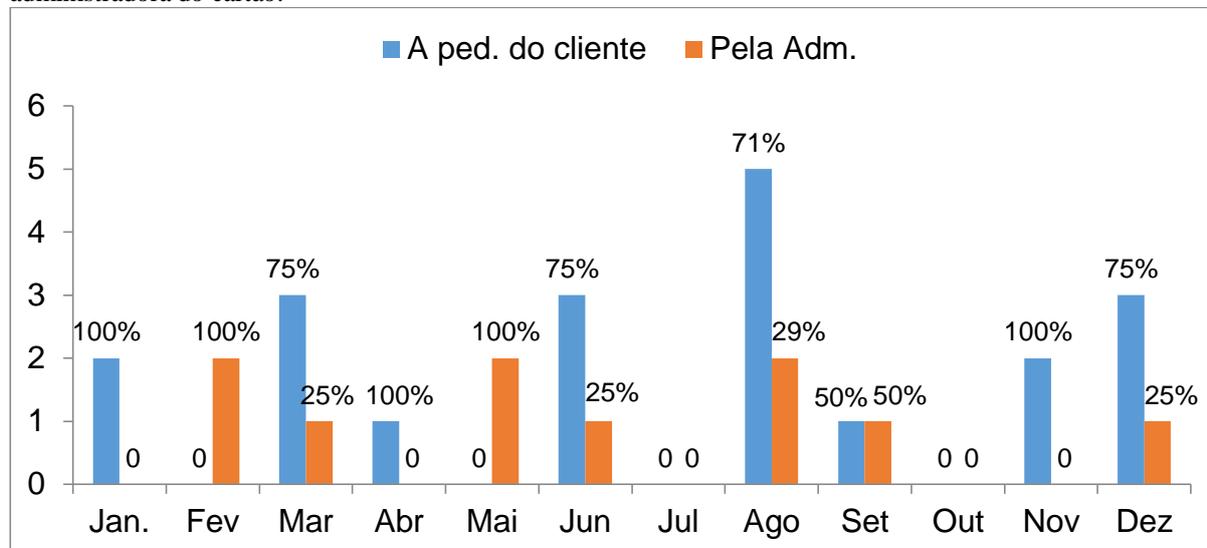
Gráfico 3: Percentual de cancelamentos realizados durante o ano de 2013, referente a pedidos de clientes ou da administradora do cartão.



Fonte: Elaborado pela própria autora

O gráfico 4 a seguir corresponde aos números de cartões cancelados no decorrer do ano de 2014.

Gráfico 4: Percentual de cancelamentos realizados durante o ano de 2014, referente a pedidos de clientes ou da administradora do cartão.

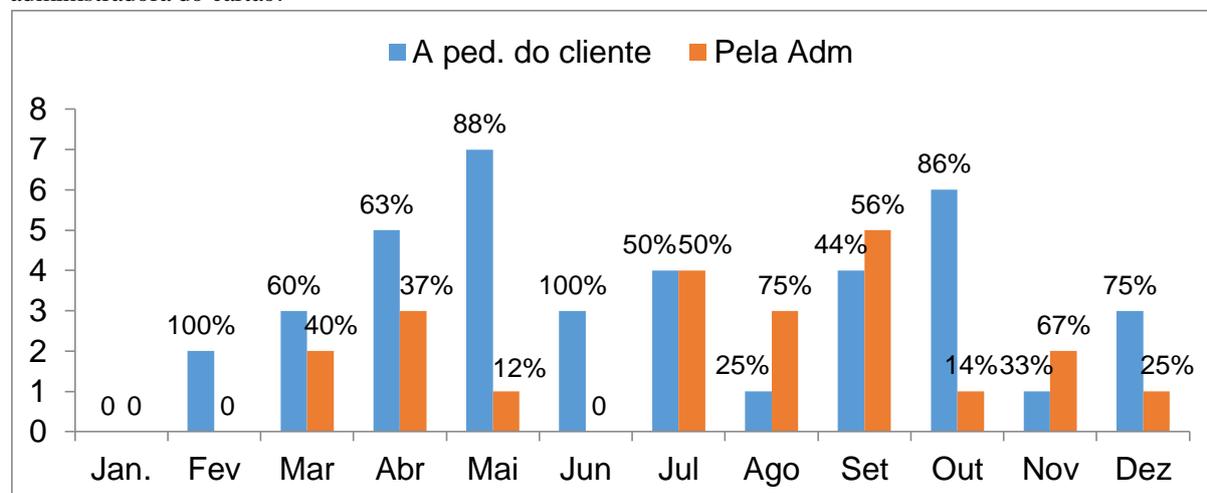


Fonte: Elaborado pela própria autora

Em janeiro e novembro apresentou o mesmo número de cancelamento, sendo apenas solicitado pelo cliente. Em agosto registrou um maior percentual tanto a pedido do cliente quanto pela administradora do cartão, e o menor índice ocorreu em setembro, ficando julho e outubro sem cancelamento por ambas as partes.

A seguir, o gráfico 5 apresenta os índices de cancelamento realizado no período de 2015.

Gráfico 5: Percentual de cancelamentos realizados durante o ano de 2015, referente a pedidos de clientes ou da administradora do cartão.



Fonte: Elaborado pela própria autora

Em 2015 houve um maior índice de cancelamentos comparado aos anos anteriores, com destaque para o mês de setembro, onde o cancelamento por parte da administradora foi superior aos pedidos dos clientes. Ficando somente o mês de janeiro sem nenhum cancelamento. Os estudos apontam ainda que o menor percentual solicitado pelo cliente ocorreu no mês de agosto e novembro. Em contrapartida, em abril, maio e outubro esse percentual praticamente triplicou. De modo geral os cancelamentos nos três anos analisados, ocorreram em superioridade a pedido dos clientes.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo analisar e identificar os índices da inadimplência, indicadores de concessão de crédito e de cancelamento na empresa KCB. O estudo indica uma evolução da inadimplência, na medida em que foi aumentando a carteira de clientes, aumentou-se o índice de clientes inadimplentes. Assim, os clientes em mora que regularizaram suas dívidas junto à empresa nos anos de 2013, 2014 e 2015 foram aproximadamente 53%, 44% e 31% do total dos clientes que fazia parte do quadro de clientes em mora.

Os resultados encontrados nesse trabalho apontam um decréscimo no valor recebido, de 2013 para 2014 houve uma redução de 9%, já de 2014 para 2015 foi de 13%. Em suma, o índice de inadimplência se torna mais concentrado no ano de 2015.

Assim sendo, o índice de cancelamento permaneceu crescente dentro dos três anos de estudo, tanto a pedido do cliente como pela administradora do cartão de crédito. O índice maior de cancelamentos solicitado pelo cliente durante o ano de 2013 ficou concentrado entre julho a dezembro, já pela administradora, de janeiro a junho esse índice permaneceu estável, sem cancelamento.

Em 2014 houve uma grande oscilação de ambas as partes, agosto apresentou um maior número, ficando em julho e outubro sem cancelamento. Em 2015, por haver uma carteira maior de cliente, assim como um índice maior de clientes em mora, contribuíram com que esse número de cartões cancelados aumentasse nas duas análises. Outro aspecto apontado é que durante os três anos estudados em cima dos dados de cancelamentos, o único ano que apresentou o número maior de cancelamento pela administradora foi em de 2015, onde setembro superou o número a pedido do cliente dentro do mesmo mês.

Nas análises das propostas que foram negadas pela operadora foram por motivos como divergência nos dados cadastrais, clientes com restrições e outros fatores que impedem a concessão do cartão de crédito que a operadora não forneceu.

Ao se analisar a concessão e aprovação de crédito observam-se através dos dados obtidos, que a cada ano dentro do período estudado, houve um aumento na carteira de cliente, mesmo havendo uma queda de aproximadamente 28% em 2014 no número de cartões aprovados comparado ao ano de 2013. Em contrapartida, em 2015 superou esse número com um aumento de aproximadamente 46% relacionado ao mesmo período anterior.

Portanto é possível concluir que, ao analisar o percentual dos clientes em mora, os valores ficaram próximo dos 10% do total de clientes, isso significa dizer que a cada mil clientes que compram 100 ficam em mora, ou seja, deixam de honrar com seus compromissos em dia, gerando assim custo adicional para a empresa e possíveis transtornos em seu controle financeiro.

De modo geral, as empresas que administra cartão de crédito devem adotar critérios claros para a concessão dos cartões, para não ocorrer altos índices de inadimplência.

### Referências

ABREU, Yolanda Vieira; COELHO, Sanay Bertelle. **Evolução histórica da moeda, estudo de caso: Brasil (1889 – 1989)**. Málaga, Espanha: Universidade de Málaga, 2009.

ANDREZO, Andrea F; LIMA, Iran S. **Mercado Financeiro: Aspectos conceituais e históricos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira uma abordagem introdutória**. 3. Ed. São Paulo; Saraiva, 2014.

CENSO DEMOGRÁFICO 2015. **Tocantins- Araguaína**. IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015. Disponível em: <http://cod.ibge.gov.br/9R3>. Acesso em: 10 mai. 2016

CORREIA, Luiz Soares. **A influência da BR-153 no crescimento e desenvolvimento econômico de Araguaína**. 2015. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Transportes, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Mercado de valores mobiliários brasileiros**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2014.

DONADIO, Rosimara; CAMPANARIO, Milton Abreu; RANGEL, Armenio Sousa. **O papel do da alfabetização financeira e do cartão de crédito no endividamento dos consumidores brasileiros**. RE Mark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 75-93, jan./abril. 2012. Disponível em:

file:///C:/Users/Rafael/Downloads/Donadio\_Campan%C3%A1rio\_Rangel\_2012\_O-papel-da-alfabetizacao-fi\_7201%20(2).pdf. Acesso em: 22 abr. 2014.

FAZZIO JUNIOR, Waldo, Cartão de crédito, cheque e direito do consumidor. São Paulo: Atlas, 2011.

GUIMARÃES, Inácio Andruski; CHAVES, Anselmo Neto. Reconhecimento de padrões: metodologias estatísticas em crédito ao consumidor. 2002. V. 1, n. 2. **RAE-eletrônica** (revista aberta) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

GALVES, Carlos. **Manual de economia política atual**. 14. Ed. Florence Universitária, 1996.

GASTALDI, J. Petrelli. **Elementos da economia política**. 16. Ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 1995.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração financeira-Essencial**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HUGON, Paul. A moeda: **introdução à análise e as políticas monetárias e à moeda no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Biblioteca de ciências sociais, 1972.

JUNIOR, Evaldo Gomes. **Fronteira e reestruturação produtiva na Amazônia Brasileira (2003-2013): um estudo sobre a mudança na hierarquia urbana do município de Araguaína (TO) na Amazônia Oriental**. 2015. 101 f. Dissertação (Mestrado). Programa em Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, área de concentração em Desenvolvimento Econômico, Espaço e Meio Ambiente, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2015.

Littwin, Angela. **Beyond Usury: A Study of Credit Card Use and Preference Among Low-Income Consumers**. Texas Law Review, Vol. 86, Number3, February 2008.

LOPES, João Do Carmo; ROSSETTI, José Paschoal. **Economia monetária**. 9. Ed. São Paulo; Saraiva, 2005.

MOURA, Ana Grisanti. **Impacto dos diferentes níveis de materialismo na atitude ao endividamento e no nível de dívida para financiamento do consumo nas famílias de baixa renda do município de São Paulo**. 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 02.03, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Veludo; IKEDA, Ana Akemiand Santos; RUBENS, da Costa. **Compra compulsiva e a influência do cartão de crédito**. RAE- Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.44, n.3, p. 89-99, jul./set, 2004. Disponível em:< <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155117750008>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

PAIVA, Carlos A. Carvalho. **Administração do Risco de Crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997.

POTRICKOS, Marco Antonio. **Noções e Funcionamento das Contas a Receber nas Empresas Modernas**. Monografia de pós-graduação para magistério. Universidade do Contestado. Caçador: abril, 2002.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SCHUTZ JUNIOR, Alceo; OLIVEIRA, Deymes Cachoeira de. **Apresentação do histórico do cartão de crédito e alguns aspectos polêmicos à luz do direito do consumidor**. Revista Eletrônica de Iniciação Científica. Itajaí, Centro de Ciências Sociais e Jurídicas da UNIVALI. v. 4, n.3, p. 16-32, 3º Trimestre de 2013. Disponível em:< [www.univali.br/ricc](http://www.univali.br/ricc)>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SILVA, José Pereira. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1998.

# A SAÚDE DO PROFESSOR: DO PRAZER AO ADOECIMENTO

Iracélia Neres Lima Ribeiro

Rogério dos Reis Brito

## Introdução

Esse trabalho surgiu com o objetivo de tentar compreender através de pesquisas em livros, artigos, dissertações, teses e revistas, alguns fatores que são relevantes, para levar o profissional docente do extremo prazer de lecionar à frustração com a profissão e até mesmo ao adoecimento.

Nessa perspectiva, procuramos apontar alguns pontos que julgamos relevantes para fundamentar nossa pesquisa, são eles: falta de reconhecimento profissional, má remuneração, carga horária exaustiva e etc. São motivos como os mencionados que podem levar o profissional da educação do amor ao desamor pela profissão e nos questionarmos: quais mecanismos podem alavancar mudanças na difícil situação vivenciada pelos nossos professores?

Como metodologia, optamos pela pesquisa bibliográfica, com a análise de fontes primárias e secundárias, que nos trouxe dados e informações necessárias para um desenvolvimento claro e objetivo da temática proposta e que de acordo com Marconi e Lakatos (1992, p. 43-44):

A pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

A carreira da docência é marcada pelo paradoxo. Se de um lado temos o professor que tem um grande papel no desenvolvimento social do alunato, do outro lado temos a desvalorização desse profissional, o baixo salário e as condições de trabalho precárias.

Esses fatores podem ocasionar situações consideradas desgastantes para o docente que, muitas vezes, não encontra o apoio que necessita para continuar trilhando o caminho do saber no processo de ensino-aprendizagem.

Nos dias atuais o que significa ser professor? Gadotti (2000) afirma que “Ser professor hoje é viver intensamente, conviver; é ter **consciência** e **sensibilidade**”. Não podemos imaginar a evolução da humanidade sem a existência desses profissionais, que são capazes de

transformar a informação em conhecimento e repassá-lo para construir cidadãos críticos e, sobretudo preparados para o mercado de trabalho.

O cotidiano dos profissionais da educação, principalmente do professor, geralmente é marcado pela sobrecarga de trabalho, cobranças dos seus superiores, dos pais dos alunos e da comunidade em geral. Tudo isso, acarreta uma péssima qualidade de vida como, por exemplo: problemas de saúde, tanto físicos quanto emocionais e até mesmo o desinteresse pela profissão.

A organização Mundial de Saúde (OMS) define saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afeções e enfermidades”. Além disso, esse desgaste diário, na maioria das vezes, não é tratado com a seriedade que deveria e pode agravar-se dia após dia, considerando o que diz a Organização Mundial da Saúde devemos considerar o bem-estar mental, ou seja, as faculdades mentais também devem ser levadas a sério e não somente as doenças consideradas físicas.

É muito comum nos dias atuais, acadêmicos cursarem licenciatura sem o interesse de ser professor. Às vezes, cursam apenas para estarem aptos para prestarem concursos, ou simplesmente por não ter tido oportunidade de cursarem uma faculdade particular. Tendo em vista que em algumas Universidades Federais, a grande maioria dos cursos são de licenciaturas, e por falta de opção acabam indo para a sala de aula. Segundo Gatti (2009, p. 13):

[...], o que se observa é que a atividade docente apresenta alguma possibilidade de oferta de trabalho a partir de um curso de formação que é visto como acessível, o que faz com que alguns alunos ingressem em cursos superiores de Pedagogia ou Licenciatura sem um real interesse para atuar como professor.

Porém, Gadotti (2013, p. 11), tem uma visão diferenciada sobre a profissão, segundo ele:

[...], o **professor** precisa ter paixão de ensinar, ter compromisso, sentir-se feliz aprendendo sempre; precisa ter domínio técnico-pedagógico, isto é, saber contar histórias, isto é, construir narrativas sedutoras, gerenciar a sala de aula, significar a aprendizagem, mediar conflitos, saber pesquisar. Precisa ainda ser ético, dar exemplo. A ética faz parte da natureza mesma do agir pedagógico. Não é competente o professor que não é ético. Ser humilde, ouvir os alunos, trabalhar em equipe, ser solidário. A qualidade do ensino depende muito da qualidade do professor.

De certa forma, para ser professor é preciso ter dom, ter paixão para ensinar, mas o sistema educacional vem passando por sérios problemas ao longo de muitos anos. Entre essas crises enfrentadas, está a reivindicação dos professores por melhores qualidades de vida no ambiente de trabalho, salários dignos entre tantas outras.

A carreira docente é uma das profissões que mais exige do profissional. É bastante criticada, sofre pressões e cobranças constantemente por parte da sociedade e o reconhecimento deste profissional é marcado por controvérsias.

De um lado o docente é visto como responsável fundamental no desenvolvimento social, e por outro lado sofre com a sobrecarga de atividades, tudo isso por má gestão na aplicação de Políticas Públicas voltadas para a educação.

É comum vermos os noticiários e sites jornalísticos apontarem a má gestão pública como entrave de uma educação de melhor qualidade em nosso país, principalmente regiões de maior pobreza como a região norte.

Segundo Angélico (2012), do Portal Aprendiz da UOL, a região norte sofre com 5 (cinco) tipos de irregularidades, tais como: má administração, despesas irregulares, falta de prestação de contas, ausência de controle social e casos de desvio de finalidade, o que compromete diretamente não só com um ambiente de trabalho mais conturbado, regido por cobranças, como também com uma péssima qualidade de ensino.

Cobra-se dos docentes uma boa qualificação profissional, constante atualização de seus conhecimentos, mas, no entanto os entes públicos, não lhes proporcionam subsídios e tempo suficientes para isso.

O professor dentro de sua atividade laboral tem por natureza um desgaste muito grande, pois se mantém em pé por muito tempo, às vezes necessita falar mais que o necessário e em tom satisfatório, escreve muito na lousa utilizando de movimentos repetitivos, e isso contribui para as doenças ocupacionais.

A educação é um processo de construção e reconstrução do saber, diante disso, o docente precisa estar constantemente pesquisando, e a escola deve propiciar espaço e materiais necessários para que seja desenvolvida uma capacitação favorável, e assim o docente desempenhar um bom trabalho dentro da sala de aula.

A sala de aula é um espaço em que há troca de saberes, experiências de vida entre professor e alunos, além do conhecimento formal transmitido, que deve produzir sentido e significado aos alunos, e segundo Gadotti (2013) “o educador é um mediador do conhecimento diante do aluno que é sujeito da sua própria formação”.

## **Trabalho x saúde**

Para Abrahão e Torres (2004, p. 208), “o trabalho constitui um elemento fundamental da existência humana, podendo contribuir para o bem-estar ou, para a manifestação de sintomas que afetam a saúde”.

O trabalho é de fundamental importância na vida do ser humano. O mesmo é um dos pontos principais da integração social, porém pode trazer tanto consequências negativas, quanto consequências positivas para a saúde do trabalhador, nesse caso o professor.

Nessa perspectiva, o trabalho pode ser gerador de sofrimentos, mas também proporciona oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento intelectual. De acordo com Aguiar (2006, p. 117):

[...], o mal-estar docente reside em alguns equívocos. O professor sente-se inseguro, pois demanda de si mesmo o que é da ordem do impossível, ou seja, preocupa-se com a solução de todos os problemas dos seus alunos, mas esquece que à escola e, portanto também a ele, é conferida a responsabilidade da educação formal das crianças, com tudo que comporta esta relação.

A imagem abaixo retrata a relação do professor com vários fatores que estão interligados com o trabalho, e que são determinantes para a qualidade de vida e/ou para o absenteísmo desse profissional.

Figura 1 – Desafios do Magistério



Fonte: 7º Fórum de Fonoaudiologia – Desafios do Magistério – Lúcia Mourão – UNICAMP

Geralmente, nas escolas públicas estaduais, as condições de trabalho oferecidas não são favoráveis à necessidade do professor, ocasionando um grande desgaste na saúde do mesmo, vejamos alguns fatores que contribuem para o adoecimento dos profissionais da educação.

1. **Professor e o ambiente de trabalho:** O ambiente de trabalho contribui significativamente para o bom desempenho e para a saúde do professor. Um ambiente agradável e harmonioso facilita o bom desempenho do seu trabalho. Segundo Silva e Silva (2010, p. 19), “o ambiente de ensino, assim como as relações de trabalho comprometem a saúde dos professores, entretanto, notadamente pode salientar que o mal estar docente causa um efeito desastroso na qualidade de ensino”.

2. **Professor e a saúde geral:** O cuidado com a saúde é essencial na vida de todo ser humano, mas para o professor especificamente é de extrema necessidade, pois o mesmo precisa estar apto físico e mentalmente para a boa realização do seu trabalho. Porém, de acordo com Xavier, Santos e Silva (2013) “há poucas ações dirigidas à saúde e vida do professor, que tem sido visto principalmente como um mediador, ou parceiro, nas ações desenvolvidas para promover a saúde dos alunos, familiares e comunidade”.

3. **Professor e a valorização profissional:** A grande maioria dos professores não tem a devida valorização profissional, causando-lhes uma grande frustração pessoal. Silva e Rosso (2002, p. 4) afirmam que:

A desvalorização profissional, baixa autoestima e ausência de resultados percebidos no trabalho docente são fatores importantes a serem investigados no âmbito do profissional em educação. Além disso, existem queixas muito frequentes relacionadas à saúde dos docentes como distúrbios psíquicos, associada ao trabalho repetitivo, insatisfação no desempenho das atividades, ambiente intranquilo e estressante, desgaste na relação professor aluno, falta de autonomia no planejamento das atividades, ritmo acelerado de trabalho e à pressão da direção.

4. **Professor e a saúde emocional:** Ensinar é uma atividade desgastante, com isso o emocional do professor sofre uma grande sobrecarga, causando o estresse. Segundo Paula (2010), “o trabalho mental, uma bagagem nem sempre visível, invade a vida privada: as preocupações com o aluno que não aprendeu; com o que é faltoso; com o que se envolveu com drogas ou a gravidez precoce de uma aluna lhes roubam o sono”. Todos esses fatores contribuem para o progresso do estresse diário do professor.

5. **Professor e a situação financeira:** O professor é um trabalhador remunerado, assim como os demais profissionais, porém, muitas vezes, a grande maioria dos professores, para conseguirem um salário razoável no final do mês, se desdobram, trabalha em mais de uma

escola, às vezes até os três períodos do dia, além de acumular com os afazeres do cotidiano de casa, no caso da maioria das mulheres. Silva e Rosso (2002, p. 7) afirmam que:

Os baixos salários obrigam os professores a dar muitas aulas semanais, frequentemente em várias escolas. Esta situação acarreta grande quantidade de provas para corrigir e, conseqüentemente, diminuição de tempo disponível para a preparação de aulas, atualização, discussão com outros professores para o planejamento. O cansaço resultante da sobrecarga leva também o uso frequente de aulas expositivas ou, ainda pior, as aulas de estudo dirigido, em que os alunos lêem o livro e resolvem exercícios que exigem apenas conhecimento ou transcrição literal dos trechos do livro-texto.

6. **Professor e a saúde vocal:** A voz é um dos principais instrumentos de trabalho do professor, porém, situações desfavoráveis do dia-a-dia no trabalho podem ser grandes causadores de problemas na voz do mesmo. De acordo com Xavier, Santos e Silva (2013, p. 2):

A docência exige grande demanda da voz sendo constatada uma série de problemas vocais entre os que a exercem. Poucos possuem preparo vocal para o uso profissional; há conhecimento apenas superficial a respeito dos cuidados com a voz; falta atenção para as queixas, sinais e sintomas do processo saúde/doença vocal, como também às dificuldades em perceber, interpretar e enfrentar os determinantes de tal processo; o uso da voz se dá em condições laborais ambientais e organizacionais adversas e percebe-se a demora e a resistência na busca pelo atendimento especializado.

Diante deste quadro, infere-se que devido às condições inadequadas do ambiente de trabalho, as relações conflituosas de questões internas em que os professores não sabem a quem recorrer.

A falta de valorização destes profissionais por parte do Poder Público altera a sua qualidade de vida e sua moral, advindo doenças e o conseqüente desinteresse profissional dentro deste ambiente.

Nessa perspectiva, é importante que seja desenvolvido um trabalho com exercícios específicos, como a ginástica laboral dentro da escola, tendo em vista que os professores estão adoecendo constantemente em decorrência do trabalho.

Segundo Mendes e Leite (2012, p. 1):

A ginástica labora (GL) é um programa de qualidade de vida no trabalho (QVT), de promoção de saúde e lazer realizado durante o expediente de trabalho e é também considerada programa de ergonomia que utiliza atividades físicas planejadas visando à prevenção de lesões por esforços repetitivos e/ou distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (LER/DORT).

A ginástica laboral tem grande eficiência na prevenção de doenças ocupacionais, oferece melhor qualidade de vida para os professores, e também diminui o absenteísmo, ajudando no bom desempenho e na produtividade durante a realização do seu trabalho na escola.

### **A relação professor x aluno e o foco invertido das cobranças**

A relação professor x aluno sempre foi uma forma de referência para a socialização dos futuros cidadãos de nosso país. Os professores eram vistos pelos alunos como tios, considerados membros familiares por afinidade.

Os pais tinham prazer em se aproximarem desses profissionais, pois confiavam seus filhos aos ensinamentos dos docentes, na certeza de que o futuro nada mais era, que um bom retorno de ética, conhecimentos e interação social de bons cidadãos formados e bem capacitados.

Com o passar dos tempos, essa relação foi se desgastando. Com a desvalorização dos entes públicos para com esses profissionais, e cumulado com os fatores que contribuem para a falta de estímulo dos atuais alunos em estudarem e as cobranças da sociedade por uma melhor educação, fez com que os professores passassem a adquirir doenças ocupacionais e conseqüentemente a desmotivação pela profissão, prejudicando o bom ensino na maioria dos casos.

É notório que os alunos da atualidade, em sua grande maioria não respeitam mais os professores como outrora. Pois são estimulados pelo próprio sistema de que são superiores aos professores.

Num passado não muito distante, era comum o aluno mal comportado sofrer pequenas punições, tais como ficar sentado no canto da parede de costas para os demais colegas, como forma de uma estratégia de lhe conscientizar e refletir sobre sua má conduta, o que servia de exemplo aos demais. Galland (2010, p. 8), afirma que:

[...] os alunos não mais respeitam professores e o contrário também ocorre. A violência e a falta de limites são cada vez mais frequentes na relação entre professor e aluno, e todas essas características contribuem para um ambiente escolar de marginalização, contribuindo também para uma educação de péssima qualidade.

Hoje em dia, o sistema retirou a autoridade dos professores e os alunos mal intencionados naturalmente viram essa mudança como algo positivo, no que se referem as suas

más condutas e influências negativas àqueles que ainda resistem ao modelo atual de gestão escolar.

Por várias vezes nos deparamos com gravações de vídeos amadores publicados em jornais, em que alunos chegam a agredir os professores, sendo na maioria das vezes, essas situações caem no esquecimento fazendo com que os professores se sintam acuados, sem ter a quem recorrer.

Segundo Galland (2010, p. 14):

[...] A relação entre professor e aluno se constitui numa relação de autoridade quando se praticam ações pedagógicas que possibilitem ao aluno encontrar sentido naquilo que está sendo ensinado e num ambiente que considera a importância das regras sociais, a flexibilidade de pensamento, o convívio com a diversidade e a tolerância.

As cobranças por melhorias na qualidade da educação quase sempre são direcionadas aos professores, pois são mais acessíveis e vulneráveis quanto a ponderações. Os entes públicos não têm aplicado de fato como deveria os investimentos de Políticas Públicas na educação em geral.

Isso é cada dia mais perceptível pela população que ao invés de cobrar de seus representantes políticos por mudanças necessárias, se voltam contra os professores e desabafam, forma de cobrança que não surtirá efeito positivo.

Tudo isso seria mais fácil de contornar, se os próprios pais tivessem consciência dos erros dos filhos, e não fossem omissos com os atos de indisciplina dos mesmos, aplicando as punições adequadas.

Pois hoje são os professores que necessitam do auxílio e compreensão dos pais uma vez que estão adoecendo por este e outros fatores, comprometendo a qualidade do ensino dos futuros cidadãos brasileiros.

Com uma colaboração ampla de todos, pode-se mudar esse quadro, pois nesse sentido, para que falemos em educação de qualidade, temos que pensar em um processo de aprendizagem que envolve professor-aluno como companheiros de uma caminhada que tem como objetivo a formação pessoal, ética e profissional das futuras gerações.

### **Considerações finais**

Durante os estudos realizados, foi possível notar que há um desgaste físico e mental muito grande, enfrentado pela grande maioria dos professores em exercício. As condições

precárias de trabalho, a baixa remuneração, a carga excessiva de trabalho contribui significativamente para a frustração e adoecimento do professor, que é um profissional que batalha diuturnamente por uma melhor qualidade de vida e por bons resultados no que faz.

O conjunto de informações trazidas nesse trabalho, nos mostra uma realidade dos professores brasileiros que vai além daquilo que muitas vezes é divulgado. As condições do ambiente de trabalho são influências para a qualidade de vida do profissional, e a pesquisa comprova que os professores estão cada vez mais adoecendo em decorrência de péssimas condições de trabalho e falta de valorização, e pior ainda, se submetendo a trabalhar mesmo doente para manterem suas necessidades básicas familiares.

Como mecanismos de melhoria de tal problemática, fica evidente que o Poder Público precisa urgentemente agir através de Políticas Públicas sérias e coerentes. É necessário investir em estruturas escolares, qualificação continuada dos docentes, folga adequadas a esses profissionais, melhor remuneração para que haja uma dedicação exclusiva dos professores e ainda, buscar alternativa de prevenção de muitas doenças, tais como problemas de coluna, lesão por esforço repetitivo (LER) etc.

O ente público pode, por exemplo, contratar profissionais da área da educação física para no mínimo três vezes por semana proporcionar ginástica laboral aos docentes, pois exercitar-se é uma atividade essencial para a prevenção de doenças, tais como o estresse, proporcionando uma melhor qualidade de vida aos profissionais.

Mas também é notório que o professor é um profissional dedicado, que mesmo em meio a tantas dificuldades, consegue desenvolver um trabalho digno, sempre esperançoso, acreditando em um futuro melhor.

Nesse sentido, acredita-se que, medidas como estas, deixarão os docentes mais motivados e saudáveis, o que conseqüentemente refletirá em uma educação de maior qualidade para os discentes, pois a educação necessita de novas vertentes, fundamentando-se em práticas diferenciadas com docentes motivados e sadios, podendo desenvolver seu trabalho com afinho e bem estar.

## Referências

ABRAHÃO, J. I.; TORRES, C. C. O Controle no trabalho: os seus efeitos no bem-estar e na produtividade. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 208 – 230.

AGUIAR, Rosana Márcia Rolando. **Sofrimento psíquico de professores: uma leitura psicanalítica do mal-estar na educação**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2006.

ANGÉLICO, Fabiano. **Má gestão e corrupção impedem melhorias educacionais na Amazônia**. 2012. Disponível em: <<http://portal.aprendiz.uol.com.br/arquivo/2012/07/25/magestao-e-corrupcao-impedem-melhorias-educacionais-na-amazonia/>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Qualidade na educação: uma nova abordagem: congresso de educação básica: qualidade na aprendizagem**. Florianópolis, 2013.

GALLAND, F. B. **A autoridade do professor e o prestígio da sua profissão**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

GATTI, Bernadete. A. **Atratividade da carreira docente no Brasil: relatório preliminar**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MENDES, R. A.; LEITE, N. **Ginástica laboral: princípios e aplicações práticas**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - OMS. Saúde. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro092.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

PAULA, Andréia Cristina Rezende Rodrigues de. O estresse e o bem-estar docente. **B. Téc. SENAC: A R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v. 1, jan./abr. 2010.

SILVA, Guilherme Leonardo Freitas. ROSSO, Ademir José. **As condições do trabalho docente dos professores das escolas públicas de Ponta Grossa-PR**. Paraná: Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2002.

SILVA, Rozinaldo Ribeiro da; SILVA, Verusa Almeida da. **Trabalho e educação: ambiente, relações de trabalho e saúde dos profissionais (professores) da educação de altamira**. Disponível em: <[http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume3/trabalho\\_e\\_educacao.pdf](http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume3/trabalho_e_educacao.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2016.

XAVIER, I.A.L.N.; SANTOS; A.C.O.; SILVA; D.M. Saúde vocal do professor: intervenção fonoaudiológica na atenção primária à saúde. **Rev. CEFAC**, jul./ago. 2013.

# AS CAUSAS DE FALÊNCIAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Maurício Santana Ribeiro

Leandro Gama de Souza

## Introdução

Este estudo foca-se na notoriedade para a economia do país, que são os índices de mortalidade de empresas no Brasil. Dados fornecidos por órgãos oficiais do governo, identificam, que no Brasil no ano de 2015 foram constituídas formalmente mais empresas do que fechadas. Estudos fornecidos pelo Departamento de Registro Empresarial e Integração – DREI comprovam que no ano de 2015 houve a abertura de 453.372 (quatrocentos e cinquenta e três mil, trezentas e setenta e duas) empresas. Por outro lado, fecharam 354.413 (trezentas e cinquenta e quatro mil, quatrocentos e treze) empresas no país.

Atualmente, conforme dados do IBGE referentes a abril do ano corrente, o Brasil possui cerca de 11,4 milhões de pessoas que fazem parte da população economicamente ativa e que estão desempregados. Isso representa uma taxa de desemprego em 11,2%. O cenário econômico atual em nosso país explica muito os resultados alcançados. A crise econômica vivenciada em nosso país faz com que as empresas sejam obrigadas a repensarem investimentos, a reduzirem mão de obra assalariada, as empresas assim como as pessoas reduzem seus consumos, portanto, cortam gastos e despesas, gerando um ciclo vicioso que cada vez mais afeta a cadeia produtiva de todos os segmentos econômicos.

A consequência prática é que nesse cenário atual os primeiros a serem afetados são as micro e pequenas empresas, porque são as partes mais sensíveis, vulneráveis da cadeia produtiva gerando grandes dificuldades para sua sobrevivência.

Percebe-se que uma empresa é definida como um conjunto organizado de meios com vista a exercer uma atividade particular, pública, ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana.

## O cenário econômico no país

A criação de novos negócios é uma das causas da prosperidade social, econômica e financeira, na medida em que permite a geração de novos empregos e de oportunidades para a sociedade, além de contribuir para o aumento da competitividade e a eficiência econômica. São

as empresas, as responsáveis pela geração da renda nacional e criação ou implementação de inovações e oportunidades.

Importante enfatizar que o principal motivo para empreender no Brasil conforme SEBRAE, ainda é o empreendedorismo por oportunidade. No entanto, a abertura de novas empresas para geração de riqueza e renda, o que favorece a promoção do bem-estar social é acelerada atualmente pela necessidade de empreender das pessoas, já que outrora faziam parte da classe social assalariada, e que com a situação econômica atual existe uma grande quantidade de desempregados que não conseguem vender sua mão de obra para o mercado.

Por consequência, as pessoas acabam se tornando empreendedores formais e informais como alternativa até mesmo para sua sobrevivência pessoal e familiar. Na prática, temos a criação de novas empresas na sua grande maioria despreparadas para o mercado, sem nenhum ou pouco planejamento para ingressar no mundo dos negócios cada vez mais competitivo, o que acarreta no alto índice de mortalidade.

Faltam a esses empreendedores conhecimento em administração relacionados a importância de um plano de negócios antes da constituição formal de uma empresa. Assim, estariam maximizando suas forças e mitigando suas fraquezas, bem como conheceriam melhor as oportunidades e ameaças para reduzir os riscos de mercado. O que se verifica e será demonstrado é que no geral, as pessoas empreendedoras iniciam seus negócios com pouco conhecimento da área em que irão atuar, confundem bens, direitos e obrigações da empresa com o patrimônio pessoal, esperam retorno econômico e financeiro antes do prazo ideal entre outras agravantes.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é apresentar as principais causas de mortalidade e falência das micro e pequenas empresas no Brasil, buscando identificar tais fatores de mortalidade precoce e apresentar soluções para sua redução, destacando também o fator comunicação nas organizações.

Este estudo é de grande importância visto que a situação econômica pela qual passa nosso país gera um ciclo “vicioso”, onde pessoas perdem seus empregos e não são facilmente absorvidos pelo mercado de trabalho. Com a redução ou perda da renda pessoal e família buscam novas oportunidade de mercado até mesmo, face as suas necessidades.

A consequência prática é que as novas empresas constituídas e ainda as informais, na sua grande maioria no cenário atual chegam no mercado por necessidade e não como decorrência de um planejamento minucioso e desejado. Assim, temos empresas despreparadas para o mercado, sem nenhum ou pouco planejamento para ingressar no mundo dos negócios

cada vez mais competitivo, o que acarreta no alto índice de mortalidade, o que justifica a realização deste trabalho.

No que tange aos métodos e técnicas de pesquisa, este estudo iniciou-se através de uma pesquisa bibliográfica, onde foram apresentados inúmeros temas e os seus respectivos autores que pudessem subsidiar tecnicamente este estudo. Buscou-se fundamental este trabalho mediante pesquisas elaboradas, principalmente livros, revistas e sites de publicações de artigos científicos e site do SEBRAE.

No primeiro capítulo consta a parte introdutória do trabalho com exposição de sua importância, justificativa, objetivos bem como metodologia utilizada.

O capítulo seguinte verifica-se a utilização de conteúdos pesquisados em diversas fontes utilizadas para a fundamentação da pesquisa, onde o objetivo é apresentar as principais causas de mortalidade das micro e pequenas empresas e possíveis soluções. Por fim, o terceiro capítulo vem retratar a conclusão e as referências utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa.

### **As micro e pequenas empresas no brasil**

Reflexo ou não da constituição das empresas, 95% das empresas brasileiras hoje são familiares, são os dados do SEBRAE que apontam essas empresas entre micro, pequenas, médias ou grandes empresas. Para tratarmos questões relativas á constituição e extinção das empresas, observamos que da quantidade de empresas constituídas em 2008, 99% são familiares, seguindo a média nacional, que grande parte dos empreendimentos sendo eles de familiar ou de capital aberto iniciam no seio familiar.

De cada 100 fortunas brasileiras, só 18 são herdadas e diz que erros na preparação dos herdeiros liquidam até 67% das companhias na segunda geração. "Dinheiro não aguenta desaforo de parente". Na maioria dos casos, as fortunas familiares se perdem por disputas de poder. Somos um país de burguesia decadente.

Por termos uma história de economia fechada e um modelo empresarial que foi muito estimulado por incentivos fiscais, as pessoas que tinham empresas se acomodaram. Tinham uma visão muito patrimonialista no sentido de que ter patrimônio era suficiente. São pessoas que tinham muito patrimônio, tanto imobiliário na cidade, como fazendas, que não gerava lucro. Mas como havia a inflação, o lucro financeiro cobria isso. Também é uma burguesia decadente porque, em muitos casos, não educava os filhos para o mundo do trabalho, para que entendessem que precisavam agregar valor ao patrimônio. Educava só para desfrutar do

patrimônio. Segundo o BNDES, apenas 30% das empresas brasileiras passam para a 2ª geração de herdeiros. Das que passam para a 2ª geração, mais de 90% não passam para a terceira.

A transição bem sucedida advém de um tripé consistindo de soluções administrativas, culturais e jurídicas, interagindo entre si e criando sinergias. Se a solução falha em um dos componentes deste tripé, esta falha pode comprometer os outros dois componentes. Estas soluções deverão vir de fora para dentro da empresa por meio de uma equipe formada por especialistas em sucessão e advogados interagindo com os membros da família controladora e seus executivos, com a concordância dos fundadores.

Isso reflete a realidade do mercado cada vez mais competitivo, pois, gestores despreparados todos os dias abrem empresas sem planejamento e em poucos anos fecham.

No Brasil, anualmente são abertas cerca de 500 mil novas empresas. Destas, aproximadamente 27% fecham as portas antes de completarem um ano de funcionamento. Isso quer dizer que 135 mil delas fracassam. Segundo pesquisas feitas pelo Sebrae, há uma década esse índice era pior, chegando a 35%. O principal motivo destes fracassos se deve a falta de preparo dos gestores, que movidos pelos mais diferentes motivos, abrem um negócio, mas deixam de analisar concorrência, leis jurídicas e contábeis, ponto-de-venda, leque de soluções, entre outros. O marketing é um ponto crucial nesta hora, pois transforma o sonho em meta, define ações de curto, médio e longo prazos, identifica os públicos, e estimula os consumidores a se identificarem com o produto ou serviço da empresa. Apesar de ser um dos fatores mais importantes e que requer mais atenção, muitas vezes, acaba sendo deixado de lado. E, não raras vezes, o gestor inexperiente começa a se preocupar com este fator só quando as finanças estão no vermelho. Não há certezas, não há garantias e não há segurança no mundo dos negócios. Mas o conhecimento, se bem aplicado, reduz as incertezas, minimiza os riscos e amplia a compreensão. (MACHADO, Fábio)

De acordo com dados fornecidos pelo DREI<sup>10</sup>, no Brasil no ano de 2015 houve a abertura de 453.372 empresas com um fechamento de 354.413 empresas. Numa análise detalhada sobre esta situação, observa-se que o número de empresas que abrem no país ainda é maior do que as que fecham, porém, de acordo com pesquisa feita pelo SEBRAE em 2010, conforme tabela 1, os dados referentes à sobrevivência das empresas abertas até seu fechamento seguem as seguintes situações:

---

<sup>10</sup> Departamento de Registro Empresarial e Integração.

Tabela 1 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2006, por regiões e setores

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	BRASIL
Indústria	66,7%	71,8%	79,6%	73,9%	68,7%	<b>75,1%</b>
Comércio	69,4%	72,6%	77,0%	72,2%	69,4%	<b>74,1%</b>
Serviços	60,1%	62,2%	75,6%	70,8%	66,8%	<b>71,7%</b>
Construção Civil	54,8%	60,8%	70,9%	65,4%	64,1%	<b>66,2%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>66,0%</b>	<b>69,1%</b>	<b>76,4%</b>	<b>71,7%</b>	<b>68,3%</b>	<b>73,1%</b>

Fonte: Sebrae-NA

Nota: as empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009

Conforme apresentado na tabela, a taxa de sobrevivência que é determinada pelo tempo que uma empresa permanece aberta após sua constituição revela como os brasileiros não se preparam para abrir e manter uma empresa.

Em uma análise mais detalhada, apesar de a pesquisa do SEBRAE nacional ser de 2009, é possível fazer uma comparação com a atualidade, onde, os mesmos casos permanecem a ocorrer de forma mais eventual.

Com a instauração da crise financeira no Brasil, este número pode inclusive ser mais expressivo, pois, em uma análise na tabela seguinte verifica-se a realidade do ano de 2015 junto ao mercado brasileiro.

Tabela 2 Abertura e fechamento de empresas no ano de 2015

Período: Janeiro a Dezembro de 2015

Ordem	Constituição (1)			Alteração			Extinção			Movimento Total		
	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%
1	São Paulo	150.443	34,95%	São Paulo	800.655	44,74%	São Paulo	77.353	21,83%	São Paulo	1.036.451	39,90%
2	Minas Gerais	38.912	8,58%	Minas Gerais	183.667	10,26%	Rio Grande do Sul	43.946	12,40%	Minas Gerais	249.563	9,61%
3	Rio de Janeiro	33.119	7,31%	Paraná	104.369	5,83%	Paraná	32.528	9,18%	Rio Grande do Sul	175.367	6,75%
4	Rio Grande do Sul	29.402	6,49%	Rio Grande do Sul	102.019	5,70%	Minas Gerais	26.984	7,61%	Paraná	164.504	6,33%
5	Paraná	27.607	6,09%	Rio de Janeiro	85.843	4,80%	Santa Catarina	21.954	6,19%	Rio de Janeiro	130.086	5,01%
6	Bahia	21.210	4,68%	Santa Catarina	75.596	4,22%	Bahia	21.927	6,19%	Santa Catarina	118.254	4,55%
7	Santa Catarina	20.704	4,57%	Bahia	57.013	3,19%	Goiás	16.616	4,69%	Bahia	100.150	3,86%
8	Goiás	18.626	4,11%	Goiás	48.478	2,71%	Ceará	14.890	4,20%	Goiás	83.720	3,22%
9	Ceará	11.648	2,57%	Ceará	44.399	2,48%	Espírito Santo	12.540	3,54%	Ceará	70.937	2,73%
10	Mato Grosso	11.542	2,55%	Distrito Federal	38.245	2,14%	Distrito Federal	11.964	3,38%	Distrito Federal	60.498	2,33%
11	Distrito Federal	10.289	2,27%	Pará	32.201	1,80%	Rio de Janeiro	11.124	3,14%	Espírito Santo	52.179	2,01%
12	Pará	9.296	2,05%	Espírito Santo	31.032	1,73%	Mato Grosso	9.910	2,80%	Mato Grosso	51.711	1,99%
13	Espírito Santo	8.607	1,90%	Mato Grosso	30.259	1,69%	Pará	9.552	2,70%	Pará	51.049	1,97%
14	Maranhão	7.567	1,67%	Mato Grosso do Sul	19.873	1,11%	Pernambuco (2)	7.993	2,26%	Pernambuco (2)	34.505	1,33%
15	Pernambuco (2)	7.167	1,58%	Pernambuco (2)	19.345	1,08%	Alagoas	5.710	1,61%	Mato Grosso do Sul	29.933	1,15%
16	Mato Grosso do Sul	5.517	1,22%	Maranhão	15.692	0,88%	Paraíba	4.900	1,38%	Maranhão	26.797	1,03%
17	Rio Grande do Norte	5.378	1,19%	Amazonas	15.490	0,87%	Mato Grosso do Sul	4.543	1,28%	Paraíba	23.323	0,90%
18	Amazonas	4.624	1,02%	Paraíba	14.134	0,79%	Maranhão	3.538	1,00%	Amazonas	23.292	0,90%
19	Paraíba	4.289	0,95%	Alagoas	12.649	0,71%	Amazonas	3.178	0,90%	Alagoas	22.508	0,87%
20	Alagoas	4.149	0,92%	Rio Grande do Norte	12.344	0,69%	Sergipe (3)	2.810	0,79%	Rio Grande do Norte	19.879	0,77%
21	Piauí	3.449	0,76%	Rondônia	10.534	0,59%	Rondônia	2.777	0,78%	Rondônia	16.172	0,62%
22	Tocantins	3.235	0,71%	Tocantins	9.537	0,53%	Rio Grande do Norte	2.157	0,61%	Sergipe (3)	14.702	0,57%
23	Rondônia	2.861	0,63%	Sergipe (3)	9.142	0,51%	Piauí	1.491	0,42%	Tocantins	14.239	0,55%
24	Sergipe (3)	2.750	0,61%	Piauí	7.340	0,41%	Tocantins	1.467	0,41%	Piauí	12.280	0,47%
25	Amapá	1.373	0,30%	Acre	3.769	0,21%	Amapá	1.197	0,34%	Amapá	6.079	0,23%
26	Acre	857	0,19%	Amapá	3.509	0,20%	Acre	1.013	0,29%	Acre	5.639	0,22%
27	Roraima	751	0,17%	Roraima	2.568	0,14%	Roraima	351	0,10%	Roraima	3.670	0,14%
	<b>Total:</b>	<b>453.372</b>		<b>Total:</b>	<b>1.789.702</b>		<b>Total:</b>	<b>354.413</b>		<b>Total Geral:</b>	<b>2.597.487</b>	

Fonte: Juntas Comerciais (não estão incluídos os números referentes ao Microempreendedor Individual)

O ano de 2015, que é o ano onde a crise financeira foi tão impactante quanto em 2016 teve um cenário bastante relevante para que este cenário fosse tão preocupante:

Fecharam no país 354.413 empresas, tendo ciência que neste dado não estão inclusas as empresas do MEI<sup>11</sup>, tendo a ciência que com esses dados esses números serão muito maiores.

Neste cenário, é grande também pelo fator de falta de preparo de empresários para o ofício de negócios. E em comparação com anos anteriores, pode-se verificar que o número é um tanto preocupante, pois, por mais que o número de empresas que abrem todos os anos, é notável que muitas das empresas que fecharam em 2015 são empresas abertas em um prazo médio de até 05 anos.

Segundo dados do SEBRAE, 95% das empresas brasileiras fecham antes de completarem 5 anos de vida, o que denota uma triste realidade de falta de sobrevivência para as empresas no país.

Seguindo os dados obtidos junto ao DREI, verifica nos anos anteriores o seguinte cenário:

<sup>11</sup> Micro Empreendedor Individual

Tabela 3 – Abertura e fechamento de empresas em 2014

Ranking das Juntas Comerciais segundo Movimento de Constituição, Alteração e Extinção de Empresas

Período: Janeiro a Dezembro de 2014

Ordem	Constituição			Alteração			Extinção			Movimento Total		
	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%
1	São Paulo	173.736	32,72%	São Paulo	779.682	45,37%	São Paulo	65.881	23,64%	São Paulo	1.019.299	40,32%
2	Minas Gerais	45.106	8,49%	Minas Gerais	185.862	10,82%	Rio Grande do Sul	28.995	10,40%	Minas Gerais	253.338	10,02%
3	Rio de Janeiro	43.798	8,25%	Paraná	109.842	6,39%	Paraná	26.868	9,64%	Paraná	176.389	6,98%
4	Paraná	39.679	7,47%	Rio de Janeiro	87.129	5,07%	Minas Gerais	22.370	8,03%	Rio Grande do Sul	143.636	5,68%
5	Rio Grande do Sul	35.504	6,69%	Rio Grande do Sul	79.137	4,61%	Bahia	16.871	6,05%	Rio de Janeiro	139.919	5,53%
6	Bahia	23.805	4,48%	Santa Catarina	65.121	3,79%	Goiás	15.420	5,53%	Santa Catarina	103.246	4,08%
7	Santa Catarina	22.816	4,30%	Bahia	53.795	3,13%	Santa Catarina	15.309	5,49%	Bahia	94.471	3,74%
8	Goiás	21.308	4,01%	Goiás	47.351	2,76%	Ceará	13.043	4,68%	Goiás	84.079	3,33%
9	Pernambuco	16.274	3,06%	Ceará	43.723	2,54%	Pernambuco	9.289	3,33%	Ceará	71.372	2,82%
10	Ceará	14.606	2,75%	Pernambuco	35.224	2,05%	Rio de Janeiro	8.992	3,23%	Pernambuco	60.787	2,40%
11	Mato Grosso	10.695	2,01%	Distrito Federal	29.725	1,73%	Espírito Santo	8.486	3,04%	Distrito Federal	46.970	1,86%
12	Pará	10.381	1,95%	Espírito Santo	26.686	1,55%	Distrito Federal	7.349	2,64%	Espírito Santo	44.185	1,75%
13	Distrito Federal	9.896	1,86%	Pará	25.221	1,47%	Mato Grosso	6.478	2,32%	Mato Grosso	40.874	1,62%
14	Maranhão	9.405	1,77%	Mato Grosso	23.701	1,38%	Pará	4.733	1,70%	Pará	40.335	1,60%
15	Espírito Santo	9.013	1,70%	Mato Grosso do Sul	16.706	0,97%	Mato Grosso do Sul	4.381	1,57%	Maranhão	28.801	1,14%
16	Mato Grosso do Sul	6.718	1,27%	Maranhão	16.140	0,94%	Rio Grande do Norte	3.682	1,32%	Mato Grosso do Sul	27.805	1,10%
17	Rio Grande do Norte	5.916	1,11%	Paraíba	13.650	0,79%	Paraíba	3.306	1,19%	Rio Grande do Norte	22.538	0,89%
18	Amazonas	5.293	1,00%	Rio Grande do Norte	12.940	0,75%	Alagoas	3.305	1,19%	Paraíba	21.614	0,85%
19	Paraíba	4.658	0,88%	Amazonas	12.395	0,72%	Maranhão	3.256	1,17%	Amazonas	20.501	0,81%
20	Piauí	4.473	0,84%	Rondônia	10.492	0,61%	Amazonas	2.813	1,01%	Alagoas	16.806	0,66%
21	Alagoas	4.212	0,79%	Alagoas	9.289	0,54%	Rondônia	2.205	0,79%	Rondônia	16.216	0,64%
22	Tocantins	3.618	0,68%	Sergipe	8.920	0,52%	Sergipe	1.852	0,66%	Sergipe	14.265	0,56%
23	Rondônia	3.519	0,66%	Piauí	7.875	0,46%	Piauí	1.066	0,38%	Piauí	13.414	0,53%
24	Sergipe	3.493	0,66%	Tocantins	7.536	0,44%	Tocantins	891	0,32%	Tocantins	12.045	0,48%
25	Amapá	1.304	0,25%	Acre	3.697	0,22%	Acre	785	0,28%	Amapá	5.583	0,22%
26	Acre	1.088	0,20%	Amapá	3.689	0,21%	Amapá	590	0,21%	Acre	5.570	0,22%
27	Roraima	728	0,14%	Roraima	2.825	0,16%	Roraima	488	0,18%	Roraima	4.041	0,16%
	<b>Total:</b>	<b>531.042</b>		<b>Total:</b>	<b>1.718.353</b>		<b>Total:</b>	<b>278.704</b>		<b>Total Geral:</b>	<b>2.528.099</b>	

Fonte: Juntas Comerciais (não estão incluídos os números referentes ao Microempreendedor Individual).

Tabela 4 Abertura e Fechamento de empresas no Brasil 2013

Ranking das Juntas Comerciais segundo Movimento de Constituição, Alteração e Extinção de Empresas

Período: Janeiro a Dezembro de 2013

Ordem	Constituição			Alteração			Extinção			Movimento Total		
	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%
1	São Paulo	181.527	31,18%	São Paulo	940.264	50,81%	São Paulo	60.336	28,38%	São Paulo	1.182.127	44,69%
2	Minas Gerais	50.676	8,70%	Minas Gerais	184.620	9,98%	Rio Grande do Sul	22.199	10,44%	Minas Gerais	255.426	9,66%
3	Paraná	46.463	7,98%	Paraná	106.056	5,73%	Minas Gerais	20.130	9,47%	Paraná	169.396	6,40%
4	Rio de Janeiro	43.933	7,55%	Rio Grande do Sul	80.540	4,35%	Paraná	16.877	7,94%	Rio Grande do Sul	142.629	5,39%
5	Rio Grande do Sul	39.890	6,85%	Rio de Janeiro	75.641	4,09%	Bahia	14.895	7,01%	Rio de Janeiro	131.838	4,98%
6	Bahia	28.097	4,83%	Santa Catarina	58.910	3,18%	Rio de Janeiro	12.264	5,77%	Bahia	101.633	3,84%
7	Goiás	24.069	4,13%	Bahia	58.641	3,17%	Santa Catarina	10.144	4,77%	Santa Catarina	92.316	3,49%
8	Santa Catarina	23.262	4,00%	Goiás	44.365	2,40%	Goiás	8.959	4,21%	Goiás	77.393	2,93%
9	Pernambuco	17.361	2,98%	Ceará	41.331	2,23%	Ceará	7.850	3,69%	Ceará	66.002	2,50%
10	Ceará	16.821	2,89%	Distrito Federal	32.732	1,77%	Pernambuco	6.339	2,98%	Pernambuco	55.175	2,09%
11	Pará	12.001	2,06%	Pernambuco	31.475	1,70%	Distrito Federal	4.581	2,15%	Distrito Federal	48.476	1,83%
12	Mato Grosso	11.888	2,04%	Espírito Santo	25.597	1,38%	Espírito Santo	4.510	2,12%	Espírito Santo	40.028	1,51%
13	Distrito Federal	11.163	1,92%	Mato Grosso	24.357	1,32%	Mato Grosso	3.712	1,75%	Mato Grosso	39.957	1,51%
14	Maranhão	11.117	1,91%	Pará	22.818	1,23%	Pará	2.672	1,26%	Pará	37.491	1,42%
15	Espírito Santo	9.921	1,70%	Mato Grosso do Sul	15.761	0,85%	Mato Grosso do Sul	2.306	1,08%	Maranhão	28.899	1,09%
16	Rio Grande do Norte	8.123	1,40%	Maranhão	15.507	0,84%	Maranhão	2.275	1,07%	Mato Grosso do Sul	25.718	0,97%
17	Mato Grosso do Sul	7.651	1,31%	Amazonas	14.578	0,79%	Rio Grande do Norte	2.134	1,00%	Rio Grande do Norte	24.034	0,91%
18	Amazonas	6.906	1,19%	Rio Grande do Norte	13.777	0,74%	Paraíba	1.935	0,91%	Amazonas	22.963	0,87%
19	Paraíba	5.452	0,94%	Paraíba	10.602	0,57%	Amazonas	1.479	0,70%	Paraíba	17.989	0,68%
20	Piauí	5.419	0,93%	Rondônia	10.022	0,54%	Alagoas	1.350	0,64%	Rondônia	15.894	0,60%
21	Alagoas	4.575	0,79%	Sergipe	9.269	0,50%	Rondônia	1.332	0,63%	Alagoas	14.559	0,55%
22	Rondônia	4.540	0,78%	Alagoas	8.634	0,47%	Sergipe	1.160	0,55%	Piauí	14.553	0,55%
23	Tocantins	3.943	0,68%	Piauí	8.032	0,43%	Piauí	1.102	0,52%	Sergipe	14.242	0,54%
24	Sergipe	3.813	0,65%	Tocantins	7.208	0,39%	Tocantins	717	0,34%	Tocantins	11.868	0,45%
25	Amapá	1.478	0,25%	Amapá	3.499	0,19%	Acre	515	0,24%	Amapá	5.359	0,20%
26	Acre	1.279	0,22%	Acre	3.417	0,18%	Roraima	437	0,21%	Acre	5.211	0,20%
27	Roraima	826	0,14%	Roraima	2.792	0,15%	Amapá	382	0,18%	Roraima	4.055	0,15%
	<b>Total:</b>	<b>582.194</b>		<b>Total:</b>	<b>1.850.445</b>		<b>Total:</b>	<b>212.592</b>		<b>Total Geral:</b>	<b>2.645.231</b>	

Fonte: Juntas Comerciais (não estão incluídos os números referentes ao Microempreendedor Individual).

Tabela 5 – Abertura e Fechamento de empresas no Brasil 2012

Ranking das Juntas Comerciais segundo Movimento de Constituição, Alteração e Extinção de Empresas

Período: Janeiro a Dezembro de 2012

Ordem	Constituição			Alteração			Extinção			Movimento Total		
	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%	Junta Comercial	Quantidade	%
1	São Paulo	188.671	32,72%	São Paulo	761.106	46,76%	São Paulo	64.713	30,12%	São Paulo	1.014.490	41,94%
2	Minas Gerais	51.007	8,85%	Minas Gerais	183.516	11,28%	Minas Gerais	26.072	12,14%	Minas Gerais	260.595	10,77%
3	Paraná	44.362	7,69%	Paraná	99.669	6,12%	Rio Grande do Sul	24.112	11,22%	Paraná	160.749	6,65%
4	Rio Grande do Sul	41.158	7,14%	Rio Grande do Sul	80.044	4,92%	Paraná	16.718	7,78%	Rio Grande do Sul	145.314	6,01%
5	Rio de Janeiro	36.557	6,34%	Rio de Janeiro	72.923	4,48%	Santa Catarina	11.365	5,29%	Rio de Janeiro	117.067	4,84%
6	Bahia	26.389	4,58%	Santa Catarina	56.273	3,46%	Bahia	9.169	4,27%	Santa Catarina	92.050	3,81%
7	Santa Catarina	24.412	4,23%	Bahia	47.414	2,91%	Goiás	9.119	4,24%	Bahia	82.972	3,43%
8	Goiás	22.340	3,87%	Goiás	43.297	2,66%	Rio de Janeiro	7.587	3,53%	Goiás	74.756	3,09%
9	Pernambuco	17.452	3,03%	Ceará	36.036	2,21%	Ceará	7.042	3,28%	Ceará	59.636	2,47%
10	Ceará	16.558	2,87%	Pernambuco	33.641	2,07%	Pernambuco	6.567	3,06%	Pernambuco	57.660	2,38%
11	Distrito Federal	11.626	2,02%	Distrito Federal	29.548	1,82%	Espírito Santo	4.330	2,02%	Distrito Federal	45.090	1,86%
12	Mato Grosso	11.028	1,91%	Espírito Santo	23.877	1,47%	Distrito Federal	3.916	1,82%	Espírito Santo	37.958	1,57%
13	Pará	10.447	1,81%	Mato Grosso	21.109	1,30%	Mato Grosso	3.509	1,67%	Mato Grosso	35.726	1,48%
14	Maranhão	10.170	1,76%	Pará	20.080	1,23%	Paraíba	2.683	1,25%	Pará	33.084	1,37%
15	Paraíba	9.841	1,71%	Paraíba	16.993	1,04%	Pará	2.557	1,19%	Paraíba	29.517	1,22%
16	Espírito Santo	9.751	1,69%	Mato Grosso do Sul	13.879	0,85%	Maranhão	2.244	1,04%	Maranhão	25.130	1,04%
17	Mato Grosso do Sul	7.249	1,26%	Amazonas	12.783	0,79%	Rio Grande do Norte	2.182	1,02%	Mato Grosso do Sul	22.914	0,95%
18	Rio Grande do Norte	7.150	1,24%	Maranhão	12.716	0,78%	Mato Grosso do Sul	1.786	0,83%	Rio Grande do Norte	21.938	0,91%
19	Amazonas	6.600	1,14%	Rio Grande do Norte	12.606	0,77%	Rondônia	1.518	0,71%	Amazonas	20.844	0,86%
20	Piauí	4.865	0,84%	Rondônia	10.259	0,63%	Piauí	1.505	0,70%	Rondônia	15.702	0,65%
21	Alagoas	4.067	0,71%	Sergipe	8.942	0,55%	Amazonas	1.461	0,68%	Sergipe	13.896	0,57%
22	Rondônia	3.925	0,68%	Alagoas	7.928	0,49%	Alagoas	1.338	0,62%	Piauí	13.584	0,56%
23	Tocantins	3.874	0,67%	Piauí	7.214	0,44%	Sergipe	1.270	0,59%	Alagoas	13.333	0,55%
24	Sergipe	3.684	0,64%	Tocantins	7.209	0,44%	Tocantins	888	0,41%	Tocantins	11.971	0,49%
25	Amapá	1.369	0,24%	Amapá	3.095	0,19%	Acre	480	0,22%	Acre	4.758	0,20%
26	Acre	1.257	0,22%	Acre	3.021	0,19%	Roraima	381	0,18%	Amapá	4.708	0,19%
27	Roraima	841	0,15%	Roraima	2.371	0,15%	Amapá	244	0,11%	Roraima	3.593	0,15%
	<b>Total:</b>	<b>576.650</b>		<b>Total:</b>	<b>1.627.549</b>		<b>Total:</b>	<b>214.836</b>		<b>Total Geral:</b>	<b>2.419.035</b>	

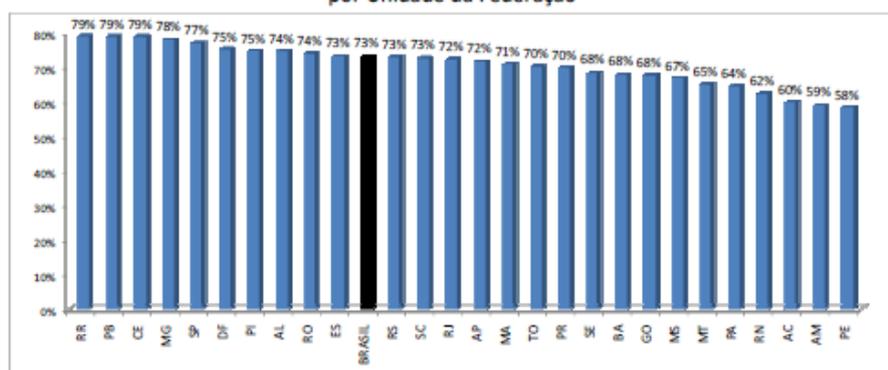
Fonte: Juntas Comerciais (não estão incluídos os números referentes ao Microempreendedor Individual).

Com base nos gráficos das páginas anteriores, o número entre abertura e fechamento de empresas é considerável. Se fosse para fazer uma análise reservada por ano, sem levar em conta as empresas integrantes de cada item desses, seria um cenário apreciável, pois, em todos os anos analisados, abriram mais empresas do que fecharam, porém, conforme verificado na pesquisa, o número de empresas que fecham antes do 5º ano de sobrevivência remete para um cenário preocupante.

Numa análise sobre as possibilidades, pode-se verificar que dentre os muitos fatores presentes nesta realidade, não é somente a falta de faturamento que afeta estas empresas. Muitos são os aspectos para esta análise, mas, o de mais relevância para este artigo é o fator comunicação nas organizações.

Porém, antes, de uma análise sobre a comunicação nas organizações, é interessante verificar o gráfico abaixo onde identifica-se a realidade da taxa de sobrevivência das empresas no país de acordo com dados fornecidos pelo SEBRAE nacional:

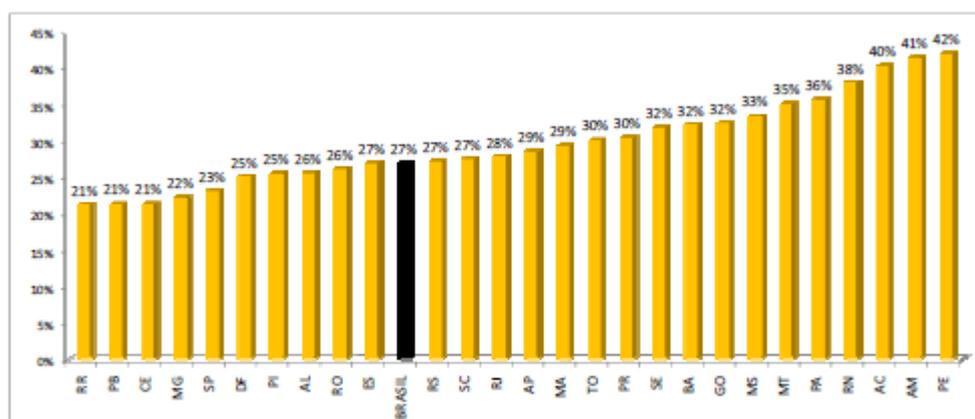
Gráfico 6 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2006, por Unidade da Federação



Fonte: Sebrae-NA

Nota: as empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009

Gráfico 7 - Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2006, por Unidade da Federação



Fonte: Sebrae-NA

Nota: as empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009

Tabela 8 - Empresas por Tamanho

PORTE	REPRESENTATIVIDADE	FATURAMENTO ANUAL
GRANDE	2,07%	ACIMA DE R\$ 48 MILHÕES
MÉDIO	13,30%	ACIMA DE R\$ 3,6 MILHÕES ATÉ R\$ 48 MILHÕES
PEQUENO	7,39%	ACIMA DE R\$ 360 MIL ATÉ R\$ 3,6 MILHÕES
MICROEMPRESA	46,82%	ATÉ R\$ 360 MIL
MEI	30,41%	ATÉ R\$ 60 MIL
TOTAL	100,00%	

## Mortalidade de empresas

Nesta análise desenvolvida pelo DREI em parceria com o Ministério do Planejamento, a ocasião de mortalidade das empresas no Brasil, com uma realidade mais presente nas micro e pequenas empresas do que numa visão mais ampla entre MEI<sup>12</sup>, SIMPLES, Médias e grandes empresas, observa-se as seguintes situações:

IDADE POR OCASIÃO DA MORTE	Frequência %	Frequência acumulada %
entre 0 e 1 ano	16,32%	16,32%
entre 1 e 2 anos	9,84%	26,16%
entre 2 e 3 anos	7,98%	34,14%
entre 3 e 4 anos	6,02%	40,16%
entre 4 e 5 anos	4,79%	44,95%
entre 5 e 6 anos	4,11%	49,06%
entre 6 e 7 anos	3,99%	53,05%
entre 7 e 8 anos	4,01%	57,06%
entre 8 e 9 anos	3,17%	60,23%
entre 9 e 10 anos	3,26%	63,49%
entre 10 e 20 anos	23,69%	87,18%
entre 20 e 30 anos	9,55%	96,73%
entre 30 e 40 anos	2,57%	99,30%
entre 40 e 50 anos	0,67%	99,97%
entre 50 e 75 anos	0,02%	99,99%
entre 75 e 100 anos	0,01%	100,00%
Mais de 100 anos	0,00%	98,17%

## Fechamento de empresas

Basta uma pequena pesquisa pela web, mercado e por revistas de órgãos competentes, para descobrir que a maioria das empresas fecha com menos de cinco anos de vida. Muitas, inclusive, sequer completam um ano e já não são mais autossustentáveis, se é que se pode denomina-las como sustentáveis. Empresas especializadas em abertura de pequenas e médias empresas são categóricas ao afirmar que a má gestão, comunicação inadequada e uma

---

<sup>12</sup> Micro Empreendedor Individual

contabilidade falha são os principais motivos para o fechamento prematuro. Mas dentro da gestão, existem outros pormenores que precisam ser considerados.

Por isso, para aqueles que pretendem abrir uma empresa, passando por uma reformulação ou migrando para o ambiente online, precisam se atentar a esses motivos que levam ao fechamento prematuro de empresas:

a) Falta de critério na abertura da empresa

Parece ser um lugar comum afirmar que é necessário conhecer o mercado em que vai atuar, elaborar uma pesquisa, estar por dentro da concorrência e saber ao menos o básico sobre gestão de empresas. Dessa forma, a primeira base para uma empresa dar certo é o conhecimento.

b) Esperar retorno antes dos seis meses de vida

O certo é que o prazo garantido para uma empresa bem estruturada começar a retornar o investimento é de três anos. Porém, supondo que o dinheiro investido seja para gerar sustento pessoal e familiar, o qual a sua utilização poderia estar vinculada a um ganho mensal, seis meses são suficientes. No entanto, na maioria dos casos, o futuro empresário não reserva um montante até cumprir esse prazo. Ou seja, espera que a empresa tenha lucro suficiente já no primeiro mês. Assim, além de não conseguir se sustentar com a empresa, não consegue reinvestir para alavancar o crescimento. A segunda base é a paciência.

c) Não separar a economia pessoal da empresarial

Esse é um erro comum e que faz o empresário se perder facilmente. Para evitar esse erro, o caixa da empresa deve ter abertura e fechamento e o dono ou os sócios devem receber através do pró-labore. Uma empresa de contabilidade competente saberá informar qual o valor do pró-labore que permitirá um salário interessante e, ao mesmo tempo, não prejudicará o crescimento da empresa. A terceira base é uma boa gestão de gastos, faturamento e reinvestimentos.

d) Falta de comunicação dentro da empresa

Antes mesmo de abrir as portas, é necessário realizar um treinamento para que todos caminhem na mesma direção. Os colaboradores devem se sentir parte da empresa e que são fundamentais para o crescimento. Por isso, é preciso entender de todos os elementos que compõem o mercado para melhorar a comunicação. Sempre que for preciso, ouça os funcionários, afinal de contas são eles que estão em contato com clientes e fornecedores no dia a dia. A quarta base é o bom relacionamento.

É importante que a empresa encare a comunicação como uma aliada para os negócios, pois o bom relacionamento com seus públicos, interno e externo, assegura o reconhecimento

perante a sociedade, valoriza os recursos e o potencial de seus colaboradores, e auxilia no fortalecimento da reputação.

e) Falta de publicidade

Se a empresa não ficar conhecida, dificilmente venderá. Procure os melhores meios, que trazem melhores retornos, e invista. A quinta base é a divulgação.

f) Falta de cuidado com a parte burocrática, especialmente com o fisco

Muitas vezes isso acontece por falta de conhecimento, tanto na abertura como no dia a dia da empresa. A dica é não tentar fazer isso por conta ou contratar escritórios de contabilidade que façam trabalhos fracionados. Entregue toda a parte contábil para um escritório de contabilidade. De preferência, procure uma empresa contábil que possui sistema automatizado, pois o controle é muito maior. Esta é a sexta base.

### **Falta de comunicação nas organizações**

Como destacado entre os principais motivos para fechamento das empresas, destaca-se o item comunicação. A comunicação é um fator de extrema importância em uma organização quer seja no início ou durante o desenvolvimento no mercado.

A comunicação é definida por muitos escritores como um meio de troca de informações, as quais necessitam de um bom processo de entendimento, pois, mal executado pode causar sérios prejuízos para a organização, desencontros de execução de tarefa assim como constrangimento pessoal e organizacional.

Atualmente, torna-se notória a importância ter pessoas capacitadas para exercer o seu papel, a sua função dentro de uma doutrina correta, por isso é necessário que os colaboradores compreendam as situações, saibam se comunicar bem para que não seja mal interpretado.

A comunicação eficiente é um grande processo para a qualidade e a compreensão do propósito solicitado.

No contexto da organização principalmente no caso do fechamento das empresas, o que se verifica junto ao mercado, é um número elevado de empresas que abrem todos os anos, porém, num ciclo de apenas 5 anos já não existem mais.

Conforme verificado nas tabelas 2, tabela 3, tabela 4 e tabela 5, o número de empresas que fecharam no país é preocupante, levando em conta, a situação destas empresas, sabendo que grande parte delas não chega ao 5º ano de existência.

### **Considerações finais**

Torna-se notório, portanto, que o sucesso e o fracasso das micro e pequenas empresas nos primeiros cinco anos de vida estão relacionados em sua grande maioria pela falta de um planejamento prévio. O que normalmente acontece é confusão dos bens, direitos e obrigações da empresa com o patrimônio pessoal. Esperar por retorno econômico e financeiro antes do prazo ideal também é uma agravante, já que na maioria das vezes o empreendedor não possui capital de giro suficiente para manter a empresa até que finalmente possa usufruir dos seus resultados.

Percebe-se ainda que na grande maioria, houve falta de critério na abertura da empresa sem realizar levantamento de informações sobre o mercado em que pretendem atuar. A execução de um plano de negócios para abrir, manter ou ampliar o negócio do empreendedor pode minimizar os riscos e maximizar as oportunidades.

Outro fator relevante volta-se para a falta de controle de todos os setores da empresas, mesmo, sendo microempresas ou até mesmo Micro Empreendedor Individual, precisa ter bem definido a distribuição de setores e seu controle minucioso.

A mortalidade de empresas tem-se voltado notoriamente para essas causas que são relevantes e importantes para análise. O Brasil precisa ter um controle mais preciso quanto a abertura e fechamento de empresas. Em comparação com outros países do mundo, o Brasil não encontra-se em situação ruim, tendo em vista que países como Espanha, Portugal tem índices piores que o país, porém, nada para comemorar, pois, as principais economias mundiais não fornecem dados para análise destes fatores, como por exemplo a economia de Estados Unidos, França, Inglaterra, Japão.

Em análise e cuidado, é de extrema relevância o aumento na educação e qualificação de empresas e empresários, serviço pelo SEBRAE, mas que precisa de mais investimento por parte do Governo Federal, para que a cada ano mais e mais empresas abram com qualidade de vida e com foco em organização, para que empresas abram, seja gerado emprego e o controle da desigualdade social sejam mais combatidos.

Um país se faz com organização, educação e qualidade de vida e neste ciclo as empresas inserem-se, pois, assim como a agricultura familiar é importante para o abastecimento alimentar de qualquer país, as empresas são importantes para economia e bem estar das pessoas.

### **Referências**

CÂNDIDO, G. A; ABREU, A. F. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional.** <http://read.adm.rfrgs.br/read18artigo/artigo4.htm>. Acesso em: 10 Ago. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MACHADO, Fábio. **Razões para abertura e fechamento de empresas.** Disponível em: <<http://economiafinancas.com/2010/11/temos-mais-micro-empresas-pelas-piores-razoes-estatisticas-das-empresas/>>. Acesso em: 25 de abril de 2011 às 10:25.

GABRIEL, Sérgio. **A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil.** Disponível em: < <http://www.webartigos.com/articles/15734/1/A-Influencia-da-Micro-e-Pequena-Empresa-no-Desenvolvimento-Economico-do-Brasil/pagina1.html#ixzz1KdGNQ2>>. Acesso em: 26 de abril de 2011 às 09:39

LOMBRADI JUNIOR, Roberto. **Principais fatores causadores da mortalidade precoce das Micro e Pequenas no Brasil.** Disponível em: < [www.administradores.com.br/informe-se/artigos/principais-fatores-causadores-da-mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/principais-fatores-causadores-da-mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484/)>. Acesso em: 26 de abril de 2011.

**Indicadores conjunturais em 2106.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores.php>>. Acesso em: 24 de julho 2016.

**Empreendedorismo no Brasil relatório executivo.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf)>. Acesso em: 24 de julho de 2016.

# **A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO DE ARAGUAÍNA – UNIMED**

Valdirene Vieira Carvalho Santos

Miriam Mendes Costa

## **Introdução**

Para lidar com o fluxo de informações que recebemos diariamente, precisamos estar nos comunicando incansavelmente e essa comunicação tem que ser transmitida de maneira correta e clara para que funcione. No entanto, às vezes, temos que enfrentar grandes desafios, principalmente quando se trata da comunicação interna organizacional, pois no ambiente de trabalho, perpassam além das questões profissionais, interações pessoais que interagem no processo comunicacional.

A falta de comunicação interna das organizações, muitas vezes é visível e cotidiana, podendo colaborar para a existência de conflitos, retrabalho e prejuízo, além da insatisfação por parte de colaboradores e clientes. Os colaboradores dos diversos setores precisam estar interligados, ter conhecimento dos objetivos, metas e missão da empresa, além de conhecer a organização e o que se passa nesse ambiente, pois um dos fatores principais para uma comunicação saudável e produtiva, é o bom fluxo na comunicação que deve existir entre dirigentes, gerentes, líderes e subordinados, pois quanto mais a organização se comunicar, menos problemas poderão acontecer.

Partindo desse princípio escolheu-se como tema desse trabalho, demonstrar a importância do fluxo da comunicação interna organizacional, despertando para o fato de que mesmo nos tempos atuais, ainda existem organizações que não perceberam que esse elemento é um bom indicador para se medir o desempenho da organização, pois quanto melhor o fluxo da comunicação, menos problemas para a organização.

A partir desse aspecto, ficou estabelecido como objetivo geral demonstrar a importância do fluxo da comunicação enquanto ferramenta institucionalizada para o bom desempenho organizacional. Trazendo como elementos específicos entender os aspectos da comunicação interna organizacional, as características que favorecem uma comunicação eficaz através dos líderes e gestores, e ainda, estabelecer a relação entre a comunicação interna e o desempenho organizacional.

As organizações em seus diferentes seguimentos têm se preocupado com o desempenho, mercado, competitividade, mas poucas se preocupam com a avaliação, satisfação, aprimoramento, capacitação e comunicação interna, por isso, tomou-se como base este trabalho que procura demonstrar a importância dessa temática para as organizações.

A metodologia utilizada para compor este trabalho será através de pesquisas bibliográficas em sites, artigos científicos e livros que abordem com autores diversos que descrevam sobre o assunto em questão, fazendo através desses elementos uma revisão bibliográfica. Além disso, será realizado um estudo de caso sobre a comunicação interna organizacional na Cooperativa de Trabalho Médico de Araguaína – UNIMED, através de coleta de dados feita por questionários e entrevistas.

A comunicação organizacional é uma via de mão dupla, pois necessita da participação dos colaboradores e dos gestores para que ela se torne eficiente e eficaz. Ela tem que ser transparente, funcionando com a mesma precisão de baixo para cima e de cima para baixo, tanto o colaborador deve tomar conhecimento de tudo que afeta seu trabalho e sua rotina, quanto os gestores devem ter a percepção do que os colaboradores entenderam a partir do que lhes foi comunicado.

## **Comunicação**

Todo ser humano se comunica, isso faz parte do processo natural do ser humano, mas é muito comum encontrar pessoas que não conseguem interagir, que preferem ficar isoladas, sem se comunicarem com as outras pessoas. A comunicação é um processo natural em nossas vidas, desde criança, nas primeiras palavras já tentamos nos comunicar, é a ligação entre as pessoas, acontece em todo o tempo e em qualquer lugar, uma forma de conhecer outras culturas e comportamentos, o homem não consegue viver sem se comunicar ou interagir com outros.

O mundo atual cobra agilidade, conhecimento e uma comunicação clara e eficiente e os meios de comunicação se diversificaram e evoluíram muito na tentativa de atender essa necessidade, propiciando às pessoas mais rapidez e facilidade nesse processo. “Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.” (CHIAVENATO, 2003, p. 422)

Partindo desse princípio e tendo como exemplo o aprendizado que se deu no decorrer do curso de Administração, pode-se mencionar o quanto foi importante entender como esse fluxo comunicação organizacional acontece em várias situações dentro das organizações, além de observar que na atualidade é uma das mais desejadas competências das empresas e dos bons profissionais.

## **Comunicação interna organizacional**

O desenvolvimento do processo de comunicação interna nas organizações, está cada vez mais pontual, pois a medida que ele se constrói, por um lado se torna atual e por outro obsoleta, pois esse fluxo é algo vivo e dinâmico, que o tempo todo está se modificando. Pensar o fluxo da comunicação é

estar além da transmissão de informações, pois sua base é a existência do entendimento do que foi comunicado. Dessa forma, a informação e comunicação que são processos independentes, tornam-se interdependentes.

A informação e comunicação empresarial tem que ser usada como uma ferramenta diária e não momentânea, todos os setores devem estar em sintonia para que as informações, relatórios e indicadores, possam ser analisados pelos gestores com precisão, tornando assim as tomadas de decisão mais precisas e confiáveis, favorecendo toda a organização.

As organizações vêm se renovando a todo momento, e há algum tempo elas deixaram de pensar apenas nos próprios anseios e metas, hoje buscam atender os clientes internos e externos. Com o aumento da velocidade das informações, o fluxo da comunicação interna organizacional desponta como um dos elementos fundamentais para que se possa colaborar com esses objetivos, além de atender as expectativas de desenvolvimento empresarial, como afirma Baldissera (2000 apud ARAUJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2000 p. 50):

Para ser eficaz nas empresas, a comunicação deve passar por alguns processos, como, ser planejada e alinhada estrategicamente aos objetivos e missão da organização, pois, seu principal processo é transmitir informações de um indivíduo a outro, e essa informação deve ser clara, sem ruídos, quando todos souberem claramente a sua importância dentro desse processo, os valores e convicções serão disseminados e absorvidos com mais facilidade.

São vários os benefícios que uma boa comunicação traz para a empresa e colaboradores, dentre eles, a credibilidade das informações recebidas e a confiabilidade da mesma, pois não se percebe ruídos e desencontros no entendimento do que foi emitido. Chiavenato (2003, p 423) explica que, ruído significa a quantidade de perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas.

Em algumas empresas a comunicação já faz parte do conjunto de fatores que ajudam no crescimento e desenvolvimento da organização. A coordenação e clareza das informações feitas através dos grupos que estão ligados diretamente à gestão, fortalecem esse processo, mas não se limitam apenas a esse aspecto, pois vão além, alcançam o que deve ser compartilhado e trabalhado em toda a organização. A comunicação traz o entendimento necessário para que as pessoas possam interagir como grupos organizados e atingir os objetivos pré-determinados.

Na empresa, os relacionamentos são cada vez mais complexos, as exigências são muitas e envolvem uma constelação de pessoas no ambiente interno, na sociedade e no mercado. Por isso, a comunicação transformou-se em um diferencial gerencial e de gestão da imagem perante a concorrência, vital para o sucesso e a sobrevivência do negócio. (NASSAR, 2006, p 27)

A comunicação está passando por uma transformação, o mundo se encontra na era da informação, isso faz com que a comunicação ganhe mais espaço, quanto mais e melhor a organização souber se expressar internamente ou externamente, haverá o fortalecimento e fidelidade dos seus clientes, tanto internos como externos, a comunicação tende a ser uma ferramenta indispensável de gestão para a sobrevivência da organização. Rego (1986, p. 27) esclarece ainda que:

O objetivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados. De um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico, e, de outro, as atitudes, valores, normas. A questão é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente.

Infelizmente, ainda hoje nota-se certa resistência por parte de gestores em aceitar a importância da comunicação interna, pois não querem se arriscar ao expor suas ideias e metas, dificultando o processo de interação entre gestores e subordinados. Freitas (1991 apud CURVELLO, 2012, p. 42) nos afirma, “a resistência é um traço de vitalidade da cultura existente, [...] funciona como uma espécie de freio protetor. [...] o ajuste entre o conhecimento técnico e o conhecimento burocrático e prático, só será possível com uma comunicação clara e contínua.”

Percebe-se então, que para a comunicação interna ser eficaz necessita do comprometimento dos gestores e líderes, e que essa comunicação deve ser disseminada por toda a organização, para que todos tenham conhecimento da importância do que fazem e qual o impacto do seu trabalho no resultado da empresa.

Fica evidenciado que, para uma organização se fortalecer e permanecer no mercado competitivo, ela precisa muito mais do que um bom administrador ou de tecnologia avançada, necessita também que a parte humana esteja engajada, interligada, informada. Sem um bom fluxo e uma linguagem pertinente a comunicação entre os colaboradores podem deixar de existir, por falta de entrosamento, podendo apenas contribuir para o insucesso empresarial.

A qualidade na comunicação só será obtida se os gestores estiverem dispostos a desenvolvê-la e proporcionar um feedback. As informações recebidas, como: elogios, críticas ou sugestões de melhoria, podem proporcionar uma confiança nas pessoas que executam as tarefas, pois não terão medo de expor suas ideias e opiniões, conseqüentemente poderá gerar uma harmonia entre as partes. Por isso, Pimenta (1999, apud Pinheiro, 2010 p. 36) chama a atenção ao dizer que:

A comunicação interna só será eficaz e terá seus objetivos alcançados quando os funcionários puderem expressar seus valores, desejos e conflitos. É importante ressaltar a necessidade de ocorrer uma integração harmônica entre as demandas da empresa (produção) e a sociedade (bons produtos e serviços), que devem ser atendidas.

Outro fato relevante é o monitoramento da comunicação, ele deve ser realizado verificando a autenticidade e clareza do que foi comunicado. Esse fator ajuda a verificar se ela está acontecendo de

forma correta. Algumas vezes, essa comunicação pode chegar aos clientes da organização de maneira não muito clara, até mesmo modificada do foi pensado em sua origem, por isso é importante fazer o acompanhamento de todo processo comunicacional. O fluxo comunicacional deixa, assim, de ser considerado despesa para se inserir, definitivamente, no rol dos bons investimentos e no processo de desenvolvimento e crescimento organizacional.

### **Comunicação eficaz através de líderes e gestores**

Liderar e gerenciar a comunicação não envolve somente informar aos colaboradores o que eles devem fazer, vai além disso, é necessário que os grupos gestores e líderes utilizem-se do processo de comunicação comportamental, praticando aquilo que estão exigindo de seus subordinados. Bons líderes delegam as funções e mostram comprometimento e carinho pelo trabalho que executam e pelo trabalho dos seus liderados.

Para que o trabalho seja feito da forma como foi delegado, o verdadeiro líder, não precisa se impor para afirmar sua liderança, ele consegue isso sendo o exemplo. É possível considerar que, em qualquer grupo estabelecido, empresarial ou não, cada indivíduo desempenhe um papel próprio e neste contexto sempre há um personagem cujas funções são essenciais para que os objetivos do grupo sejam atingidos.

Chiavenato (2003, p.3), explica que:

Habilidades humanas estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação com as pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.

Com o passar dos anos e com o crescimento acelerado da informação, da tecnologia, da globalização e da própria organização, os gestores perceberam que não conseguiriam sozinhos acompanhar as metas, evitar os conflitos e motivar os colaboradores. Dessa forma, se tornou necessário a existência de uma pessoa capacitada para liderar os grupos setoriais e que saiba trabalhar com pessoas.

Chiavenato (2003, p.122), afirma que:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Assim, o administrador deverá entender essa necessidade, pois o líder será um mediador capaz de conduzir pessoas para alcançar os objetivos da organização. É certo que líderes são pessoas capazes

de transmitir grande poder aos liderados, estimular a iniciativa, explorando o potencial dos colaboradores através da confiança estabelecida para se conseguir um mesmo fim.

Hoje, tanto o gestor quanto o líder devem saber se comunicar com os seus subordinados, fortalecendo o vínculo entre eles, dando atenção às linguagens transmitidas pelos subordinados, além de saber ouvir e avaliar as suas atitudes, identificar a necessidade do grupo como fator essencial para a satisfação de todos, comunicar-se de maneira clara e objetiva. Pimenta, (1999 apud Araujo, Simanski e Queved, p. 52), reforça que [...] “é necessário primeiramente reconhecer a importância da comunicação no exercício da liderança”.

Dentro de uma organização comunicar-se e saber transmitir as necessidades organizacionais são que diferencia um bom líder. Se os liderados receberem uma comunicação clara e direta terá potencial e competência para produzir bem, inovar e corresponder ao interesse da organização, pois segundo Nassar (2006, p.27) a comunicação transformou-se em um indicador de desempenho de pessoas, de grupos, de empresas, de instituições e até de países.

Muitas organizações deixam de alcançar o resultado esperado, pois não percebem que seus gestores e líderes estão distantes do conhecimento que a comunicação exerce sobre os colaboradores, dificultando assim, o processo de confiança nas tomadas de decisões, provocando insatisfação na execução das tarefas e na falta de cooperação entre os integrantes.

Existem vários pontos que favorecem a comunicação eficaz dos líderes e gestores, mas o que é vital para o desenvolvimento dessa ferramenta é o reconhecimento de que não há organização sem pessoas, e que essas pessoas precisam se comunicar. Por isso, a forma como os colaboradores se comportam, agem, tomam decisões, trabalham e recebem os clientes, variam de acordo com a comunicação que chega até eles a partir de seus superiores.

Uma organização com um clima harmonioso, com pessoas satisfeitas e sabendo o que devem fazer, não gera retrabalho causada por uma comunicação com ruídos ou rompida, mas poderá produzir melhor e tornar mais fácil a canalização de energia dos colaboradores no desempenho de suas tarefas.

Os gestores devem se comunicar com os líderes, e esses com os demais colaboradores, fazendo assim o papel de transmissores. Com os líderes bem informados e cientes da missão que lhes foi dada, os liderados serão facilmente influenciados. Na ausência de um líder, esse papel pode ser exercido por um colaborador que tenha um poder de persuadir os demais, um formador de opiniões.

No mundo globalizado, uma das principais preocupações das empresas deve ser a comunicação, os líderes e gestores das organizações precisam trabalhar em equipe junto com seus liderados para terem sucesso. Hoje os colaboradores não trabalham sozinhos, mas com departamentos que interagem entre si, trocando informações a todo tempo, num sistema totalmente integrado.

## **Contribuição da comunicação no desempenho organizacional**

O que se observou até então foi que o ruído na comunicação interna pode causar conflitos, insatisfação e retrabalho, além de afetar as pessoas, deixando o desenvolvimento da organização em passos lentos. Quando há eficácia na comunicação interna pode-se observar um movimento contrário, contribuindo para que aconteça um desempenho satisfatório.

Embora as dificuldades existam em todas as empresas, naquelas em que as pessoas se comunicam mais e melhor os problemas dificilmente viram crise. Nesses casos, os colaboradores estão inseridos de tal forma no processo que ao surgir um problema podem contribuir com uma solução, pois entendem todo o processo organizacional. Por isso, NASSAR (2006, p. 29) menciona que:

[...] a comunicação é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser motor que impulsiona para as transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização.

Tendo a comunicação como o principal processo norteador, certamente seus objetivos e metas serão elevados e fortalecidos, já que envolve toda organização, pois crescer e desenvolver-se depende do desempenho de todos. As organizações que adotam uma postura positiva frente a comunicação organizacional e a tornam elemento prioritário, estão à frente de outras de seu ramo, pois se tornam mais conscientes de seu papel, pois descobriram o ponto fundamental do sucesso e do crescimento organizacional.

### **Metodologia**

A metodologia utilizada para compor este trabalho se deu através de pesquisas bibliográficas em sites, artigos científicos e livros que abordaram diversos aspectos relacionados a comunicação no ambiente organizacional, fazendo através desses elementos uma revisão bibliográfica. Além disso, realizou-se um estudo de caso sobre a comunicação interna organizacional na Cooperativa de Trabalho Médico de Araguaína – UNIMED, através de coleta de dados feita por questionários e entrevistas.

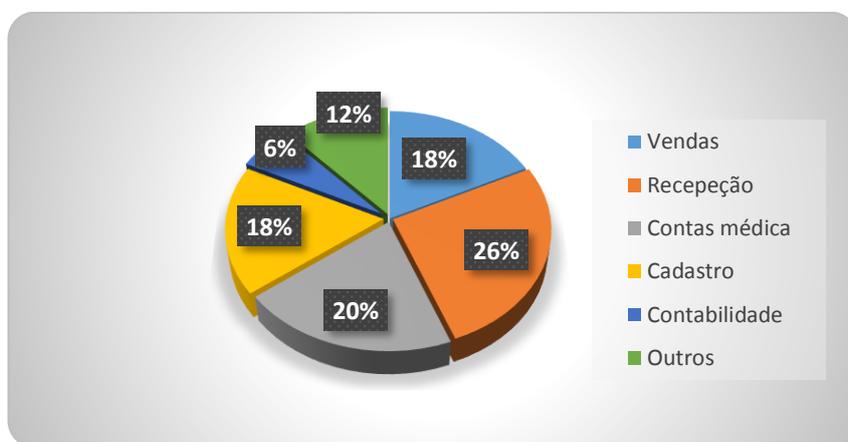
A empresa escolhida, Cooperativa de Trabalho Médico de Araguaína, denominada, Unimed Araguaína, fica situada no norte do estado do Tocantins, e é uma empresa voltada a comercialização de planos de saúde. A coleta de informações aconteceu no mês de abril de 2016, durante a qual os questionários foram respondidos por quase todos os colaboradores, exceto três: um que estava de licença médica, outra de licença maternidade e a autora da pesquisa.

Na data em que os questionários foram aplicados a organização estava composta por 34 colaboradores e o conteúdo abordava perguntas voltadas a comunicação, informações, feedback, conhecimento das mudanças internas realizadas, o tempo das informações, dentre outros questionamentos. Esse levantamento foi base para discussão e análise sobre o tema escolhido, não se tratando de um assunto novo, mas um aspecto relevante que, ainda é tratado de forma banal e sem importância por algumas empresas.

Para entendermos o trabalho realizado é importante dizer que a Unimed está subdividida em seis setores principais, que são: Contabilidade, Recepção, Vendas, Contas Médicas e Cadastro. No item da pesquisa que foi nomeado de “Outros”, foram agregados os departamentos que possuem apenas colaborador, que são: Auxiliar de Serviços Gerais, Contínuo, Secretária, SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente - e Tecnologia da Informação (TI).

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

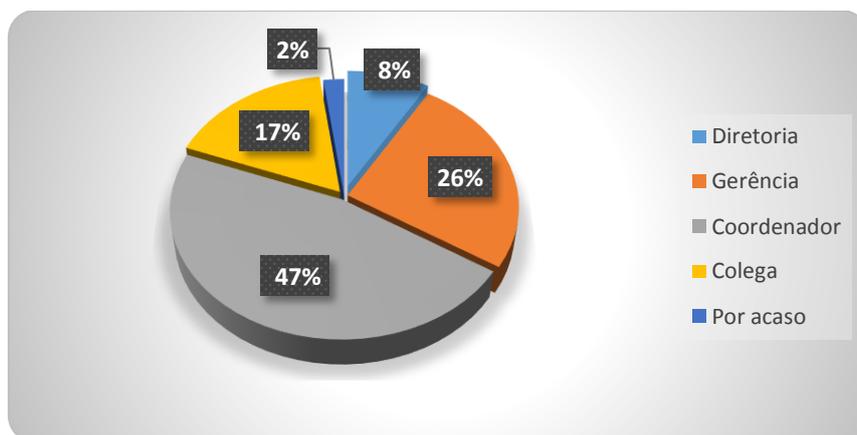
**Gráfico 1** - Qual a sua área de atuação?



Fonte: Elaborado pela autora 2016

O primeiro gráfico trata-se da subdivisão dos setores, ou seja, a área de atuação dos colaboradores pesquisados. Observa-se que contas médicas 20% e recepção 26%, somam 46% dos colaboradores que trabalham diretamente com o cliente, o que contribui para que, na maioria das vezes, repassem mais informações do que recebem. Dessa forma, o que se espera desses colaboradores é que estejam sempre bem informados, sobre os assuntos pertinentes ao seu trabalho e a toda a organização, como também tenham capacidade de estabelecer uma comunicação clara na qual poderão proporcionar feedbacks esperados pelo cliente.

**Gráfico 2** – De quem as informações que influenciam no seu trabalho diário são recebidas?

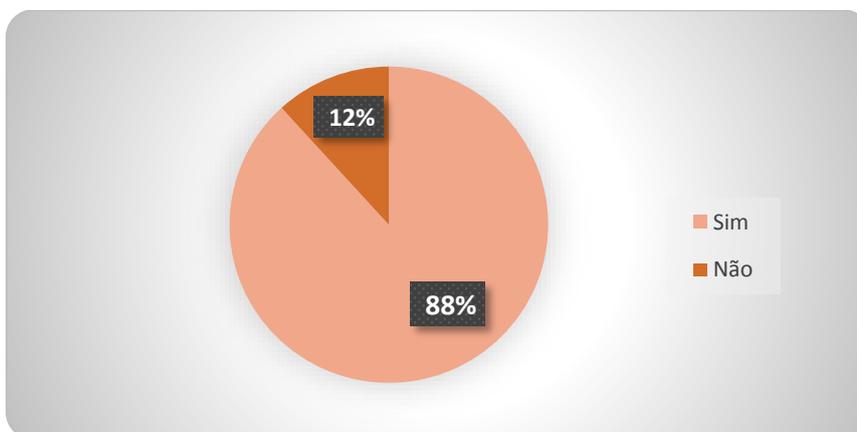


Fonte: Elaborado pela autora 2016

Numa empresa que se utiliza de uma característica hierárquica na formação de seus setores, as informações em sua maior parte, são recebidas pelos colaboradores a partir dos chefes imediatos, ou seja, de cima para baixo. Tendo como base essa característica, pode-se notar que a empresa escolhida para a análise pode ser caracterizada como hierarquicamente organizada, pois 73% das informações que influenciam no trabalho dos colaboradores são provenientes de coordenadores e gerência.

No terceiro gráfico, observa-se tem um percentual bastante expressivo de colaboradores confirmam que a comunicação interna da Unimed é feita de forma adequada. Tomando esse aspecto como ponto de partida e lembrando que os colaboradores recebem as informações diretamente dos seus chefes imediatos, pode-se inferir que se tem uma boa fluência comunicacional entre os chefes imediatos e os colaboradores.

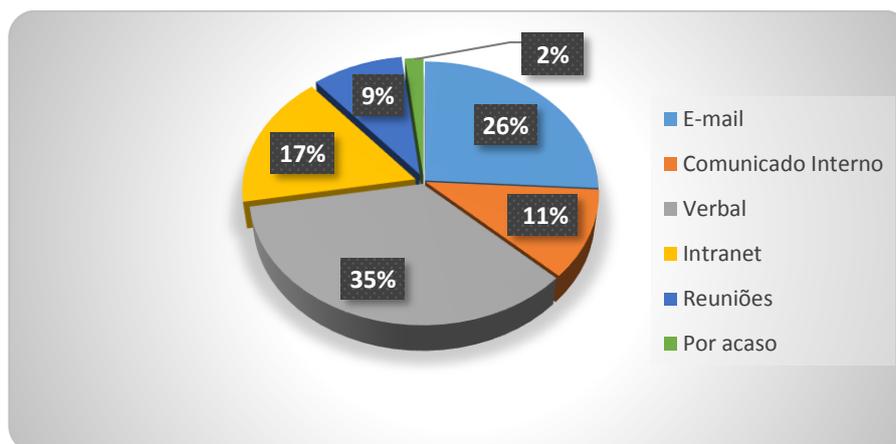
**Gráfico 3** - Você considera que a comunicação interna é feita de forma adequada?



Fonte: Elaborado pela autora 2016

Apesar de o gráfico demonstrar um bom resultado, não se pode ignorar os 12% que consideram que as informações não são realizadas de forma adequada, despertando para o fato de que ainda existem questionamentos e entraves que dificultam o fazer de uma comunicação eficaz.

**Gráfico 4** - De que maneira as informações que chegam a você?

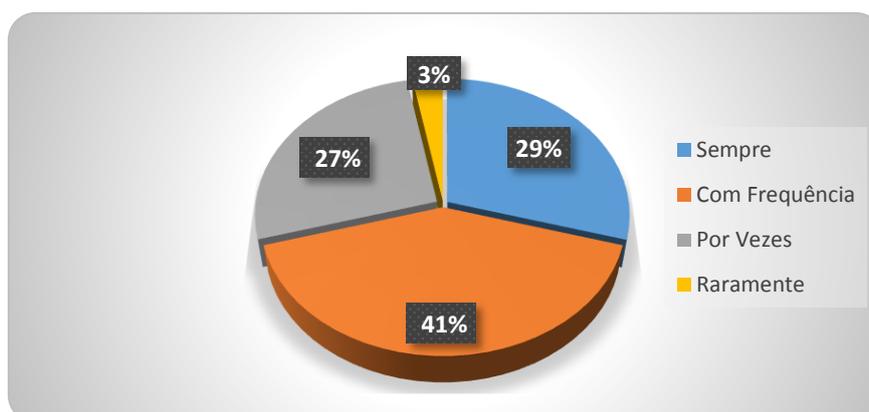


Fonte: Elaborado pela autora 2016

No que se refere ao veículo utilizado para os repasses das informações, ficou evidente que, ainda existe uma elevada comunicação não documentada, pois 35% das informações que chegam aos colaboradores são realizadas de forma verbal.

Analisando as informações repassadas formalmente que somam 63%, notamos que é um número significativo, já que o aspecto formal é uma maneira de demonstrar como a organização dá maior credibilidade às informações repassadas.

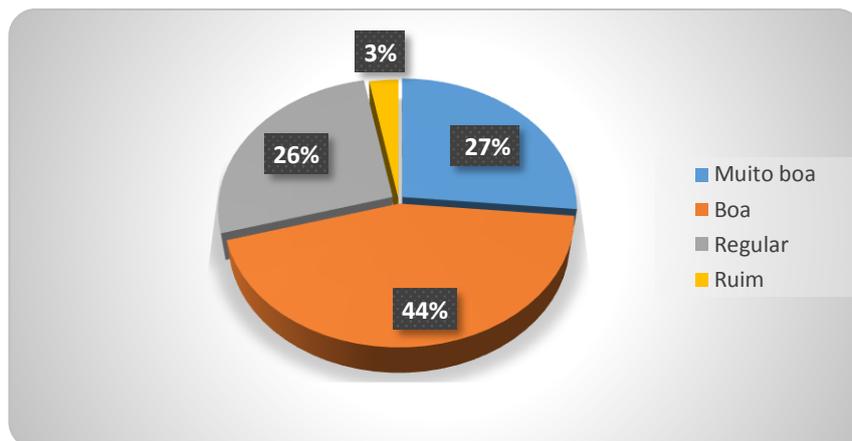
**Gráfico 5** - A comunicação é realizada em tempo oportuno?



Fonte: Elaborado pela autora 2016

No gráfico acima, observa-se que 70% responderam que comunicação é realizada em tempo oportuno, isso demonstra que as informações chegam em tempo hábil para serem utilizadas ou colocadas em prática. No entanto deve-se levar em consideração o índice de 27%, que responderam, por vezes, pensando em uma maneira estratégica para que a comunicação possa fluir em todos os sentidos.

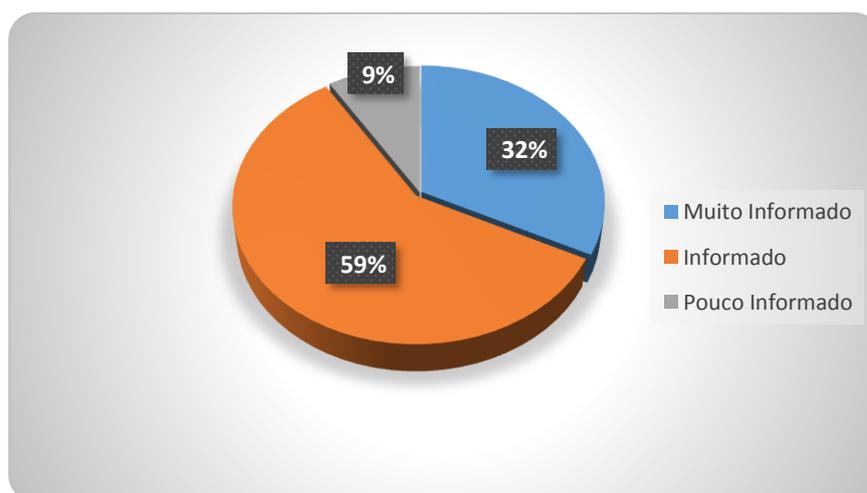
**Gráfico 6** - Como você avalia a clareza da comunicação interna?



Fonte: Elaborado pela autora 2016

No que tange a clareza da comunicação interna 71% dos colaboradores responderam que a clareza está inserida entre muito boa e boa. Observa-se então que esse aspecto é bastante satisfatório, já que somente 29% tem opinião contrária aos demais colegas. Levando em consideração que existem vários fatores que influenciam a clareza da informação, e os chefes imediatos são os maiores responsáveis por esse fluxo, como ficou evidenciado no gráfico 2, as estratégias devem estar voltadas para esse grupo, no intuito de desenvolver uma comunicação cada vez mais transparente.

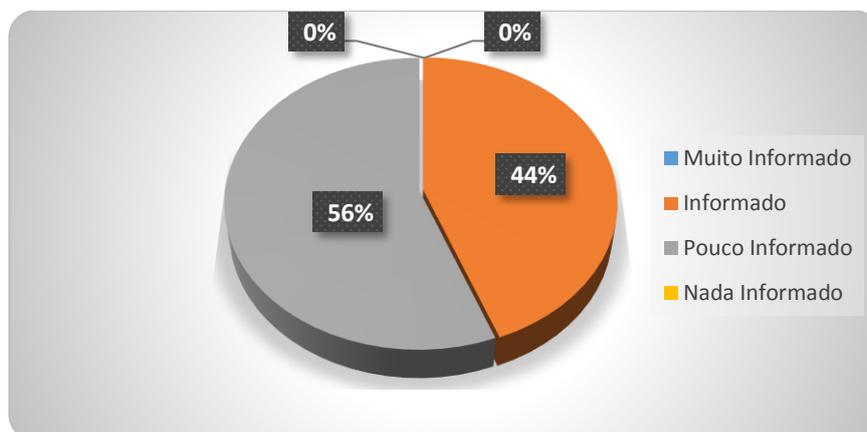
**Gráfico 7** - Considera-se bem informado sobre o que se passa no seu departamento?



Fonte: Elaborado pela autora 2016

O que se pode observar no gráfico 7 é um índice bastante expressivo, pois das respostas obtidas, encontrou-se um índice de 91% dos colaboradores que consideram informados sobre o que se passa no seu departamento, em contraponto aos 9% que ainda se consideram pouco informados.

**Gráfico 8** – Considera-se bem informado sobre o que se passa nos outros departamentos?

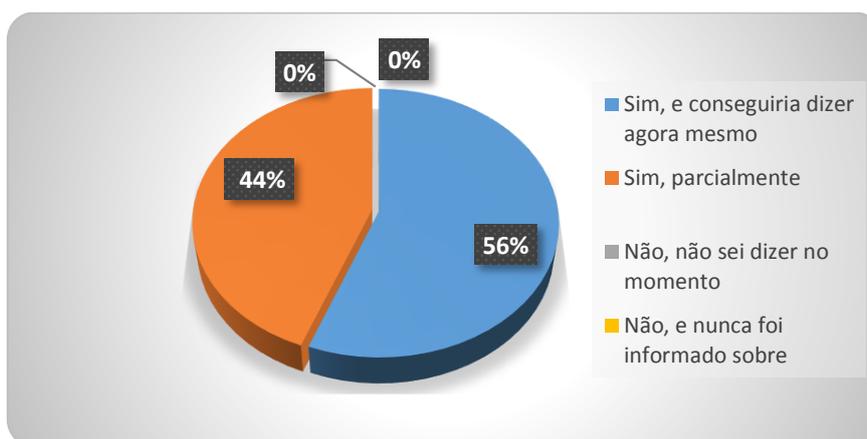


Fonte: Elaborado pela autora 2016

Nesse item que se refere à informação dos outros setores, houve uma diferença de 12%, entre os colaboradores que se consideram informados dos que não se consideram, não é uma porcentagem que deve ser ignorada, mas a resposta positiva obtida é preponderante, deixando apenas uma pequena mostra de funcionários que desconhecem outras partes da organização estudada.

Nota-se através dos gráficos 7 e 8, uma porcentagem preponderante dos que se consideram informados em relação aos que não se consideram, dando condições para que se analise que os setores dessa organização são interligados e tem conhecimento das tarefas executadas por toda a empresa.

**Gráfico 9** - Você tem conhecimento das metas e objetivos da Unimed?

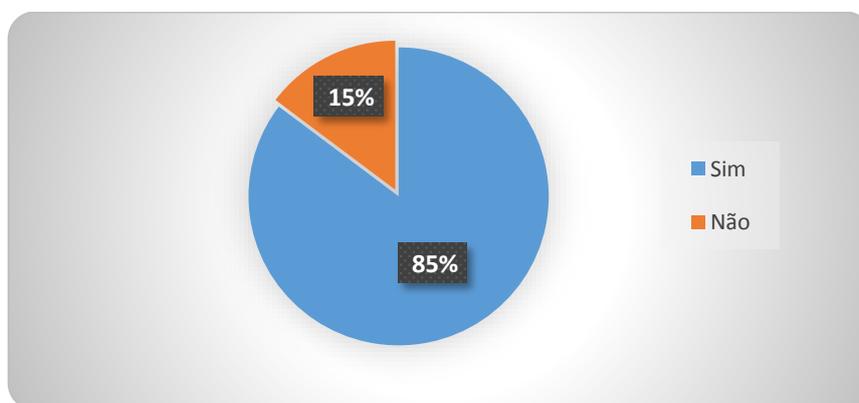


Fonte: Elaborado pela autora 2016

No que se refere ao conhecimento das metas e objetivos da Unimed, os números mostram que, não houve colaborador que nunca foi informado ou não saiba dizer quais são. Além disso, 56% responderam que tem o conhecimento e 44% também, só que parcialmente, isso nos leva a constatar que 100% dos colaboradores tem conhecimento, pelo menos parcial, dos objetivos e metas da Unimed. Esse conhecimento mostra como o colaborador pode estar em consonância com as metas e sentir-se pertencente às decisões, contribuindo para a melhora da organização, do trabalho a ser executado e do aperfeiçoamento do negócio.

Observando as respostas obtidas e demonstradas no gráfico 10, pode-se dizer que no geral os colaboradores da Unimed consideram-se bem informados, já que 85% deles responderam que sim. Com esses dados pode-se constatar que, quanto mais informações forem repassadas ao conhecimento dos colaboradores sobre o local em que trabalham, mais facilidade os gestores terão para motivá-los e melhorar os resultados que deles se espera.

**Gráfico 10** - Você está bem informado (a) a respeito dos acontecimentos internos da Unimed?



Fonte: Elaborado pela autora 2016

Além da questão fechada, no questionário aplicado, houve uma pergunta aberta referente ao gráfico 10, na qual solicitava ao colaborador entrevistado que explicasse sua resposta caso estivesse ou não bem informado a respeito dos acontecimentos internos. Desta forma observou-se que apesar de ter apresentado discordância ou descontentamento em algumas análises, em relação à comunicação interna, grande parte dos colaboradores mencionam a existência do fluxo da comunicação interna. Ainda em relação à pergunta aberta mais de 50% se declararam satisfeitos com a comunicação, disseram estar bem informados e em tempo oportuno.

Em entrevista, concedida pelo diretor presidente da Unimed, Dr. Luiz Carlos de Oliveira, quando questionado sobre o seu ponto de vista em relação, à importância da comunicação interna dentro da organização, afirmou que a comunicação é importante em qualquer lugar, principalmente no local de trabalho, mostrando a partir de sua fala a importância que se dá a uma boa comunicação, mencionando as dificuldades que podem ser geradas de ela não acontecer.

Em relação ao fluxo da comunicação para os colaboradores da Unimed e o tempo oportuno para que ela ocorra, ele mencionou que na Unimed existem vários canais de comunicação (intranet, e-mail, informativos, reuniões, comunicados internos), que são utilizados para que ela exista e aconteça de forma eficaz atingindo o maior número de colaboradores, além de mostrar a preocupação de que ela aconteça dentro do tempo necessário possa que atenda o bom desempenho da atividade diária.

Quando questionado sobre como a Unimed faz para que a comunicação chegue de forma clara aos colaboradores, já que são pessoas com conhecimentos e setores diferentes, e se é utilizado uma

linguagem diferente para alcançar a todos, o gestor disse que acredita que todos os colaboradores estejam no mesmo patamar de entendimento das comunicações, porque aquelas que não entendem a comunicação não vão produzir direito, tendo dificuldades de desempenhar a sua função. Ao fazer menção aos colaboradores, o gestor diz que a Unimed procura formar um grupo que consiga entender e captar a essência do trabalho e da organização, pois caso contrário a essa perspectiva, o funcionamento da organização pode ficar comprometido.

Para finalizar foi questionado sobre o feedback por parte dos colaboradores para os diretores, e a resposta obtida foi que ela flui de maneira satisfatória, pois mesmo existindo situações adversas às pensadas para o bom funcionamento da comunicação interna, esses problemas são percebidos e tem-se procurado mostrar a necessidade dessa fluidez àqueles que compõem as equipes, valorizando o potencial dos trabalhadores que fazem parte dessa instituição.

Através deste estudo, dos entrevistados e questionários aplicados percebe-se que os agentes envolvidos no funcionamento da Unimed Araguaína mostram-se informados, e que percebem o processo eficaz, tanto mostram que esses elementos podem subsidiar o planejamento que a empresa possui, sem deixar de levar em consideração as porcentagens inferiores, mas que podem servir de elementos contribuintes de melhoria.

### **Considerações finais**

Na elaboração do trabalho foi observado que o fluxo da comunicação deve ser tratado como uma ferramenta gerencial, que pode melhorar o desempenho, o processo de gerenciamento e desenvolvimento de uma organização. Uma comunicação eficaz gera conhecimento para as pessoas, que são as únicas capazes de transformar as estruturas e comportamentos internos, por este motivo é necessário expandir a visão da comunicação organizacional.

Os colaboradores precisam ser comunicados de como fazer e de que forma fazer suas atividades seja no período cotidiano ou nos períodos de mudanças, pois quando a comunicação existe de fato dentro da organização, ela se torna responsável pelo fortalecimento, desempenho e conscientização de toda a organização. A comunicação deve fazer parte do planejamento estratégico como ferramenta de disseminação das ações, visão, valores, missão, objetivo e metas, isso fará que todos da organização possam ter uma visão compartilhada e caminhe na mesma direção.

Em um ambiente organizacional, várias pessoas dependem da confiança que depositam em outras para a execução das suas tarefas, é necessário à existência de canais de comunicação confiáveis e com um feedback em tempo hábil, assim todos podem desempenhar suas atividades como sendo administradores nas suas estações de negócio.

Através deste estudo, pode-se perceber que os colaboradores da Unimed Araguaína, empresa que serviu como estudo de caso, e que foram envolvidos nesta pesquisa, mostraram que existe uma fluidez no processo de comunicação interna, pois demonstraram nas análises a existência de um

processo comunicacional satisfatório, capaz de subsidiar o planejamento e ações de toda a organização. Além do mais, os dados coletados podem servir para favorecer toda a equipe, contribuir no desenvolvimento das tarefas e no crescimento organizacional.

### Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed., rev. e atual. - Rio de Janeiro: 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. – Rio de Janeiro: 1999.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas / Francisco Gaudêncio Torquato do Rego. - São Paulo: 1986.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2. ed. Brasília: 2012.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. 1 ed. São Paulo: 2006.

CASTILHO DE ARAUJO, Denise; SOARES SIMANSKI, Elida Sandra; MULLER DE QUEVEDO, Daniela; **Comunicação Interna**: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. Rio Grande do Sul: 2012.

EMILIANO PINHEIRO, Rafaela Cristina. **A importância da Comunicação Interna Para o Sucesso Organizacional**. Rio de Janeiro: 2010.