



Organização:

CAAD/UFERSA



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Apresentação

A Semana Ativa do Administrador é um evento realizado pelos alunos do curso de Administração da UFERSA com o apoio do seu corpo docente. O objetivo é promover um evento interativo que oportunize, aos futuros administradores, acessar informações importantes ligadas ao ensino, pesquisa e extensão em Administração.

A realização do encontro ocorre no segundo semestre do ano, próximo ao dia do administrador, por ter o objetivo de homenagear esse profissional. Assim, o evento reúne os administradores em processo de formação, como todos que buscam aprendizagem na área, culminando com um excelente momento de interação e de socialização de conhecimento.

Essa segunda edição da SEAA conta com a participação de diferentes profissionais, formados por doutores e mestres de universidades, o que mostra que o evento vem se consagrando, e com isso trazendo aos interessados a possibilidade de aprender.

Diante desse esforço acadêmico, os anais estão formados por resumos expandidos que apresentam pesquisas das diferentes áreas da Administração. Os trabalhos científicos aqui publicados foram avaliados por uma comissão formada por acadêmicos mestres e doutores da UFERSA.

No sumário, o leitor poderá identificar os trabalhos selecionados para apresentação.

Desejamos a todos, excelentes leituras e que estas ensejem novas e pertinentes pesquisas sobre o dinâmico mundo das organizações!

Comissão Científica

Prof^ª. Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Prof^ª. Luciana de Holanda Nepomuceno



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

SUMÁRIO

Uma Reflexão Crítica Sobre os Estudos da Burocracia Cristiane de Brito Tavares; Layon Alcântara Cosme; Mariana Gandarela de Araújo	4
Aprendizagem Organizacional: os Desafios da Socialização do Conhecimento Implícito Ana Carla Cavalcante Montenegro; Camilla Noemea Pimenta de Freitas, Leonardo Ramalho Medeiros, Sâmia Fabiane de Menezes Lucena	10
A Cultura Organizacional da Porfírio's Confeções Maria das Graças de Queiroz Maia; Andréia Anacira Fernandes Vieira de Freitas; Antonio Nakai-Hiroks Rodrigues; Maiara Rosane Gameleira Fernandes; Sidnéia Maia de Oliveira Rego Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira Leite	17
Os Desafios Enfrentados Pelos Avaliadores de Desempenho: Um Estudo de Caso numa Organização Pública Miriam Moura Vital; Andrezza Mayara da Silva Melo; Filipe Cavalcante Guilherme; Moisés Fernandes Vieira Moura Orientadora: Inácia Girlene Amaral	24
Aliança Estratégica: um Estudo de Caso Sobre uma Rede Varejista Kaizzer Ronno Leite Lima; Francisco Sérgio de Almeida Neto; Igor Rafael Macedo Batista; Antônio Almeida de Medeiros Júnior; Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira Leite	33



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Uma Reflexão Crítica Sobre os Estudos da Burocracia

Cristiane de Brito Tavares.

Layon Alcântara Cosme.

Mariana Gandarela de Araujo.

RESUMO:

O objetivo desse artigo é analisar a percepção dos funcionários sobre como a hierarquia interfere na sua atividade dentro da organização. Durante o texto expõe-se brevemente a importância de estudar burocracia, seguida de suas características, e explora-se ainda alguns tipos de organização, e as disfunções burocráticas. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa do setor hoteleiro, utilizou-se um questionário com questões abertas que foi respondido por dezesseis funcionários (dois de cada departamento da organização). Os dados indicam um alto grau de desconhecimento da hierarquia. Relatam que o trabalho é realizado sob pressão e que há um distanciamento significativo entre subordinados e chefias. Finalmente consideram a estrutura muito rígida, prejudicando uma participação mais efetiva dos funcionários.

1) Introdução:

A importância de estudarmos a burocracia é que vivemos diante dela e não a entendemos. O senso comum a classifica como, a coisa mais absurda e, no entanto, sua proposta teórica original tinha como propósito facilitar nossas convivências diárias, ou seja, organizar, controlar, coordenar e desenvolver atividades das melhores formas possíveis.

Contudo a forma como ela tem sido apropriada pelas organizações provocam disfunções burocráticas causando entre funcionários e chefia visões diferenciadas sobre como os procedimentos e normas devem ser incorporados ao processo de gestão.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

O objetivo desse artigo é analisar a percepção dos funcionários de uma empresa do setor hoteleiro sobre como a hierarquia interfere na sua atividade dentro da organização, e de que forma isso impacta o desenvolvimento de suas atividades.

2) Características:

Maximiliano (2004) diz que segundo Weber as organizações baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais e não por satisfazer os caprichos arbitrários dos seus supervisores. A legitimidade daqueles que estão no comando é derivada da autoridade como fonte de responsabilidade e que deve ser obedecida, com isso se dá a racionalização como forma de controle e eficiência no desenvolvimento do trabalho. Na concepção burocrática prevalece a organização formal na qual destacam-se as seguintes características: a formalidade que é específica das organizações orientadas por leis; normas e regulamentos que estipulam os direitos e deveres dos participantes, podemos citar como exemplo as normas instituídas no nosso país, estados e cidades; e o profissionalismo que determina que os integrantes das organizações são orientados para uma carreira profissional, levando em conta que as pessoas devem galgar cargos pela sua competência técnica.

3) Tipos de organização:

Segundo Etzioni *apud* Maximiliano (2004) o tipo ideal de Weber não se aplica integralmente nas organizações, visto que essas combinam características diversas dessa concepção.

As organizações podem ser classificadas considerando o tipo de controle que orienta suas ações. Elas podem ser coercitivas quando baseiam-se nas punições a força física é o principal meio de controle sobre os participantes operacionais; já as utilitárias baseiam-se em recompensas como meio de controle para determinar a execução do desempenho;



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

quanto às normativas essas dependeram muito mais do comprometimento dos participantes operacionais do que de recompensas.

4) Problemas da burocracia:

Perrow *apud* Maximiliano (2004) considera que para Weber, o tipo ideal de burocracia nunca pode ser alcançado, segundo ele toda organização é um sistema social, feito por pessoas, e que as pessoas não existem apenas para as organizações, ou seja, elas são interdependentes com relação aos seus interesses, pois elas levam toda sua vida externa para dentro da organização precisando de controle e constantes mudanças.

Maximiliano (2004) ao citar Roth afirma que ele teve seus estudos direcionados na burocracia, ele vê do ponto de vista de Hotz e Koher, que em sua essência a burocracia hierarquizada reduz a incerteza do comportamento dos empregados, no entanto com crescimento das organizações acentuaram certas desvantagens, dificultando o processo de tomada de decisão.

5) Concepções Burocráticas:

Borba (1998) ao abordar as disfunções burocráticas refere-se ao conceito popular que organização vagarosa que é aquela na qual papéis se multiplicam, impedindo soluções rápidas e eficientes. Mas a burocracia traz consigo trabalho profissionalizado, o nepotismo é evitado há uma moralidade econômica e a corrupção é dificultada, a burocracia defende o tratamento igualitário.

De acordo com o autor o termo burocratização em sentido amplo como formas de agir e pensar, no contexto organizacional permeia a vida social. Weber nota a fragilidade dessa estrutura, considerando que, pressão de força exterior encoraja a burocracia a seguir outras formas de organização, em detrimento do compromisso com regras burocráticas. Os chamados burocratas são pessoas que formam o corpo administrativo da organização e



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

seguem as regras impostas por ela para chegarem aos seus objetivos, existindo também os chefes não burocratas, ditam regras, são eleitos ou herdaram sua posição, esses chefes servem para estimular a ligação entre emocional e racional dos participantes da organização.

6) Procedimentos e Métodos:

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor hoteleiro de Mossoró/RN que conta com sessenta e cinco funcionários. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário constando de perguntas abertas para extrair dados co-relacionados à burocracia abordando as seguintes questões: Grau de conhecimento hierárquico se há hierarquia influenciava em seu desempenho, se a contato entre funcionário e patrão, a opinião quanto ao modelo hierárquico, medidas que deveriam ser tomadas para melhorar a organização, se deve existir hierarquia, como seria a empresa sem hierarquia e como o entrevistador definiria a hierarquia dentro da organização. Responderam o questionário duas pessoas de cada departamento da empresa somando dezesseis pessoas no total, o intuito deste questionário ser aplicado em todos os departamentos é para avaliar a empresa de um âmbito como um todo dos mais diferentes setores e pessoas existentes neles.

7) Análise dos dados:

Com relação aos questionários aplicados pudemos identificar o quanto à hierarquia é desconhecida dentro da empresa. As respostas da primeira questão indicaram o alto grau de desconhecimento da hierarquia dos funcionários na organização, muitos passaram, a saber, o que era hierarquia pelo conceito dado acima.

A segunda questão que indagava a influencia da hierarquia sobre o desempenho em suas funções revelou respostas positivas e em seguida justificaram respondendo que muitas vezes agem sobre pressão de seus superiores por serem cobrados minuto a minuto; quanto



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

ao contato com seus patrões algumas pessoas revelaram que apenas cumprimentam e outras que nem chega a ver seus patrões durante o expediente.

Sobre departamentalização dentro da organização os entrevistados indicaram que seria importante uma estrutura mais flexível, com menos chefes e mais supervisores; ainda vendo como essa hierarquia age sobre eles, ficou claro que muitas dessas pessoas gostariam de agir espontaneamente com relação aos seus serviços e não sobre pressão, podendo haver uma reorganização dentro da empresa; estes funcionários por mais que questionem a hierarquia não saberiam como seria uma organização sem ela e nem saberiam formular uma proposta alternativa. Os dados indicam que a burocracia nessa organização é compreendida tomando como referência sua dimensão funcional.

8) Considerações finais:

No instante em que nossas organizações vivem um momento de reforma, o estudo da burocracia fica ainda mais eficaz, para com ele rompermos barreiras e superáramos todos os preconceitos existentes sobre tal assunto, o esclarecimento de burocracia não só é importante, mas necessário para a construção de organizações verdadeiramente comprometidas com seus participantes, funcionários e até patrões ainda são desconhecedores do que verdadeiramente é burocracia, parte-se do principio de que eu sou o patrão e você é o empregado, eu mando e você obedece, que na realidade o funcionamento da burocracia não se parte desse ponto de vista, a burocracia dentro de uma organização tem como um dos seus objetivos a organização dentro da empresa através de suas regras ou normas estabelecidas.

Este estudo tinha como objetivo analisar a percepção dos funcionários de uma empresa do setor hoteleiro sobre como a hierarquia interfere na sua atividade dentro da organização, e de que forma isso impacta o desenvolvimento de suas atividades.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Percebeu-se que a percepção dos funcionários é negativa com relação a forma como as normas e regulamentos são utilizados. Compreendem que tais procedimentos dificultam sua participação além gerar um distanciamento entre as chefias, dada a formalidade no tratamento das relações interpessoais.

Contudo, ao serem questionados sobre alternativas a esse modelo de gestão eles alegaram não imaginar como poderia ser uma estrutura mais flexível.

Os dados indicam que o processo burocrático é ainda percebido pela sua dimensão disfuncional.

Referências

BORBA, J. Democracia e burocracia: Um Velho Tema Com Novas Soluções. **Anais do XXII ENAMPAD**, ANPAD, 1998.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ED. São Paulo. Editora Campus, 2004.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração, Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4ª ED. São Paulo. Editora Atlas, 2004.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Aprendizagem Organizacional: os Desafios da Socialização do Conhecimento Implícito

Ana Carla Cavalcante Montenegro
Camilla Noemea Pimenta de Freitas
Leonardo Ramalho Medeiros
Sâmia Fabiane Lucena de Menezes

Introdução

A Aprendizagem organizacional é um tema complexo sujeito a uma multiplicidade de interpretações, o que pode ocasionar conceitos pouco consistentes, dificultando a construção da abordagem em questão.

A aprendizagem organizacional pode ser definida como o processo que busca criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar os comportamentos das pessoas (SENGE,1990). Nesse aspecto produz um mecanismo através do qual, trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente. Cria-se a organização que aprende.

Enquanto Senge não expressa que seja necessário ocorrer um problema para que a aprendizagem organizacional seja posta em prática, Cyert e March, *apud* Maximiano (1997, p. 404) divergem do autor já citado quando afirmam que “o processo decisório possibilita a aprendizagem organizacional”. À medida que se tenta solucionar um problema, os responsáveis pela tomada de decisão utilizam rumos já conhecidos, que nem sempre se adequam a situação, o que torna imprescindível a busca por novas soluções, fato favorável ao processo de aprendizagem.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Divergindo do proposto por Cyert e March, e convergindo com a idéia de Senge, Argyris e Schon *apud* Maximiano (1997, p. 404) expõem: “Novas competências modificam o comportamento e a capacidade de resolver problemas”, ou seja, para estes a aprendizagem é que gera o processo decisório e não o processo decisório que produz a aprendizagem como propôs Cyert e March.

A definição mais ampla apresenta a aprendizagem organizacional como um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das ações organizacionais, através da adição de novos conhecimentos e de melhores compreensões (FIOL e LYLES *apud* CARDOSO, 2005). Na concepção de Fiol e Lyles *apud* Cardoso (2005), não só o indivíduo é capaz de aprender, mas como a organização em si, atingindo todos os níveis hierárquicos.

Aprendizagem organizacional é, assim, um processo que envolve todos os colaboradores da corporação e que deve ocorrer de forma contínua alinhando a teoria a prática. Nas organizações o aprendizado e o desenvolvimento são através dos funcionários de todos os níveis hierárquicos, os quais estão sendo reconhecidos como peças importantes para sobrevivência das empresas.

Problema de pesquisa

A Organização contemporânea necessita que todos os seus membros estejam ligados a aprendizagem, eliminando o paradigma de que apenas a alta gerência é capaz de aprender e encontrar soluções para os problemas organizacionais.

A relevância de explorar a aprendizagem organizacional como uma temática concentrada na cúpula, parte da concepção de que o nível gerencial planeja enquanto o nível operacional apenas executa, desconsiderando por parte da gerência o conhecimento implícito dos funcionários.

Objetivo



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Orientando-se na perspectiva proposta acima, percebe-se a necessidade de compreender como os gestores da área de recursos humanos gerenciam a aprendizagem organizacional no nível operacional.

Local de estudo

Unidade fabril da empresa Dakota S/A em Russas.

Caracterização da Organização

A Dakota foi fundada em 1977, no Distrito de Picada Café, em Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. A fábrica produzia por dia 500 pares de sapato, contando com apenas dez funcionários. A comercialização desses sapatos era voltada para o mercado externo, mais especificamente para os Estados Unidos. Porém, aos poucos, a empresa foi se focando em sua inclusão no mercado interno, através da aquisição de novas tecnologias e desenvolvendo novos processos de trabalho (Site: www.universodakota.com.br.)

Atualmente, a Dakota é uma das maiores empresas calçadistas da América Latina, destacando-se pela grandiosidade e pelos produtos que fabrica diariamente (75.000 pares de calçados por dia), atendendo tanto o mercado interno quanto o externo (12% de sua produção é exportada).

A empresa possui seis unidades fabris distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul e do Ceará, sendo uma em Russas, na Avenida Antônio Cordeiro, 1001. Esta é a sede que será utilizada como base na pesquisa. Após 11 anos em Russas, a Dakota calçados colhe os frutos de uma política empresarial voltada para o social e o ambiental. Emprega aproximadamente 4.500 pessoas causando um grande impacto econômico ao município. Esta filial, localizada no interior do Ceará, 165 km de Fortaleza, na Avenida Antônio Cordeiro, 1001, é a sede que será utilizada como base na pesquisa.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Procedimentos de Coleta de Dados

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, pois a investigação qualitativa, de acordo com Oliveira e Filgueira (2004, p.227) “[...] está interessada em compreender ou interpretar as ações dos atores sociais”. Sendo assim, o pesquisador necessita compreender as relações existentes entre os fenômenos. Para alcançar os objetivos pretendidos coletar-se-á os dados através de uma entrevista não estruturada, com a gerente de recursos humanos da unidade da Dakota situada em Russas.

Universo da Pesquisa

A pesquisa será realizada na Dakota/Russas. A escolha da organização se deu, por se tratar de uma unidade fabril e por ter uma estrutura organizacional hierarquizada, o que possibilita a transmissão de conhecimento entre seus membros e da cúpula com os mesmos. A entrevista foi realizada com a gestora de recursos humanos, pois o tema pesquisado trata-se de um assunto extremamente relacionado com a veia humanística, o que torna ideal e imprescindível que a entrevista ocorra com uma profunda conhecedora da gestão de pessoas da empresa.

Análise de dados

Foi realizada uma entrevista com Cristine Santiago, a Gestora de Recursos Humanos da filial da empresa Dakota, situada em Russas, na Avenida Antônio Cordeiro nº 1001, cuja Matriz é situada no Rio Grande do Sul.

Como foi apontado no referencial teórico, a aprendizagem organizacional pode ser definida como os processos que buscam criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar o comportamento das pessoas para refletir novos conhecimentos (SENGE, 1990). A Dakota/Russas ao contratar um novo colaborador não exige do mesmo qualificação na área calçadista, pois na região, não há treinamento específico para esse fim, assim, são



CENTRO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO CAAD

avaliados somente as características comportamentais. Logo, o treinamento interno é necessário para que esses funcionários possam aprender, desenvolver-se e qualificar-se na função a ser exercida. Percebe-se ao analisar a fala do sujeito entrevistado, uma distinção no que diz respeito a contratação de novos funcionários, ressalta – se a diferença entre a Dakota/Russas e a Dakota/Matriz, já que nesta é exigido qualificação na área de atuação, uma vez que na unidade onde a matriz está situada (Rio Grande do Sul), é onde se encontra as decisões estratégicas da organização.

Como Donadio *apud* Cardoso (2000) aponta, há dois pontos primordiais para atingir um aperfeiçoamento no capital intelectual das organizações: deve-se aproveitar da melhor forma o conhecimento individual e desenvolver conhecimento útil ao trabalho em uma quantidade maior de pessoas. Convergindo com esta proposta teórica, Cristine Santiago menciona: “uma das formas mais comuns de disseminar o conhecimento na empresa é o que chamo de efeito cascata, vai sendo repassado da gerência até chegar ao operador”. Assim a organização faz uso deste processo de transferência de conhecimento, agregando valor a empresa. A Dakota/Russas faz uso de eventos, onde há troca de experiências.

A representação sistemática feita pela Dakota/Russas é transmitida para os seus colaboradores, os quais são orientados para a aprendizagem, uma vez que nesta organização, os problemas que surgem são socializados com os operários e os próprios podem opinar na forma de solucionar este problema. Há feedbacks realizados através de reuniões periódicas, também há quinzenalmente um encontro com os funcionários no auditório, onde estes opinam e sugerem possíveis soluções. Além disso, foi criado na Dakota/Russas os chamados “grupos de melhoria” formado por representantes de diversos setores da empresa que se reúnem mensalmente com a direção da empresa e o RH para juntos opinar e discutir sobre assuntos variados como: qualidade do produto, melhorias de processo, organização, satisfação do colaborador, etc. Segundo Senge (1990) não é



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

suficiente ter uma única pessoa aprendendo pela organização, nem que a cúpula encontre todas as soluções e faça com que os outros as sigam, há a necessidade de todos os funcionários em todos os níveis organizacionais aprenderem constantemente, que sempre se recicle, e estejam aptos a inovar, a encontrar soluções para os problemas organizacionais.

Apesar da existência de modelos de aprendizagem já prontos, como os citados no referencial teórico (Modelo de Dixon e o Método de Senge), a Dakota/Russas não adota nenhum modelo específico. Segundo Cristine Santiago, a Dakota cria seu próprio modelo de aprendizagem, são realizados “programas motivadores que melhoram o clima organizacional, promovem a valorização dos funcionários e uma maior comunicação entre os membros”. São utilizados diversos tipos de recursos, desde a criação de curso de informática destinado a todos os gerentes, até eventos de lazer e esporte, que promovem uma maior interação entre os mesmos.

De modo geral, percebe-se, através da entrevista aplicada à gestora de recursos humanos, foi atingido o objetivo principal da pesquisa. Foi possível obter um conhecimento sobre conceito da aprendizagem na organização estudada.

Considerações Finais

A aprendizagem organizacional é como já foi referido, uma nova tendência mundial, em amplo desenvolvimento. As constantes mudanças, nas últimas décadas, que vêm ocorrendo no campo da administração empresarial, trouxeram, consigo, uma resolução nos paradigmas administrativo-organizacionais, impondo aos gestores uma rápida adequação à nova realidade.

O progresso das instituições que têm mais a ver com a capacidade de aprender dos indivíduos, do que com os recursos materiais, naturais ou com as competências tecnológicas. Para que as empresas funcionem de acordo com a aprendizagem



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

organizacional , é necessário ter a noção de que aprender não significa reproduzir comportamentos ou memorizar conteúdos determinados, mas sim possuir uma capacidade de reflexão e conseqüentemente auto-transformação.

No decorrer do trabalho, vimos que a aprendizagem está relacionada à aquisição e construção de um novo saber, por si só, ou com a ajuda do outro, e nas organizações que instituem a mesma, o compartilhamento destas geralmente acontece por meio de programas de treinamento, palestras e eventos de qualificação.

Neste sentido pode-se inferir que o gerenciamento da aprendizagem no nível operacional é realizado por meios de treinamentos, e transferida a outros níveis através de reuniões e feedbacks realizados quinzenalmente na organização em questão. Assim, aprender é um processo de crescimento integrado e integrante do indivíduo e dos que estão ao seu redor.

Bibliografia

CARDOSO, Leonor. **Aprendizagem Organizacional**. Artigo. Universidade de Coimbra. Disponível em: <<http://www.fpce.uc.pt/nefog/conf/publicacoes/files/lcaprdorg>> Acesso em: 13 abr 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital/Antonio, Cesar Amaru Maximiano. - 6. ed. - 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina - A arte e a prática da organização que aprende**. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. Tradução OP traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional – 22º ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 1990.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

A Cultura Organizacional da Porfírio's Confecções

Maria das Graças de Queiroz Maia¹
Andréia Anacira Fernandes Vieira de Freitas²
Antonio Nakai-Hiroks Rodrigues³
Maiara Rosane Gameleira Fernandes⁴
Sidnéia Maia de Oliveira Rego⁵
Yákara Vasconcelos Pereira Leite⁶

RESUMO

A administração da cultura organizacional torna-se hoje um dos mais importantes desafios gerenciais, caso a organização queira assegurar a sua sobrevivência e perpetuação se faz necessário compreendê-la e administrá-la. Desta forma, o presente trabalho fez uma análise da cultura organizacional de uma empresa industrial do ramo de produção de roupas masculinas e femininas, onde se buscou identificar aspectos que caracterizassem o tipo de cultura existente na organização, bem como sua influência na atuação e no comportamento dos funcionários. A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários da empresa e com um grupo de funcionários. Utilizou-se a pesquisa qualitativa como guia para a análise dos dados, em seguida foi realizada uma revisão da literatura sobre comportamento e cultura organizacional. A partir dos resultados obtidos, pode-se constatar que na empresa ficou evidente a predominância de dois tipos de cultura –

¹ Discente da UERN, apresentadora - queiroz.maia@hotmail.com

² Discente da UERN, co-autora - anacirafreitas@hotmail.com

³ Discente da UERN, co-autor - nakaihiroks@hotmail.com

⁴ Discente da UERN, co-autora - maiara_rosane@hotmail.com

⁵ Docente da UERN, co-autora - sidneiamai@hotmail.com

⁶ Docente da UFRSA, orientadora - yakarav@gmail.com



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

cultura de trabalho em rede e cultura mercenária. Conclui-se, portanto, que a empresa se preocupa com a cultura organizacional por ser uma forma de agregar aos seus funcionários as normas e os valores da empresa, por outro lado para os funcionários torna-se mais evidente a cultura no sentido da integração interna, demonstrando um forte sentimento de camaradagem entre os seus membros.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Comportamentos; Valores.

1 INTRODUÇÃO

Uma organização se configura como um grupo social. Todo grupo social é formado por um conjunto de costumes, valores e crenças que chamamos de cultura. Dessa forma, entendemos que toda organização possui uma cultura própria a qual pode ser visualizada e, de certa forma, mensurada através da análise dos comportamentos dos seus participantes.

Segundo Oliveira e Silva (2006, p. 302), a cultura organizacional “tem o potencial de moldar comportamentos, reforçar crenças comuns e estimular os membros a aplicarem seus reforços para alcançar importantes objetivos organizacionais.”

Diante disto, nos propusemos a analisar a cultura existente na PORFÍRIO'S CONFECÇÕES, uma empresa do ramo de confecções de roupas masculinas e femininas. Fundada no ano de 1991, na cidade de São Francisco do Oeste - RN, a empresa conta atualmente em seu quadro funcional com cerca de 80 colaboradores direto. Constatou-se que apesar da empresa não ter uma missão definida, possui valores essenciais, os quais foram explicitados pelos gestores, tendo como lema a busca pelo crescimento e geração de emprego e renda para o município onde está situada.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

2 METODOLOGIA

Com base no objetivo proposto, buscou-se analisar a cultura organizacional da PORFÍRIO'S CONFECÇÕES, observando se existe a adoção de normas, valores e práticas que caracterizam a referida empresa. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa onde a coleta dos dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturada com os proprietários da empresa e com um grupo de funcionários.

Utilizou-se a pesquisa qualitativa como guia para a análise dos dados, em seguida foi realizada uma revisão da literatura sobre comportamento e cultura organizacional. Esse método permitiu conhecer a cultura existente na organização e como ela influencia seus colaboradores.

3 RESULTADOS

Analisou-se as características principais da empresa, dentro de um contínuo que pode variar entre baixo e alto, nas sete características básicas que representam a essência da cultura da organização, que são a inovação e assunção de riscos, a atenção aos detalhes, a orientação para resultados, a orientação para as pessoas, a orientação para equipe, a agressividade e a estabilidade.

Observou-se, portanto, que a empresa possui um baixo índice de inovação e assunção de riscos, pois devido sua atuação no ramo de manufaturas, os processos realizados pelas costureiras são bastante automatizados. Quanto ao aspecto da atenção aos detalhes, a Porfírio's posiciona-se de maneira mediana, pois apesar de não se ater tanto aos detalhes, a empresa não aceita que falhas demasiadas ocorram em seus processos produtivos.



CENTRO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO CAAD

Já no que diz respeito a orientação para os resultados, essa característica já teve seu nível bastante elevado, segundo um dos participantes da produção. No entanto, devido a aprimoramentos nos processos produtivos, bem como o investimento em equipamentos, esse aspecto não é mais tão cultivado dentro da empresa.

Ficou claro também, que as decisões tomadas são orientadas para as pessoas apenas quando não comprometem o funcionamento da empresa. No entanto, a organização estimula intensamente o trabalho em equipes através do desenvolvimento de tarefas que necessitem da interação entre as pessoas.

Quanto ao nível de agressividade existente na organização é praticamente, isto ocorre ocorrer pelo fato da empresa não possuir muitos níveis hierárquicos e diferenciação de cargos e salários. Porém, a empresa tem como um de seus valores essenciais o crescimento, dessa forma, o grau de estabilidade também é baixo.

A cultura organizacional não surge do nada, os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso então alcançados. Os fundadores de uma empresa são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial dessa organização. (ROBBINS, 2002, p. 506).

Os fundadores da Porfírio's sempre tiveram o objetivo de trabalhar por conta própria, ou seja, constituírem seu próprio negócio. Dessa forma, migraram para o Sudeste do país em busca de angariarem recursos para retornarem a sua terra natal, São Francisco do Oeste – RN, e fundarem uma empresa. E assim o fizeram.

No início a empresa era familiar, dispunha de poucos equipamentos e a produção era feita apenas sob encomendas individualizadas. Devido a qualidade dos produtos e o ambiente de negócio pouco concorrido, a demanda foi aumentando e os fundadores, mostrando ter visão empreendedora, aproveitaram a oportunidade para investir em equipamentos e contratar mais pessoas. Em virtude disto, os proprietários da empresa são



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

vistos pelos funcionários como exemplo de determinação e visão empreendedora, sendo respeitados e influentes na cultura da organização.

Na busca de manter a cultura organizacional, a empresa procura contratar preferencialmente pessoas do sexo masculino, solteiras, jovens, cujo perfil apresente características de empreendedorismo, pró-atividade, disciplina e acima de tudo compromisso com o desenvolvimento da organização.

A empresa é dirigida por dois gestores co-fundadores. Dessa forma, há um contrabalanceamento de forças no comportamento: um é do tipo exigente, autoritário e que cobra resultados; já o outro é flexível, democrático e busca compatibilizar resultados com a satisfação dos colaboradores.

Após a seleção e contratação, o funcionário passa por um processo de socialização dentro da organização, onde há uma apresentação aos colegas e um prévio conhecimento de todos os departamentos bem como todo o processo de funcionamento da empresa.

Ao entrevistar o gerente de produção, constatou-se que não há histórias e rituais que tenham alguma relação com a cultura da organização. No entanto, há duas características que transmitem a cultura da organização aos funcionários, os símbolos materiais – o fardamento diferenciado conforme a hierarquia – e a linguagem técnica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de identificar a cultura organizacional da empresa PORFÍRIO'S CONFECÇÕES, pode-se concluir que a empresa vivencia dois tipos de cultura, a cultura de trabalho em rede e a cultura mercenária, apresentando essas características híbridas em diversos aspectos, principalmente no papel dos dois dirigentes fundadores da empresa.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Robbins (2002, p. 515), assim descreve a cultura de trabalho em rede:

Essas organizações vêem seus membros como familiares e amigos. As pessoas se conhecem e gostam umas das outras. Elas sempre estão dispostas a se ajudar e trocam informações abertamente. O principal aspecto negativo associado a essa cultura é que o foco na amizade pode levar à tolerância com o desempenho fraco e à criação de “panelas” políticas.

É possível identificar esse tipo de cultura na organização pesquisada através da maneira como os funcionários convivem entre si. Existe um clima de camaradagem, onde um está sempre disposto a ajudar ao outro, bem como a maneira com os antigos recebem os novos colegas de trabalho. Portanto, conclui-se que a sociabilidade e a solidariedade são elevadas dentro da organização.

Quanto à cultura mercenária, Robbins (2002, p. 515), destaca:

Essas organizações são ferozmente focadas em seus objetivos. As pessoas são intensas e determinadas na conquista de suas metas. Elas têm fixação em realizar as coisas rapidamente e um poderoso senso de propósito. O lado negativo dessa cultura é que ela pode levar ao tratamento quase desumano das pessoas cujo desempenho é avaliado como fraco.

Foi possível também identificar uma influência dessa cultura dentro da PORFÍRIO'S CONFECÇÕES, quando verificou-se que a empresa não aceita que ocorram falhas em seus processos produtivos, ficando claro também, que as decisões tomadas são orientadas para as pessoas apenas quando não comprometem o funcionamento da empresa, cujo nível de estabilidade é muito pequeno, pois a organização busca atingir metas que visam seu crescimento no mercado.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

5 REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional:** descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Os Desafios Enfrentados Pelos Avaliadores de Desempenho: Um Estudo de Caso Numa Organização Pública

Miriam Moura Vital, miriamvital@ufersa.edu.br; Andrezza Mayara da Silva Melo, andrezza_kitty@hotmail.com; Filipe Cavalcante Guilherme, filipe.guilherme@hotmail.com; Moisés Fernandes Vieira Moura, moisesfervimo@hotmail.com.

Orientadora, M. Sc. Inácia Girlene Amaral/girleneamaral@ufersa.edu.br.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, ensino público, estratégias organizacionais.

Introdução

É fato que a gestão de pessoas tem por objetivo criar condições para que as pessoas que trabalham numa organização possam incorporar a missão e os objetivos organizacionais, resultando num retorno à organização na forma de um desempenho individual e grupal satisfatório, um objetivo almejado por inúmeros gestores de pessoas.

Nesse contexto, surge a necessidade perceber o quão satisfatoriamente a eficácia desejada está sendo atingida, e para isso além da necessidade de medir o desempenho da organização como um todo, faz-se necessário medir o desempenho de cada elemento humano que compõe a organização, de modo a fazer com que o desempenho do indivíduo também possa contribuir com a estratégia organizacional.

De acordo com Gil (2001) a avaliação de desempenho é crucial para permitir um diagnóstico de como os funcionários estão se comportando no desenvolvimento de suas



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

tarefas, gerando informações que contribuam com o desenvolvimento de novas estratégias. Com base na análise das avaliações de desempenho.

A pesquisa tem por objetivo conhecer os principais aspectos a serem considerados pelo avaliador de desempenho de uma instituição pública na elaboração da avaliação de desempenho.

Metodologia

Essa pesquisa se classifica, segundo os critérios definidos por Vergara (2006), como uma pesquisa exploratória, quanto aos seus fins, já que, conforme a autora, essa pesquisa tem uma “natureza de sondagem sobre o tema proposto, não comportando hipóteses sobre o mesmo” (VERGARA, 2006 p.47), do tipo qualitativa, pois conforme Mazzati-Alves e Gewandsznajder (1998), um dos passos iniciais da pesquisa foi conseguir junto ao entrevistado uma visão geral do problema considerado, o que contribuiu para a focalização das questões do roteiro de entrevista.

Tendo em vista a importância da avaliação de desempenho, procurou-se descobrir quais os aspectos mais relevantes para a sua elaboração. Assim, tomamos por campo uma universidade localizada na região Nordeste. Para isto foi realizado um estudo de caso, que segundo Philadelpho e Macêdo (2007), é uma forma de o pesquisador aprofundar seus estudos numa realidade específica.

Assim como o campo o participante também foi escolhido intencionalmente, pois além do mesmo apresentar bastante conhecimento sobre o contexto estudado ele também atende ao principal requisito: ser membro da equipe de elaboração da avaliação de desempenho da instituição pesquisada.

O roteiro de entrevista estruturado foi subdividido em duas partes, na primeira buscou-se explorar os aspectos mais relevantes a serem considerados quando se trata de avaliação de desempenho, e na segunda parte como se dá esse processo na organização,



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

além de conhecer a visão que um dos membros responsáveis pela elaboração da avaliação de desempenho tem sobre a importância desta para o desenvolvimento da organização. Posteriormente as informações coletadas foram analisadas, a fim de verificar quais os principais aspectos da avaliação de desempenho em uma organização pública, são também consonantes com a teoria pesquisada.

Resultados

Com base nos relatos oferecidos por um membro da elaboração do Programa de Gestão de Desempenho Humano (GDH), assim definido pela instituição, pôde-se constatar que o GDH possui extrema importância, pois possibilita a criação dos instrumentos necessários para a Avaliação de Desempenho dos servidores, ainda contribui com os resultados organizacionais, como assim revela o entrevistado:

“O Programa de Gestão de Desempenho Humano dos Servidores Técnico-Administrativos da (Empresa) – GDH-(Empresa)-visa administrar e dirigir seus servidores a resultados institucionais mais satisfatórios, considerando também que o esforço individual não depende apenas das habilidades e capacidades das pessoas, mas da sua percepção do papel a ser desempenhado.”

Dessa forma, o programa GDH se constitui como uma prática formalizada de AD, com o intuito de avaliar os resultados ou desempenho dos servidores públicos da instituição em suas atividades. Tal Programa até então ocorria uma vez por ano, mas devido a um processo de mudança, passará a ocorrer, neste mesmo ano (Julho/09), a cada nove meses.

O discurso inicial do entrevistado sobre o programa de avaliação da instituição pesquisada também permite verificar que a AD da instituição pesquisada tem como principal objetivo conciliar o desempenho individual com o desempenho organizacional a fim de que esta atinja suas estratégias organizacionais:



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

“O Programa GDH, visa administrar e dirigir seus servidores a resultados institucionais mais satisfatórios, considerando também que o esforço individual não depende apenas das habilidades e capacidades das pessoas, mas da sua percepção do papel a ser desempenhado”. (grifos dos autores)

Tal discurso relembra a explanação de Leite (et al, 2007) a respeito da conciliação entre AD e estratégia organizacional, onde o mesmo define AD como um processo que serve “para julgar ou estimar o valor e, sobretudo, a contribuição da pessoa para o negócio da organização...” Essa avaliação poderá trazer melhorias para a organização em relação ao trabalho e a qualidade de vida dentro da mesma.

É importante lembrar, no entanto, que a AD não objetiva somente avaliar o desempenho do trabalhador, mas também localizar os possíveis problemas de gestão, supervisão, entre outros e assim criar programas de ações que proporcionem o desenvolvimento organizacional e individual.

Verifica-se, a partir dessa premissa, essa preocupação na correlação entre avaliação de desempenho e estratégias organizacionais quando o entrevistado nos revela que o processo de avaliação pode ser usado para:

“Promover o estímulo ao trabalho coletivo, visando a ampliação do nível de participação no planejamento institucional.” e “Disponibilizar informações que permitam um planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal e institucional”.

O entrevistado ainda cita que um dos objetivos específicos do Programa de Gestão do Desempenho Humano (GDH), que proporcionará posterior formulação de uma estratégia de ação é o seguinte:

“Promover subsídios para a elaboração dos programas de capacitação, de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional”.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Ou seja, como defendido por Leite (et al, 2007), a avaliação também será usada para identificar dissonâncias de treinamento e para trazer qualidade de vida para a organização, como exemplificado pelo entrevistado, quando falou sobre saúde ocupacional.

Sendo assim, as estratégias organizacionais se constituem com um dos principais aspectos na elaboração do Programa GDH, pois as mesmas irão fornecer a direção para o alcance dos objetivos e conseqüentemente o desempenho almejado para os servidores.

Quanto ao método de avaliação, aspecto de grande importância na elaboração da AD notou-se que assim como a periodicidade está passando por um processo de mudança, o método de avaliação também está. No método anterior havia apenas a auto-avaliação e a avaliação da chefia imediata, já no novo método há um diferencial, além dos servidores se auto-avaliarem e serem avaliados por suas chefias imediatas eles serão avaliados por seus pares.

No que se refere aos participantes da elaboração do processo de AD, constatou-se que na instituição pesquisada a elaboração do Programa GDH é feito por uma comissão de avaliação, composta por dois membros do setor de RH e mais alguns membros de outros departamentos a serem escolhidos, assim como foi exemplificado por Gil (2001) quando o mesmo afirma que em algumas empresas a avaliação de desempenho é tarefa de uma comissão de avaliação, na qual seu corpo é formado por membros permanentes e por membros transitórios.

Como a maioria dos processos, o Programa GDH também apresenta algumas dificuldades. Entre elas, além de possíveis problemas que serão encontrados devido ao processo de mudança do método de avaliação, a entrevistada destaca a veracidade e a imparcialidade quando do fornecimento de respostas. Um trecho do discurso do entrevistado esclarece:



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

“... vale salientar, que alguns servidores não se auto-avaliam fielmente (colocam sempre notas elevadas, mesmo em discordância com o que ocorre na realidade), o que acontece também na avaliação do chefe imediato para com seus subordinados (alguns chefes avaliam subordinados com notas elevadas para eles poderem ascender de nível)”.

Sendo assim, pode-se constatar que para a elaboração do Programa GDH, os aspectos mais importantes a serem considerados são: as características a serem mensuradas, as estratégias pretendidas, o método de avaliação a ser aplicado, e os participantes responsáveis pela avaliação.

Quanto ao indivíduo analisado pelo programa, podemos citar o conceito de AD explanado por Júnior (2008), onde o mesmo define Avaliação de Desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (...), podemos observar o quanto o Programa GDH atende a essa finalidade.

As características individuais priorizadas pelo programa de avaliação de desempenho foram citadas taxativamente pelo entrevistado como sendo as seguintes:

“... conhecimento do trabalho, responsabilidade com o trabalho, responsabilidade com os recursos, produtividade, assiduidade, cooperação, capacidade de comunicação, comportamento ético, entre outros...”.

Dessa forma, podemos constatar que o Programa GDH ao definir suas características a serem mensuradas, visualiza os mesmos três campos organizacionais relatados por Júnior (2008), que são: o campo dos resultados, o campo do conhecimento e o campo do comportamento.

Considerações Finais



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Em um contexto geral, percebemos que o uso da Avaliação de Desempenho é de fundamental importância no processo de gerir pessoas, tanto para organizações públicas como para privadas.

Sua relevância é explicada pelo fato de que as organizações sentem a necessidade de apurar a situação da empresa em determinados períodos de tempo, mensurando o desempenho tanto da organização como um todo, quanto de seus colaboradores individualmente ou em grupo.

Esse sistema de AD possibilita algumas vantagens para a organização, permitindo não só avaliar o desempenho dos trabalhadores a fim de comparar o desempenho real com o desempenho almejado, mas também permite enquadrar o desempenho do indivíduo às estratégias da organização, refletindo assim sua característica de instrumento de controle.

Vale salientar ainda que, para que o sistema de AD atenda a resultados positivos sua elaboração deve considerar aspectos como, as características a serem mensuradas, o método de avaliação, os participantes da elaboração do sistema e as estratégias pretendidas.

Sendo assim, pôde-se constatar que o Programa GDH, possibilita à instituição pesquisada, apesar das dificuldades de manter determinado controle quanto à veracidade dos resultados sobre o desempenho de seus servidores, medir principalmente características individuais, como: assiduidade, produtividade e cooperação, além de fazer aferição do mérito para progressão por mérito profissional, o que proporciona um avanço no padrão de vencimento (salário)..



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Referências

FAYOL, Henry. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.* 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GEROMEL, Kassandra; PRIETO, Ana Carolina. *Financiamento estudantil beneficia apenas 6,9% dos estudantes do ensino superior particular.* São Paulo: Segmento Comunicação Integrada, jun. 2007. Disponível em: http://www.segmentocomunicacao.com.br/sci/release.php?rel_codigo=843&cli_codigo=13. Acessado em 07/07/2009.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.* São Paulo: Atlas, 2001.

JÚNIOR, Antônio Pereira. *Apostila de Recursos Humanos II.* Mossoró: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), 2008.

LEITE, Hélio Teixeira; CAVAGNAC, Maria da Conceição de Castro; ARAÚJO, José Ribamar Velozo. *Avaliação de Desempenho, uma Estratégia de Desenvolvimento: o caso da Unidade do Viva Cidadão do João Paulo.* São Paulo: Revista “Vivência profissional”. n.96. Agosto, 2007. Disponível em: <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=82&rv=Vivencia> Acessado em 27 de junho de 2009.

Lei ordinária número 8112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L8112cons.htm>. Acessado em 25 de junho de 2009

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho.* São Paulo: Atlas, 1992.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração; da revolução urbana á revolução digital.* 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Carlos Benedito. *A formação de um sistema de ensino superior de massa.* Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.17 no.48. São Paulo: Fevereiro, 2002. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092002000100012&nrm=iso&lng=en&tlng=pt. Acessado em 07/07/2009

MAZZATTI-ALVES, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa.* São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. *Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas.* Aletheia, n. 26, p. 27-40, jul/dez. 2007.

RIBEIRO, A. L. *Gestão de pessoas.* São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUSA, V. L. *Gestão de desempenho: Julgamento ou diálogo?* 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.* 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Aliança Estratégica: um Estudo de Caso Sobre uma Rede Varejista

Kaizzer Ronno Leite Lima ¹

Francisco Sérgio de Almeida Neto ²

Igor Rafael Macedo Batista ³

Antônio Almeida de Medeiros Júnior ⁴

Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Palavras-Chave: redes varejistas, alianças estratégicas, cadeia de valor, vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a estrutura e as estratégias das organizações vêm passando por modificações, devido às mudanças ocorridas na sociedade em geral. Este fenômeno denominado globalização, provoca transformações em todos os segmentos da economia. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 45), “a globalização dos mercados de negócio cria tanto oportunidades quanto desafios para as empresas”.

Com isso, algumas estratégias são de fundamental importância para o aumento do nível de competitividade das empresas, entre elas uma das mais usadas são as alianças estratégicas. Segundo Yoshino e Rangan (1996 apud TEICHEMAYER, 2002, p. 10) aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

O setor de varejo brasileiro apresenta um cenário extremamente competitivo, no qual grandes grupos nacionais e estrangeiros estão adquirindo cadeias menores, com o objetivo de obter economias de escala e aumentar a sua participação de mercado. Estes investimentos em expansão estão sendo acompanhados por outros na melhoria dos processos de logística e tecnologia da informação, evidenciando o foco na melhoria da eficiência operacional.

Esta pesquisa foi elaborada pela observação da crescente utilização de estratégias de cooperação em setores de alta competitividade como o setor varejista. Além de possibilitar melhor conhecimento deste importante segmento para a economia da região. O tema ainda tem um importante aspecto no tocante a sua contemporaneidade e importância para a continuidade das empresas.

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo geral, analisar como a cooperação estratégica está ocorrendo em uma rede varejista da cidade de Assú – RN. A segunda seção apresenta o referencial teórico que permitiu analisar e aprofundar o tema proposto. A abordagem metodológica é apresentada na seção três. Na seção quatro, apresentam-se os resultados obtidos do estudo da rede, e do cenário do setor de varejo. Na seção cinco apresentam-se a análise do estudo de caso e as conclusões do trabalho.

2 METODOLOGIA

Este estudo tem um caráter exploratório-descritivo e foi dividido em duas etapas. Primeiro uma pesquisa bibliográfica com os principais autores do tema e em artigos que tratavam do assunto, e em seguida foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de uma entrevista, com o gerente de uma rede varejista de supermercados.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

A rede pesquisada está localizada na cidade de Assú - RN. Iniciou suas atividades no ano de 2006. É formada por quatorze supermercados, sendo controlada por um gerente que é responsável pela parte de compras da rede.

A pesquisa foi feita mediante uma entrevista estruturada com questões abertas com o gerente da rede. As questões objetivavam captar algumas informações que pudessem servir de base para atingirmos o objetivo do trabalho. Após a coleta de dados buscou-se analisar como a cooperação estratégica está ocorrendo na rede varejista, as estratégias utilizadas pelas redes, as dificuldades e facilidades encontradas no seu processo de formação.

3 RESULTADOS

Constatou-se por meio das entrevistas que muitos dos conceitos apresentados pelos autores citados no artigo são comprovados na prática e outros não correspondem efetivamente na rede pesquisada.

Dentre os aspectos presentes tanto na rede pesquisada como nos conceitos dos teóricos, um dos principais motivos para se estabelecer uma estratégia de cooperação é o poder de negociação e de compra obtidos junto a fornecedores. Com isso a rede passa a comprar em grandes volumes, fazendo com que as empresas participantes ganhem com economias de escala, tornando seus preços mais competitivos no mercado. Motivo esse que provocou a origem da rede. Um grupo de empresários que apresentavam uma dificuldade nas negociações, constataram que a formação de uma rede poderia ser de grande ajuda, já que o aumento do poder de compra se fazia necessário.

Confirmando os pressupostos teóricos, as empresas permanecem juridicamente independentes após a formação da aliança. Constitui-se outra empresa que recebe o nome



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

da rede, com a finalidade de administrar a parceria formada e representar as empresas componentes nas ações em conjunto.

A rede utiliza um processo de compra baseado na análise das propostas. A partir de um levantamento baseado em relatórios, das necessidades de compra de cada integrante para abastecer o seu respectivo estoque. Os relatórios são apresentados por todas as lojas da rede. É feita uma avaliação e, enfim, a escolha entre fornecedores alternativos. O contato com os fornecedores ocorre por intermédio do gerente de compras da rede.

A maior facilidade encontrada pelos participantes da rede é a fácil e rápida melhoria na formação do mix de produtos, tendo em vista o contato com grandes fornecedores, possibilitando a aquisição de produtos de qualidade, grandes responsáveis pela satisfação dos clientes. Satisfação comprovada com o aumento do giro de estoque.

Os benefícios primordiais gerados pela participação na rede é a divulgação de produtos e marcas. Em conjunto, as empresas desfrutam de grandes campanhas de marketing, que, de forma compartilhada, beneficia integralmente as empresas. A promoção de produtos também se faz possível de forma mais eficiente, já que as empresas sentem menos o impacto dos custos devido ao tamanho proporcional das campanhas que são em geral, maiores, e os custos são compartilhados igualmente entre os beneficiados. Os produtos também são oferecidos aos consumidores com preços mais competitivos, pois na negociação com os fornecedores, as compras em grande escala têm um relevante abatimento nos custos, que é repassado ao consumidor no momento da formatação dos preços de venda.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

O relacionamento entre os participantes é de comprometimento com a rede, mas existem conflitos em determinadas situações. A falta de confiança entre parceiros é quase que comum nas alianças, mas a extinção desses conflitos poderia gerar uma vantagem, pelo fato de ser difícil formar um ambiente de total confiança em uma rede, além de que a relação de cooperação tende a ser mais estável.

No que se refere à tecnologia, entre as empresas participantes da aliança não há um compartilhamento mútuo. Já em relação a treinamento e desenvolvimento de funcionários, apesar de que, na visão do gestor seria muito importante, não existe um programa de treinamento que seja aplicado de forma integrada em todas as empresas componentes da rede.

Após a formação da aliança, na visão do gestor da rede, verificou-se maior satisfação dos clientes em relação aos produtos oferecidos pelas empresas componentes da rede, reforçando a teoria da obtenção de valor agregado pelas empresas que fazem parte de alianças.

No tocante ao desempenho da rede, o gestor afirma que poderia ser melhor, pois os associados estão muito distanciados em relação a algumas decisões. Por exemplo, alguns participantes da rede estão fazendo compras individualmente, sendo algo que vai de confronto com os princípios das alianças, onde deveriam sempre ser feitas em conjunto, objetivando ganhos em escala.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se a importância que a participação em uma aliança estratégica tem para uma empresa do segmento comércio varejista. Muitos são os benefícios que a empresa



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

obtem com a participação em uma aliança. Dentre os principais estão os ganhos em economias de escala, maior facilidade de acesso à recursos financeiros, uma diversificação no mix de produtos oferecidos, crescimento do nível de competitividade, além da proteção contra a ameaça de novos concorrentes.

Existem várias dificuldades para o gestor de uma rede no que se refere ao controle dos participantes, como em decisões de compra e falta de compartilhamento de informações, tecnologias e processos, além de poucos recursos para treinar e desenvolver pessoas, que é de elevada importância para um melhor desempenho da rede.

Para o gestor da rede, hoje com quatorze supermercados associados, os integrantes demonstram estarem mais forte no mercado após terem se associado. Essa diferença também é percebida pela maioria dos consumidores principalmente pela prática de melhores preços e promoções conjuntas.

O resultado mostra-se satisfatório. Aponta as alianças como uma forma estratégica de atuação no mercado como forma de garantir ganhos não só financeiros e econômicos como também sociais. Nota-se, portanto, a existência de benefícios para as empresas, fornecedores, consumidores e também para os funcionários, todos envolvidos no processo de cooperação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. São Paulo: Brookman, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

CRUZ, R. S. **Aliança Estratégica e Vantagem Competitiva Sustentável** – Um estudo do setor da construção civil. 2006. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

HITT, Michael A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, F. F.; NEVES, M. F.; CÔNSOLI, M. A; MARCHETTO, R. M. Estratégias de Rede De Empresas: O Associativismo no Pequeno Varejo Alimentar. **Anais do VII S E M E A D**. Universidade de São Paulo, São Paulo, [2004].

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TECHEMAYER, César Augustus. **O Processo de Formação e Gestão de Aliança Estratégica: Um Estudo de Caso numa Empresa do Setor Automotivo da Região Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.