

ISSN: 2318-1052

*Anais da Semana Ativa do Administrador da Universidade Federal
Rural do Semi-Árido (UFERSA)*



Organização:

Centro Acadêmico do curso de Administração (CAAD)/UFERSA

Apresentação

A Semana Ativa do Administrador (SEAA) é um evento realizado pelos alunos do curso de Administração da UFERSA com o apoio do corpo docente. O objetivo é promover um evento interativo que oportunize, aos futuros administradores, o acesso a 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 quinta edição da SEAA conta com a participação de diferentes profissionais, formados por doutores e mestres de universidades, assim como, por praticantes de gestão, 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 artigos completos 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 sistema *blind review*.

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 e editoração dos anais

Prof^a. Dr^a. Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Comissão Avaliadora dos Resumos Expandidos

Prof^a. M. Sc. Ana Lúcia Brenner Miranda

Prof^a. Dr^a. Elisabete Stradiotto Siqueira

Prof. M. Sc. Fábio Chaves Nobre

Prof^a. M. Sc. Inácia Girlene Amaral

Prof^a. M. Sc. Liana Holanda Nepomuceno Nobre

Prof. Dr. Thiago Ferreira Dias

SUMÁRIO

RECURSOS COMPETITIVOS: UM ESTUDO REALIZADO NUMA CLÍNICA ESPECIALIZADA EM ODONTOLOGIA	3
GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA COELHO BRITA: UMA ANÁLISE DAS INFLUÊNCIAS MACROAMBIENTAIS	14
TRABALHO E VIDA PESSOAL: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE OS DESAFIOS E CONFLITOS EXISTENTES NESSA RELAÇÃO	23
TEMPERO REGINA: UM ESTUDO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS	33
O GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DAS PRÁTICAS DE PRODUÇÃO ENXUTA EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-RN	42
ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: UM ESTUDO DE CASO NO SEBRAE- RN	50
A LIDERANÇA NOS ASSENTAMENTOS RURAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UM ASSENTAMENTO NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ/RN	61
E-MARKETING: TECENDOPOLÍTICAS ESTRATÉGICAS INTEGRADASPOR MEIO DO ESTUDO DE NOVAS FERRAMENTAS DIGITAIS	72
GESTÃO AMBIENTAL: A IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ISO 14001 EM UMA EMPRESA DO SETOR DE MINERAÇÃO	83
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA FILIAL DA EMPRESA MC DONALD’S EM MOSSORÓ/RN	96
ESTOQUES – O QUE É? SITUAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NO MUNDO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	109
DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS DE UM CAMPUS DE UMA UNIVERSIDADE DO SEMIÁRIDO	120

RECURSOS COMPETITIVOS: UM ESTUDO REALIZADO NUMA CLÍNICA ESPECIALIZADA EM ODONTOLOGIA

Aline Francilurdes Neri do Vale (alinefransilurdes@hotmail.com)

Gabriela Barboza Pereira (gabriela.barboza_@hotmail.com)

Jadna Dayane de Souza (jadna_dayane16@hotmail.com)

Juliana Carvalho de Sousa (juli_carvalho18@hotmail.com)

Mayara Luiza de Oliveira Jales (mayaraluiza018@hotmail.com)

Yákara Vasconcelos Pereira Leite (yakarav@gmail.com) - orientadora

RESUMO

Os grandes avanços tecnológicos estão exigindo das organizações uma busca incessante por vantagem competitiva pra que estejam aptas a sobreviver no atual mercado globalizado. Dentro desse contexto iremos analisar um método conhecido como VRIO que possibilitará um melhor desenvolvimento dos recursos da empresa apara alcance da vantagem competitiva. Porém, alcançar um nível acima dos seus concorrentes não é algo tão simples. Sabendo-se da preocupação das organizações em alcançar a tão desejada vantagem competitiva, este artigo é um estudo de caso que tem como objetivo analisar quais recursos desenvolvidos pela Clínica Vidal poderão gerar estas vantagens. Para que este objetivo fosse alcançado foi aplicada uma entrevista semiestruturada com a gerente administrativa e com o presidente da empresa. Detectou que a Clínica em estudo possui pontos fortes e pontos fracos. Dentre os pontos fortes podem-se destacar os serviços raros ofertados pela clínica e um laboratório próprio. Porém, com relação à organização dos seus recursos, a empresa mostra-se falha, com grandes lacunas para implante de melhoramentos.

PALAVRAS-CHAVE: Vantagem competitiva. Modelo VRIO. Concorrentes.

1 INTRODUÇÃO

A era da informação e a globalização têm dificultado as organizações a estabelecerem uma vantagem de mercado em relação aos seus concorrentes. As tecnologias de informação, que tornam indistinguíveis as tradicionais linhas de demarcação entre mercados e empresas aceleram o ritmo das decisões. Os clientes vêm exigindo níveis cada vez mais elevados de atendimento e qualidade e as organizações enfrentam grandes desafios para sobreviver num ambiente de constantes mudanças tecnológicas. (GIRALDI; MASCHIETO; CARVALHO, 2006).

No atual sistema econômico caracterizado pela forte concorrência, a sobrevivência das organizações depende de estratégias que gerem vantagens competitivas sustentáveis. Dessa forma, segundo Henderson (1998) a estratégia deve criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Para crescer e prosperar é necessário expandir o mercado no qual se consegue manter uma vantagem sobre cada um e sobre o conjunto de competidores que poderão estar vendendo para os seus clientes. Nesse sentido,

uma boa estratégia promove a satisfação do cliente à medida que vende um produto ou serviço com valor superior aos de seus rivais.

Para Porter (1999) uma empresa só é capaz de superar em desempenho seus concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença. Mas obter uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável, pois uma posição de valor atrairá a imitação das empresas rivais que poderão copiar com rapidez.

Os novos entrantes podem descobrir posições únicas que já existiam, mas que eram ignoradas pelos concorrentes estabelecidos. Para o autor, o posicionamento exige um conjunto de atividades sob medida, capaz de fidelizar o cliente à longo prazo.

Hexsel e Toni (2003) defendem que para uma empresa conseguir posição vantajosa no mercado, precisa agir sobre os custos e a diferenciação da oferta, que determina o preço. Proporcionando maior valor aos clientes ou gerando valor comparável a um custo mais baixo. Essa rentabilidade maior do que a de seus concorrentes estabelece que a empresa atinja vantagem competitiva.

Baseando-se nesse contexto, a presente pesquisa pretende responder a seguinte questão: Quais os recursos desenvolvidos pela Clínica Vidal geram vantagem competitiva?

Para atender este objetivo, o estudo abordará de princípio um referencial teórico sobre vantagem competitiva, seguindo pelos processos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a globalização que trouxe o fácil acesso às novas tecnologias, se tornou cada vez mais acirrada a competição entre as empresas. Com isso, passaram a ir à busca da vantagem competitiva sustentável.

2.1 VISÃO BASEADA NOS RECURSOS

Para melhor compreensão do que seja vantagem competitiva é necessário primeiramente, abordar a visão baseada em recursos da empresa. Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 64), o VBR (visão baseada em recursos) “é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”. Mas afinal o que são recursos? Barney e Hesterly (2007) tratam recursos no modelo VBR, como sendo ativos tangíveis e intangíveis controlados pela empresa e que podem ser usados para criar e aumentar a vantagem competitiva. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) completam argumentando que os recursos abrangem um espectro de fenômenos individuais, sociais e organizacionais, para estes autores apenas os recursos não são capazes de criar vantagem competitiva, pois para isto é necessário que haja agrupamento exclusivo de vários recursos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) denominam recursos tangíveis como ativos que podem ser vistos e quantificados, ou seja, são ativos possíveis de serem detectados por todos os cinco sentidos vitais, como por exemplo, o tato. Já os recursos intangíveis incluem ativos que geralmente estão enraizados no histórico da empresa e que foram adquiridos e acumulados ao longo do tempo, esses tipos de ativos são difíceis de serem imitados pelos concorrentes, por este motivo os recursos intangíveis são os que mais colaboram para que haja vantagem competitiva na empresa.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) os recursos tangíveis são classificados em quatro tipos, são eles: recursos financeiros, que segundo Barney e Hesterly (2007), incluem todo dinheiro que a empresa utiliza para criar e implementar ações estratégicas; recursos organizacionais, que de acordo com Barney e Hesterly (2007) é um atributo de grupos de pessoas, que incluem a estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; recursos físicos, que é o acesso a matérias-primas e boa localização geográfica. No entanto Barney e Hesterly (2007) defendem que, além disso, os recursos físicos incluem também toda tecnologia física que a empresa utiliza. Porém Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) consideram que as tecnologias usadas pela empresa devem ser classificadas como, recursos tecnológicos, que segundo eles, são ações de tecnologias, como por exemplo, patentes e marcas registradas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) dividem também os recursos intangíveis, em: recursos humanos, que de acordo com Barney e Hesterly (2007), incluem treinamento, conhecimento, experiências, entre outras capacidades únicas de cada indivíduo; recursos de inovações, que são ideias, capacitações científicas e a própria capacidade de inovar. Por fim, mas não de menor importância, os recursos relacionados à reputação, que englobam marca, a reputação em si tanto no que diz respeito aos clientes como aos fornecedores, entre outras.

Tendo entendido o que são os recursos da empresa, deve se abordar o que são subconjuntos dos recursos de uma empresa: denominado: capacidades. As capacidades, assim como os recursos, também são definidas como ativos tangíveis e intangíveis, mas com a diferença de que as capacidades permitem o aproveitamento completo de outros recursos controlados pela empresa. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que só existem capacidades quando os recursos se integram deliberadamente para executar uma tarefa ou um conjunto de tarefas específicas as quais variam em relação aos departamentos da empresa. As capacitações geralmente são criadas em áreas funcionais específicas, como por exemplo, na função de marketing, ou em partes das áreas funcionais, como exemplo, a parte de publicidade.

Seguindo os pensamentos de Barney e Hesterly (2007), a VBR baseia-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidades controlados pela organização. Pois, primeiramente empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que façam parte do mesmo setor. Esta suposição é denominada por Barney e Hesterly (2007) como heterogeneidade de recursos da empresa, que significa que algumas mesmo sendo concorrentes diretas podem executar com mais competência suas atividades do que outras. A segunda suposição é a imobilidade de recursos, que se trata da demora para uma organização se adequar às diferenças de recursos e capacidades de outra. Ao juntar essas duas suposições é possível explicar como algumas empresas conseguem superar outras mesmo quando ambas estão no mesmo setor.

Outro ponto que merece destaque além dos recursos e capacitações, são as competências essenciais, que segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 78) “são capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais”. As competências essenciais refletem a personalidade da empresa, como também distingue a mesma dos seus concorrentes, essas competências surgem com o passar do tempo através do processo organizacional de acumular e aprender como distribuir diferentes recursos e capacidades.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Sabendo-se quais as partes internas que merecem destaque para que a empresa possua vantagem competitiva, é chegada a hora de entender do que se trata esta vantagem.

Segundo Vasconcelos e Brito (2004), o termo vantagem competitiva foi usado pela primeira vez por Ansoff, que a definiu como a antecipação às tendências do mercado tendo desta forma uma vantagem sobre seus concorrentes. Embora a primeira definição de vantagem competitiva tenha acontecido em 1965, ela não difere tanto das definições mais atuais, pois para Leite e Porsse (2003) vantagem competitiva é a adoção de estratégias que coloquem a empresa em níveis acima da média do mercado. Na mesma linha de pensamento Brito e Brito (2012) afirmam que para que haja vantagem competitiva é preciso haver uma média de criação de valor acima dos seus concorrentes. Zilber e Lazarini (2008) completam afirmando que além da empresa alcançar uma média de criação de valor maior que de seus concorrentes é necessário que os custos para a criação de valores para o cliente superem os custos para a sua fabricação. Por tanto desde a década de 1965 já se tinha a idéia de que para uma empresa se destacar diante dos seus concorrentes esta deveria dar um passo à frente dos seus rivais usando de estratégias para criar novos valores que a colocasse em uma posição acima dos seus concorrentes.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), no século 21 o que determina o sucesso de uma empresa é a capacidade de inovação, pois se nos últimos 25 anos as empresas se tornaram altamente eficientes como uma forma de superar seus concorrentes, nos 25 anos que estão por vir as empresas devem ser extremamente inovadoras, pois melhorias e incrementações nos produtos e serviços já não são suficientes para que se haja vantagem competitiva. Com isso, as capacidades inovadoras se tornaram cada vez mais importantes para que as empresas continuem competitivas.

Por estes motivos, foi abordada inicialmente a visão baseada nos recursos para agora ser discutido o conjunto de ferramentas que colabora na análise dos diferentes recursos e capacidades que uma empresa possui como também a sua capacidade de criar vantagem competitiva. De acordo com Barney e Hesterly (2007), a principal ferramenta que analisa o ambiente interno das organizações é o modelo VRIO, que segundo os autores diz respeito a quatro questões sobre recursos e capacidades que podem determinar o grau de potencial competitivo, são elas: a questão do Valor, Raridade, Imitabilidade e da Organização. Porém Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), alertam que para que haja vantagem competitiva é necessário que a empresa tenha essas quatro questões bem atendidas, pois se a organização possui valor e recursos raros, mas que podem ser facilmente imitados, logo sua vantagem sobre seus concorrentes não existirá mais. Desta forma se confirma o que Porter (1999, p. 46) disse quando afirmou que “os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é na melhor das hipóteses, uma situação temporária”.

Como percebido é de extrema importância saber, conhecer e aplicar o modelo VRIO de forma correta, sendo assim, agora será analisada cada uma dessas questões.

Para Barney e Hesterly (2007, p. 66) “a questão do valor é: ‘Os recursos e capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?’” Se a empresa responder sim, os seus recursos e capacidades são considerados valiosos e também são forças da empresa, desta forma Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) concordam, pois afirmam que capacidades valiosas permitem a organização a exploração de oportunidades e neutralização de ameaças externas. Nesse mesmo pensamento Barney (1991 apud PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011), defende que para que o recurso seja considerado valioso, este deve explorar oportunidades e neutralizar ameaças externas. Porém, se a empresa não conseguir responder a questão acima, seus recursos e capacidades serão fraquezas. Às vezes pode ser difícil saber se os recursos e capacidades da empresa permitem

que esta explore suas oportunidades e neutralize suas ameaças externas, a forma mais comum de analisar esta questão é examinar o impacto do uso dos recursos valiosos nas receitas e custos.

A questão da raridade abordada por Barney e Hesterly (2007) é a seguinte: “Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e capacidades valiosos?”, se muitas empresas possuem os mesmos recursos e capacidades valiosos estes não gerarão vantagem competitiva, o que vai acontecer é uma paridade competitiva. Barney (1991 apud PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011), afirma que recursos raros são os recursos controlados por poucas organizações e que possuem tendência a geração de vantagem competitiva. Seguindo este mesmo pensamento, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) declaram que capacidades raras, são as que apenas poucos concorrentes têm. A necessidade maior ou menor de raridade de um recurso ou capacidade valiosa depende das circunstâncias.

É muito importante que a empresa possua recursos e capacidades valiosos e raros, mas para que haja vantagem competitiva é necessário que estes sejam difíceis de serem imitados. Desta forma Barney e Hesterly (2007) fazem a seguinte questão: “As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem?” Se os concorrentes enfrentarem desvantagem de custos para obter e desenvolver recursos e capacidades valiosos a empresa que já os detêm terá vantagem competitiva. Pois empresas com recursos valiosos e raros são comumente inovadores estratégicos, porque são capazes de criar e botar em prática estratégias que outras não conseguem por não dispor de recursos e capacidades relevantes, sendo assim alguns concorrentes ficam em desvantagem competitiva, por os recursos e capacidades valiosos serem difíceis de serem imitados. Barney (1991 apud PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011) afirma que a competência de imitar refere-se à capacidade que outras empresas têm para imitar ou copiar o recurso raro e valioso de outra organização.

Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) defendem que capacidades custosas de imitar, são as que os rivais não podem criar com facilidade e que são desenvolvidas por três motivos, são eles: condições históricas, pois a organização desde seu período inicial e ao longo de sua existência adquire habilidades, experiências e recursos exclusivos, que seus rivais não possuem, gerando assim uma cultura organizacional exclusiva e valiosa, possibilitando para a empresa vantagem praticamente impossível de ser imitada. Barney e Hesterly (2007) completam afirmando que existe pelo menos duas maneiras pela qual a história temporal da empresa faz diferença, a primeira é o fato de a empresa ser a primeira a explorar determinada oportunidade sendo assim a pioneira, com isso os concorrentes precisam de muito tempo para poder imitá-la. A segunda é a dependência de caminho, entende-se com isso que a vantagem competitiva atual pode ter sido adquirida a partir de aquisições e desenvolvimento de recursos anteriores, desta forma os rivais da empresa enfrentam dificuldades para descobrir e imitar os recursos anteriores que contribuíram para a vantagem competitiva atual de determinada empresa.

O segundo motivo para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) que ocasiona a demora dos concorrentes imitarem as capacidades de outra empresa é o fato de haver um elo entre as capacidades e a vantagem competitiva da empresa de forma que este elo seja casualmente ambíguo, nestes casos os adversários da organização não conseguem identificar como esta usa suas capacitações para a criação de vantagem competitiva.

Por fim, o terceiro motivo que torna as capacitações custosas de serem imitadas é a complexidade social, pois as capacidades da empresa podem ser originadas de fenômenos sociais complexos. Barney e Hesterly (2007) contribuem defendendo que quando a vantagem competitiva é baseada em fenômenos sociais complexos as empresas que tentam imitá-la

geralmente enfrentam restrições, além de que os esforços para tentar influenciar esse fenômeno tendem a serem mais custosos do que seriam se eles acontecessem naturalmente ao longo do tempo em uma empresa.

Para Barney e Hesterly (2007) o ultimo ponto a ser analisado no VRIO diz respeito à organização da empresa, pois para que haja vantagem competitiva além de valor, raridade e difícil imitação os recursos e capacidades devem ser organizados. De acordo com Barney (1991 apud PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011), a empresa precisa estar organizada para explorar o potencial dos recursos raros, valiosos e difíceis de imitar. Sendo assim surge a seguinte questão: “A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades?”

Inúmeros componentes da organização de uma empresa são relevantes para a questão da organização, incluindo sua estrutura formal de repórter, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. A *estrutura formal de reporte* de uma empresa é uma descrição de quem na organização se reporta a quem; normalmente está incorporada no *organograma* da empresa. Os *sistemas de controle gerencial* incluem um número de mecanismos formais e informais para garantir que os gerentes estão se comportando de maneira consistente com as estratégias da empresa. *Controles gerenciais formais* incluem o orçamento e os relatórios que mantêm as pessoas da alta administração informadas sobre as ações tomadas por pessoas nos níveis mais inferiores do organograma organizacional. Já os *controles gerenciais informais* podem incluir a cultura da empresa e a disposição dos empregados de monitorar o comportamento uns dos outros. *Políticas de remuneração* são as maneiras como as empresas pagam a seus funcionários. Tais políticas criam incentivos para que os funcionários sigam determinadas formas de comportamento. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 78, grifo do autor).

Ainda de acordo com Barney e Hesterly (2007) esses componentes da organização são comumente chamados de recursos e capacidades complementares, pois isoladamente são incapazes de gerar vantagem competitiva, mas quando combinados com outros recursos e capacidades torna possível para a empresa o aproveitamento de todo seu potencial para a vantagem competitiva.

Tendo entendido o modelo VRIO, agora é necessário analisar o que acontece com as empresas que adotam este modelo para entender o potencial de retorno associado à exploração dos recursos e capacidades de uma organização. Segundo Barney e Hesterly (2007) são cinco as formas de exploração dos recursos e capacidades da empresa. A primeira é “Se um recurso ou capacidade controlado por uma empresa não é valioso, ele não permitirá que a empresa escolha ou implemente estratégias que explorem oportunidades ou neutralizam ameaças ambientais” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 79). Se a organização insistir em utilizar recursos e capacidades não valiosos esta terá um aumento nos custos ou diminuição de receita, isso porque esse tipo de recursos e capacidades são fraquezas para a empresa e pode gerar desvantagem competitiva com relação a seus concorrentes.

A segunda forma é se a organização utiliza recursos ou capacidades que são valiosos, mas não são raros, a exploração destes só acarretará paridade competitiva, porém a empresa deve utilizá-los para que não tenha desvantagem competitiva, além de serem considerados força para a organização. A terceira maneira de explorar os recursos e capacidades da empresa trata-se daqueles recursos e capacidades que são valiosos, raros, mas são rapidamente

imitados, as empresas que possuem esses recursos e capacidades terá vantagem competitiva, por este motivo são vistos como força organizacional. A quarta forma diz respeito aos recursos e capacidades que são valiosos, raros e difíceis de imitar. A organização que utiliza esta opção possuirá vantagem competitiva sustentável, desta forma estes recursos e capacidades são considerados forças organizacionais. Por fim, se as organizações possuem recursos e capacidades valiosas, raras, custosos de imitar, mas não são organizados para aproveitar o máximo de vantagem desses recursos, a empresa poderá perder parte de sua vantagem competitiva e possuirá apenas paridade competitiva. Sendo assim, é de suma importância que a empresa adquira e desenvolva recursos e capacidades valiosas, raras, difíceis de serem imitadas e organizadas para que esta possua vantagem competitiva sustentável e para que os recursos e capacidades da empresa sejam considerados forças organizacionais.

3 METODOLOGIA

Nessa seção serão demonstrados quais os métodos e técnicas usados ao longo do trabalho para obtenção dos dados e alcance do objetivo proposto. Embora o conceito de pesquisa não possua uma única definição, Marconi e Lakatos (2010) afirmam que pesquisa é um procedimento formal, que possui métodos de pensamentos reflexivos tratados cientificamente no decorrer do caminho em busca da descoberta real ou de parciais verdades. Já para Barros (1997, p. 13) pesquisa “é o esforço dirigido para a aquisição de um determinado conhecimento que propicia a solução de problemas e/ou objetivos”. Desta forma a pesquisa procura através de métodos científicos, encontrar e compreender a resposta para algum problema, que se deseje solucionar.

As pesquisas podem ser quantitativas e qualitativas. Severino (2007) diferencia esses dois tipos de pesquisa, afirmando que o conhecimento dos fenômenos inicialmente limitava-se à expressão de relação funcional de causa e efeito que só podiam ser medidos através de métodos matemáticos, porém os cientistas se deram conta que os métodos matemáticos não se adequariam na realização de pesquisa nas áreas humanas, então estes começaram a utilização do método qualitativo que faz mais referência a fundamentos epistemológicos. Oliveira e Filgueira (2004 p. 227) completam o que é pesquisa qualitativa alegando que este tipo de pesquisa “está interessada em compreender ou interpretar as ações dos atores sociais”, sendo assim, os pesquisadores buscam as respostas através da compreensão dos significados das ações, mediante linguagem, gestos e sinais, utilizando criatividade durante o processo da pesquisa. Optou-se pela pesquisa qualitativa por estar enquadrada dentro da área das ciências humanas, a Estratégia Empresarial.

Outro tipo de pesquisa desenvolvida no presente artigo relaciona-se a perspectiva descritiva. Segundo Gil (1999), este tipo de pesquisa tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Andrade (2002) complementa esse conceito dizendo que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar fatos, registrá-los, classificá-los e interpretá-los, sem interferência do pesquisador.

Após escolher o tipo de pesquisa, seguiu-se para a realização do estudo de caso. Para Severino (2007), o estudo de caso consiste em um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos equivalentes, seguindo a mesma linha de pensamento. Gil (2009, p. 57) completa o pensamento afirmando que este tipo de método é um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos”.

Sendo assim, como já dito anteriormente, foi aplicado um estudo de caso em uma empresa de odontologia que realiza no seu interior práticas relacionadas ao uso de recursos para alcance de diferencial perante seus concorrentes, pra que desta forma seja alcançado o objetivo de analisar quais recursos desenvolvidos pela Clínica Vidal podem gerar vantagem competitiva.

A clínica Vidal foi fundada em Novembro de 2010 e atualmente conta com nove funcionários, sendo três dentistas, três atendentes, um protético, um auxiliar de protético e um auxiliar de serviços gerais. Foram feitas duas entrevistassemi-estruturadas, uma com a gerente administrativa e outra com o presidente da empresa.

Para maior compreensão realizou uma análise dos dados colhidos. Severino (2007, p. 121) diz que a análise de informação pode ocorrer “sob forma de discurso pronunciado em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos”.

4 RESULTADOS

A Clínica Vidal possui como estratégia a prestação de serviços de qualidade como busca pela fidelização dos clientes. Sendo assim a empresa precisa de um diferencial em relação aos seus concorrentes para que o mercado dê preferência aos serviços prestados pela clínica. Por esse motivo é muito importante que a empresa possua vantagem competitiva, que como Leite e Porsse (2003) afirmam a vantagem competitiva é a procura por estratégia que deixem a empresa acima dos níveis médios do mercado, ou seja, a empresa que possui esta vantagem estará acima dos seus concorrentes. Desta forma, a Clínica Vidal busca a fidelização dos seus clientes através da combinação de alguns recursos, que de acordo com Barney e Hesterly (2007) esses recursos podem ser usados para aumentar e até mesmo criarem vantagem competitiva. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) defenderam que os recursos só dão a empresa vantagem diante dos seus concorrentes se for realizado um agrupamento exclusivo de vários recursos. Seguindo essas linhas de pensamento, a empresa combina os seguintes recursos: bom atendimento, escolha de profissionais qualificados para o cargo, como também a diversidade de serviços oferecidos aos clientes tais como cirurgias, prótese, implantes, clareamento, entre outros. Para os entrevistados são estes recursos que geram um diferencial para a empresa com relação aos seus rivais.

A empresa percebeu como oportunidade a possibilidade de agregação de valor para os clientes, pois na cidade de Areia Branca ainda não existiam clínicas odontológicas que oferecessem serviço de qualidade a preço acessível para maioria da população, ou seja, preço popular. A gerente afirma que “embora seja um preço popular a gente trabalha com materiais de boa qualidade”, por isso os serviços podem ser considerados de qualidade. Portanto, isso corrobora com o que Barney e Hesterly (2007); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e Barney (1991 apud PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011) afirmam, pois para estes autores recursos valiosos são os que possibilitam exploração de uma oportunidade como também neutralização de alguma ameaça externa. No caso da clínica Vidal, a empresa conseguiu ver uma oportunidade e investiu nisso.

A clínica em estudo possui alguns recursos que podem ser considerados raros. Recursos raros de acordo com Barney (2011 apud PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011) são recursos que apenas algumas organizações possuem e que geram vantagem competitiva. Sendo assim, a Clínica Vidal possui como recursos raros: a existência de um profissional de implante, existindo somente mais outra clínica na região que oferta tal serviço; um tipo de cirurgia mais profunda, chamada cirurgia ortognática; e um atendimento que inicia as 7:00 horas. Embora possua tempo estimado para término do atendimento que é as 19:00 horas, de

acordo com o presidente “enquanto houver demanda há atendimento”, ou seja, enquanto houver cliente na clínica para ser atendido a empresa não fecha, pois como a clínica busca fidelizar seus clientes, ela não quer correr o risco de algum cliente ficar insatisfeito por não ter sido atendido no dia previsto antecipadamente. Porém, este último recurso considerado raro pode ser facilmente imitado pelos concorrentes, contudo, o que impedi tal prática é a falta de planejamento, onde as empresas não se preparam antecipadamente para atender este nível de demanda.

Não basta possuir recursos e capacidades valiosos e raros, pois se eles forem facilmente imitados a empresa não conseguirá vantagem competitiva sustentável. Desta forma, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que capacidades que demoram a ser imitadas são as que os concorrentes não podem criar facilmente. Na Clínica Vidal a capacidade inimitável é a qualificação profissional, pois existe um profissional especializado em cirurgia ortognática, sendo a única empresa de Areia Branca que realiza este tipo de serviço. A gerente afirma que “não existe outra clínica que traga cirurgião para realizar a cirurgia ortognática”. Os concorrentes da Clínica Vidal não conseguem imitar esta qualificação profissional, em especial com relação ao cirurgião por ser raro encontrar profissionais especializados em tal tipo de cirurgia. Além da capacidade inimitável citada acima, existe também um recurso de difícil imitação que se relaciona a questão da Clínica Vidal possuir um laboratório próprio, que segundo o presidente “acaba por dificultar para novos entrantes”.

A última questão analisada na Clínica Vidal foi com relação a sua organização, que para Barney 1991 (apud PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011) a empresa tem que se organizar para explorar todo potencial dos seus recursos considerados valiosos, raros e inimitáveis. A gerente declarou “todo trabalho que é feito em grupo dentro da empresa, faz-me por meio de projetos de forma planejada e organizada”. Embora os entrevistados afirmem que a empresa é organizada, foi percebido que em plena era tecnológica o armazenamento de informações sobre clientes ainda é feito em pequenas caixas onde são colocados fotos, nomes e outras informações dos clientes, inexistindo um computador para armazenagem dos dados. Outro ponto falho da empresa com relação à organização trata-se da falta de horário e dias fixos para atendimento dos médicos. Isso implica que o cliente não fará seu tratamento com o profissional de sua preferência e sim com aquele que estiver disponível na clínica naquele determinado horário. Como podemos perceber, ainda há pontos falhos na organização, nitidamente percebido no quesito organização, deixando de aproveitar ao máximo os recursos que podem levar-lhes a excelência da vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente faz-se necessário o uso de grandes vantagens competitivas para que se obtenha um diferencial na visão dos clientes. Competir no novo mercado de trabalho exige inovação e implante de novas práticas. Há nitidamente uma pressão por melhores métodos para que a empresa consiga obter o sucesso que enseja. Como já foi visto, para se conseguir vantagem competitiva, é necessário que as empresas deem maior atenção aos seus recursos, fazendo bom uso destes.

A empresa analisada, a Clínica Vidal, enfatizou preocupar-se com seus recursos internos através da combinação de alguns deles, como por exemplo, bom atendimento somado a excelente qualificação profissional e a diversidade de serviços oferecidos. Sob a visão do VRIO tornou-se possível identificar que a empresa faz bom uso de alguns recursos, contudo, deixa a desejar em outros quesitos. Sob a ótica de recursos geradores de valor para os clientes, a Clínica Vidal apresentou bons resultados com relação a seus serviços ofertados e por possuir

um laboratório próprio de qualidade. Embora sua organização não seja um ponto forte, ela possui profissionais qualificados que sobrepõe a empresa frente à concorrência, justificado pelo fato de que são raros os profissionais especializados disponíveis no mercado.

Dentre os pontos fracos, tem-se a organização da empresa. Em meio à era da informatização, a Clínica Vidal não possui nenhum computador que facilite o acesso a bancos de dados dos seus clientes e agendamento de consultas. Assim, faz-se necessário investir em informatização para que além de resolver os problemas já citados, os funcionários da empresa não sejam obrigados a fazer horas extras por não haver um agendamento preciso na demanda de clientes.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARROS, A. J. P; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 6.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. **RAE**, São Paulo, v. 52,n. 1,jan/ fev. p. 70-84, 2012.
- GIL, Antonio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos; **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- GIRALDI, J.; MASCHIETO, A.; CARVALHO, D.O Brasil como visto na Holanda:investigando a imagem do país como vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Gestão.Org, v. 4, n. 2, Mai./Ago. p. 141-159, 2006.
- HEXSEL, A. E.; TONI, D.Salton: A Retomada da Vantagem Competitiva nos Anos Noventa. **RAC**, v. 7, n. 3, Jul./Set. p. 57-75, 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional:em Busca da Vantagem Competitiva. **RAC**, Edição Especial, p. 121-141, 2003.
- HENDERSON, Bruce D.; As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, Cinthya A.; PORTER, Michael E.;**Estratégia: A busca da vantagem competitiva**; 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998. p. 3-9.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Elvira Fernandes de Araújo; FILGUEIRA, Maria Conceição Maciel. **Primeiros Passos da Iniciação Científica**. Volume 1412. Mossoró: Fundação Vingt-Un Rosado, 2004.

PAVÃO, Yeda Maria Pereira; SEHNEM, Simone; HOFFMANN, Valmir Emil. Análise dos Recursos Organizacionais que Sustentam a Vantagem Competitiva. **R. Adm.**, São Paulo, v.46, n.3, , jul./ago./set. p. 228-242, 2011.

PORTER, Michael. O que é estratégia? In: PORTER, M. E.; **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.

SEVERINO, Antônio Joaquim; **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva: O Construto e a Métrica. **RAE**, vol. 44, nº 2, Abr/Jun. p. 51-63, 2004.

ZILBER, Moisés Ari; LAZARINI, Luiz Carlos. Estratégias Competitivas na Área da Saúde no Brasil: um Estudo Exploratório. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 131-154, Jan./Mar. 2008.

GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA COELHO BRITA: UMA ANÁLISE DAS INFLUÊNCIAS MACROAMBIENTAIS

Bruna Gonçalves de Oliveira/ nina-goncalves@hotmail.com
Glenikely Keny Soares/ glenikely2@gmail.com
Janiele Pereira de Oliveira/ janielle17oliveira@hotmail.com
Shirley MacLayne Silva de França/ shirley.maclayne@hotmail.com
Yákara Vasconcelos Pereira Leite (Orientadora)

RESUMO

As organizações estão cada vez mais buscando vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes e para isso é preciso se planejar com relação as suas estratégias para alcançar seus objetivos e também observar o ambiente externo à empresa para que não tenham surpresas e se antecipem as transformações que estão a sua volta, podendo dessa forma aproveitar as oportunidades e evitar ameaças. Sendo assim o nosso objetivo é identificar como o macroambiente influencia as estratégias de negócio da empresa Coelho Brita. Através de um estudo de caso, de caráter exploratório e qualitativo, a empresa pôde ser observada. Desse modo, constatou-se que a organização precisa definir melhor as suas estratégias para competir com os seus concorrentes e buscar informações sobre o ambiente externo para se adaptar as mudanças.

PALAVRAS CHAVE: organizações, ambiente externo, estratégia competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, as empresas são fundamentais na evolução da economia dos países. Sua importância ocorre devido ao poder revolucionário que elas possuem diante de questões de ordem econômica, tecnológica, social e ambiental.

A tarefa de atingir resultados empresariais requer uma adoção de um modelo de gestão, e a grande importância estratégica desse modelo está na forma que influencia a organização, constituindo uma base para o processo decisório em todos os níveis hierárquicos, ou níveis organizacionais. O que diferencia uma empresa são justamente os resultados alcançados de acordo com as estratégias estabelecidas e a forma como o macroambiente pode influenciar no processo decisório, bem como a forma que a organização está alicerçada.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 4) “[...] uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Desse modo, para que uma empresa consiga traçar um caminho estratégico de sucesso, é necessário ter conhecimento da dinâmica ambiental, dos mercados-alvo, consumidores e competidores.

Além disso, é preciso considerar que a excelência de uma empresa é determinada pelo fato de ser capaz de coletar, organizar, analisar e implementar mudanças a partir de

informações, integrando-as no processo de melhoria contínua de suas atividades (REZENDE, 2001 apud MORAES; TERENCE; FILHO, 2004).

A busca das empresas por estratégias que as diferenciam dos seus concorrentes, em relação a custos, diferenciação e enfoque, estimula profissionais a procurarem entender de modo mais amplo os tipos de estratégias utilizadas em uma organização. Assim, este artigo tem o objetivo de identificar como o macroambiente influencia as estratégias de negócio da empresa Coelho Brita.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Geralmente, a organização para conseguir resultados significativos, necessita ter estratégias que as diferencie de seus concorrentes. Para se ter um bom planejamento em uma empresa é necessário que o gestor além de possuir habilidades conceituais busque informações sobre o seu ambiente interno e externo, destacando os objetivos principais. O entendimento da empresa sobre o ambiente externo deve se somar ao conhecimento do ambiente interno para que assim sejam formadas a visão e a missão, gerando o processo de tomada de decisões que resulte em competitividade estratégica e retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Com isso, ao longo deste artigo serão explanadas as temáticas relacionadas às estratégias genéricas e à influência do macroambiente nas empresas.

2.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

As estratégias genéricas podem ser consideradas como um método utilizado para superar os concorrentes mediante três abordagens: custo total, diferenciação e enfoque. Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004) afirmam que “[...] para uma empresa apresentar um melhor desempenho, ela deve aplicar apenas uma estratégia”. Desse modo, é visto que o diferencial da empresa não está na quantidade de estratégias inseridas e sim na qualidade. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 104) defendem que:

[...] a integração estratégica de várias atividades é fundamental não só para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade da mesma. Se torna mais difícil para um rival igualar uma série de atividades interrelacionadas do que meramente imitar uma abordagem específica de força de vendas, igualar uma tecnologia de processo ou duplicar um conjunto de características do produto.

Desse modo é visto que para os autores, as estratégias podem ser implementadas simultaneamente. A primeira estratégia genérica é a de liderança no custo total. Refere-se ao menor custo no produto/serviço que a empresa pode proporcionar aos seus clientes, comparado com a concorrência. O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante a guerra de preços (CARNEIRO; CAVALCANTE; SILVA, 1997).

A segunda estratégia genérica é a de diferenciação. Possui o objetivo de oferecer produtos/ serviços, que no âmbito da indústria, sejam considerados únicos pelos clientes. Segundo Porter (1991, p. 52) “[...] a diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média, porque ela proporciona uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas”.

A terceira estratégia genérica está relacionada com o enfoque. Carneiro, Cavalcante e Silva (1997, p. 10) afirmam que “[...] a empresa deve ter o seu alvo estratégico bem definido”. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (PORTER, 1991).

2.2 MACROAMBIENTE

Existem inúmeras variáveis que podem influenciar positivamente ou negativamente a tomada de decisão na organização. A empresa é formada pelo seu ambiente interno e externo. O ambiente interno, também conhecido por microambiente, são as forças próximas à empresa que afetam a sua habilidade de servir seus consumidores. Essas forças possuem o poder de sofrer influência e influenciar questões decisórias. Enquanto que o ambiente externo, também conhecido por macroambiente, são as forças sociais maiores que afetam todo o microambiente, e só possui o poder de influenciar. (KOTLER; KELLER, 2006)

O ambiente externo de uma organização está interligado com as suas práticas estratégicas. Uma crise econômica internacional pode afetar o crescimento e a lucratividade de uma organização, criando ameaças ou oportunidades. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.34), “[...] as mudanças tecnológicas e o aumento constante da coleta e processamento de informações requerem ações e reações mais rápidas e eficazes”. Com isso, o gestor ao desenvolver uma estratégia ele deve estar preparado para acontecimentos inesperados, de forma que sua empresa não seja prejudicada em grandes proporções.

Dentro do ambiente externo da organização, existem três áreas principais: o ambiente geral, o ambiente da indústria e o ambiente da concorrência. O ambiente geral concentra todas as suas perspectivas no futuro, é composto pelos segmentos demográficos, econômicos, político/jurídicos, sociocultural, tecnológicos e globais. O segmento demográfico refere-se ao tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda de uma população. O tamanho da população mostra a estimativa que ela poderá chegar até um certo ano, enquanto que a estrutura etária revela como a mão-de-obra está envelhecendo com o passar dos anos. A distribuição geográfica mostra que as decisões devem ser tomadas de acordo com a localização, pois existem incentivos fiscais que acabam gerando benefícios para a empresa. A mistura étnica afeta a composição da mão-de-obra mundial no tocante ao mercado diversificado. O principal interesse das empresas em relação à distribuição de renda refere-se à renda média das famílias e das pessoas, onde as mesmas acabam tendo um poder aquisitivo diferenciado. (KOTLER; KELLER, 2006)

Kotler e Keller (2006, p. 79) defendem que “[...] os desejos e as habilidades dos consumidores mudam com a idade”. É visto que as pessoas escolhem o seu produto/serviço de acordo com a fase da vida em que se encontram. Outro fator bastante relevante é o sexo, pois homens e mulheres costumam ter orientações atitudinais e comportamentais diferentes. A renda apresenta diversas mudanças em certos mercados alvo, e já a geração pode ser influenciada pela época em que foi criada.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.37) “[...] o segmento econômico refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual uma empresa compete ou pode competir”. Dessa forma, pode-se observar que as questões econômicas estão intimamente relacionadas com o segmento político/jurídico, que mostra a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países. Essas leis e normas mudam conforme a presidência, o que acaba gerando mudanças para a sociedade. Com isso é necessário que as empresas se adaptem as mudanças para garantir seu futuro.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 86) “[...] a sociedade molda crenças, valores e normas que definem seus gostos e preferências”. Desse modo, o segmento sociocultural está diretamente ligado aos valores culturais que uma sociedade possui, o que acaba influenciando no seu poder de decisão na hora da compra. É visto que quando uma empresa decide abrir uma filial, ela deve conhecer a sociedade em que vai se inserir para poder ter um diferencial, no seu posicionamento estratégico, diante de seus concorrentes.

O segmento tecnológico inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Todas as oportunidades e ameaças tecnológicas influenciam as organizações como um todo, pois com a tecnologia da informação (TI) oferecendo vantagem competitiva para as empresas, as mesmas passam a depender desse aparato tecnológico.

A segmentação global está relacionada com os mercados relevantes, eventos políticos internacionais e as características culturais da população mundial. Ao entrar em um mercado internacional, é ampliado um leque de informações e consequentemente o potencial e o alcance de uma organização também é elevado.

O ambiente da indústria se concentra nos fatores e nas condições que influenciam a lucratividade de uma empresa no âmbito da indústria. E o ambiente da concorrência direciona suas perspectivas para a previsão da dinâmica das ações, reações e intenções dos concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011)

Para que uma organização consiga traçar um plano estratégico eficaz e saiba lidar com os dados ambientais de forma correta e segura, é imprescindível que realize uma análise significativa do ambiente externo, de forma que ela consiga identificar suas oportunidades e ameaças. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.37) defendem que “[...] as oportunidades sugerem possibilidades, enquanto que as ameaças são potenciais limitações”. É visto que uma oportunidade é uma condição que ajuda a empresa a obter competitividade estratégica, enquanto que a ameaça é um impedimento de esforços para se obter competitividade estratégica.

Com isso, para que essa análise seja realizada, é necessário o envolvimento de quatro atividades, que são formadas pelo escaneamento, o monitoramento, a previsão e a avaliação. O escaneamento é o responsável por identificar as novas mudanças no ambiente geral e detectar possíveis mudanças que já estão em andamento. O monitoramento refere-se a observação das mudanças ambientais, de forma que prepara a organização para inserir novos bens e serviços no momento adequado. A previsão realiza projeções viáveis do que pode acontecer e com que rapidez. E a avaliação determina o momento e a importância dos efeitos das mudanças e tendências ambientais. O processo de avaliar é fundamental para se certificar de que a estratégia está correta (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para obter êxito nos resultados, a pesquisa em questão será realizada por meio de um estudo de caso com perspectiva qualitativa na empresa Coelho Brita. Para alcançar o objetivo da investigação, foi realizada a coleta de dados por entrevistas semiestruturadas com cinco

indivíduos, que exercem funções estratégicas na Coelho Brita, tais como: diretor, gerente administrativo, gerente de recursos humanos, gerente de transportes e assistente administrativo. O estudo de caso é uma estratégia metodológica de caráter exploratório e descritivo que facilita a compreensão do fenômeno a ser estudado em termos aplicados e empíricos. Ele pode ser definido como um estudo de caso intrínseco que, segundo Oliveira (2007, p.56): “[...] trata-se de uma única realidade que pode ser estudada exaustivamente, na tentativa de se buscar novos elementos que possam explicar o objeto de estudo”. Dessa forma, busca-se confrontar as observações e o levantamento de informações junto à empresa com a entrevista.

Segundo Goode e Hatt (2000 apud MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 92) a entrevista “[...] consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”. Entende-se que uma adequada entrevista possui um diálogo. Richardson (2008, p. 208) afirma que a entrevista semiestruturada “[...] visa obter do entrevistado o que ele considera de aspectos mais relevantes de determinado problema”. Observa-se que uma entrevista semiestruturada expõe a organização holisticamente. Com isso é importante registrar que neste artigo, os entrevistados foram classificados em ordem alfabética de forma a não ser revelada suas identidades.

Para a interpretação dos resultados será realizada a análise de conteúdo das categorias presentes nas falas dos indivíduos. A análise de conteúdo é vista como um conjunto de instrumentos metodológicos que possui características baseadas na objetividade, sistematização e inferência. A objetividade está relacionada com a explicitação das regras e procedimentos utilizados em cada etapa da pesquisa. A sistematização refere-se à inclusão ou exclusão do conteúdo dentro do texto. A inferência é a operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras (RICHARDSON, 2008).

4 RESULTADOS

Os dados coletados foram analisados e os resultados encontrados serão apresentados nesta seção. Primeiramente serão discutidas informações acerca das atividades exercidas dentro da organização para em seguida serem discutidos os dados referentes às estratégias utilizadas pela mesma e o poder de influência do macroambiente.

A Coelho Brita é uma empresa que atua no segmento de construção civil. A história da organização foi iniciada no ano de 1992, quando seu fundador teve uma visão empreendedora e pode observar que era um negócio promissor. Ao iniciar, sua principal atividade era exercer serviços de aluguéis de equipamentos para a sociedade. Com o passar dos anos, decidiu obter seu próprio britador e iniciou assim o fornecimento de produtos como a brita calcária e granítica, areia lavada, pó calcário e granítico, pedra marruada, arisco, cascalho e água potável. A empresa atualmente possui sessenta e quatro funcionários e atua em todo o Rio Grande do Norte.

Os resultados obtidos indicam que desde a sua fundação, o macroambiente opera de forma influenciável tanto na visão inicial do empreendedor, como também em suprir a necessidade do consumidor. Mediante isso, é possível destacar os seis segmentos macroambientais que interferem diretamente no posicionamento da empresa em relação às suas estratégias. Desse modo, esta seção tem propósito de alcançar o objetivo geral que é identificar como o macroambiente influencia as estratégias de negócio da empresa Coelho Brita.

4.1 Estratégias Genéricas

É possível observar, que alguns autores definem estratégias genéricas como estratégias no nível de negócio. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.98), definem as estratégias no nível de negócios como sendo “[...] um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva, explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos”. Com isso, os autores procuram classificar essa estratégia em três tipos: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, explanando que as mesmas podem ser utilizadas separadas ou simultaneamente.

Na análise dos dados, foi observado que a Coelho Brita encontra-se no meio termo de acordo com o observado. O entrevistado A explica que, em relação ao tipo de estratégia utilizada pela empresa

[...] ainda não possui uma estratégia bem definida, utiliza um pouco da estratégia de enfoque, pois ela atende quase e exclusivamente a um grupo específico, devido ser um segmento único e através dessa estratégia acaba buscando uma diferenciação como, por exemplo, no prazo da entrega do produto, e principalmente a qualidade do produto oferecido que é garantido.

Uma empresa que busca integrar estratégias simultaneamente acaba se tornando bastante atrativa para seus consumidores, mas se torna algo bastante arriscado. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.118) “[...] é difícil para as empresas fabricar produtos relativamente baratos, com graus de diferenciação que criem valor para os clientes-alvo”. Portanto, os autores explanam que a utilização desse tipo de estratégia, geralmente remete em resultados negativos.

Com isso, buscando analisar se a estratégia implementada está trazendo benefícios ou não para a organização, constatou-se que a empresa está passando por um processo de reavaliação em relação as suas estratégias. A utilização das estratégias de forma simultânea está gerando desvantagens em relação à concorrência, porque a empresa não consegue obter uma maior participação de mercado. Nesse sentido, o entrevistado B afirma que

[...] a concorrência, busca atrair cada vez mais clientes, acredita ele, por meio de um baixo custo em produtos e serviços que não consegue entender. A nossa empresa fabrica o produto, mas não consegue chegar ao custo de venda tão inferior que eles conseguem oferecer no mercado.

Porter (1991, p. 56) afirma que “[...] raramente uma empresa está ajustada para implementar estratégias genéricas simultaneamente, porque cada uma exige um modelo de recursos, virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo diferente”. Portanto, o uso simultâneo de estratégias genéricas acarreta uma baixa rentabilidade para a empresa, uma cultura empresarial indefinida e um conjunto conflitante de arranjos organizacionais. Com isso, é possível observar o grande poder de influência que o ambiente da indústria produz nas estratégias implementadas pela Coelho Brita.

4.2 Macroambiente

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.118) o ambiente da indústria “[...] é um conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e suas ações e reações competitivas”. É possível observar que a Coelho Brita vem enfrentando um ambiente bastante turbulento e complexo, e como consequência está enfrentando as cinco forças de competição, que são: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, os produtos substitutos e a intensa rivalidade entre os concorrentes. O entrevistado C afirma que “[...] a concorrência no segmento de construção civil é bastante acirrada, porque as empresas buscam atrair o cliente de várias formas possíveis, e principalmente desvalorizando o trabalho exercido em outras organizações”.

No ambiente geral, os segmentos demográfico, econômico, político/jurídico, tecnológico e global são os que acabam influenciando de maneira significativa as estratégias da empresa. No segmento demográfico, foi verificado que por a empresa ter um público-alvo um pouco restrito, acaba existindo uma limitação em atrair novos perfis de cliente. O entrevistado D afirmou que “[...] em uma pesquisa realizada no banco de dados da empresa foi perceptível como a maioria dos clientes era de faixa etária entre quarenta e sessenta anos”. Exercendo uma análise mais apurada dessa afirmação, constatamos que por ser uma empresa que atua no segmento de construção civil seu público-alvo é restrito a pessoas que trabalhem com obras em geral. Barney e Hesterly (2007, p. 30) afirmam que

[...] as empresas podem tentar explorar seu entendimento acerca de determinado segmento demográfico da população para criar uma vantagem competitiva, mas focar em um segmento demográfico muito restrito pode limitar a demanda por produtos.

Com isso, a empresa se torna presa à necessidade de um público específico, gerando uma limitação em relação à fabricação de seus produtos e o fornecimento de seus serviços. O aspecto econômico está diretamente ligado às pessoas e seu poder de compra. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 84): “[...] o poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito”. O entrevistado D afirma que “[...] um acontecimento econômico no país, como o aumento do salário, ou aumento dos juros e impostos já provoca uma grande mudança nos valores da fabricação de produtos”. Com isso, devido à empresa está em busca de alcançar preços mais compatíveis com concorrência, esse fato acaba comprometendo o valor da matéria-prima, o que consequentemente gera um aumento no valor do produto final.

No segmento político/jurídico, as leis influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. Como a empresa atua na extração de recursos naturais, é necessário que esteja dentro dos padrões permitidos por lei, para que não provoque tanta degradação ao meio ambiente. O entrevistado D explica que: “[...] caso a empresa descumpra qualquer lei, o governo possui o poder de fechar a empresa ou embargar alguma obra”. Para a estratégia de diferenciação, isso causaria um impacto muito forte, isso porque os consumidores buscam produtos e serviços que tenham selo de garantia e qualidade, e caso ocorra qualquer acontecimento relevante, desencadeará numa imagem negativa para a população.

No segmento tecnológico, segundo Kotler e Keller “[...] a tecnologia é uma das forças que mais afetam a vida das pessoas”. É possível se deparar com a sua contínua evolução, o que acaba afetando de modo significativo todas as atividades humanas e faz crescer o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro (MORAES; TERENCE; FILHO, 2004). Conforme o entrevistado D expõe “[...] no ano de 2008, a empresa necessitou passar por um processo de

inovação de suas máquinas e inserir um sistema de informação na empresa, para agilizar os processos”. Com isso, é possível perceber que a tecnologia inserida na organização ocorreu pelo fato de a empresa buscar reduzir seus custos na fabricação dos produtos e reduzir a atividade humana. Mediante isso, segundo o entrevistado E afirma que “[...] ocorreu uma redução significativa nos custos da fabricação de produtos na empresa, o que consequentemente ocasionou uma redução no custo de vendas dos nossos produtos”. Com isso, Moraes, Terence e Filho (2004, p. 29) afirmam que “[...] para que as organizações se mantenham competitivas em ambientes caracterizados por constantes mudanças, precisam estar aptas a acompanhar eventos e tendências que estão ocorrendo no ambiente externo”. É possível observar que a utilização correta da tecnologia dentro da empresa pode gerar inúmeras oportunidades, mas se utilizada de maneira incorreta podem também gerar grandes ameaças.

No segmento global, acontecimentos internacionais e a preocupação com o meio ambiente podem ser fatores decisivos no alcance do sucesso em estratégias inseridas na empresa. Barney e Hesterly (2007, p. 31) afirmam que “[...] todos esses acontecimentos específicos podem gerar um impacto enorme na capacidade das estratégias de uma empresa para gerar vantagem competitiva”. A Coelho Brita tem como principal atividade a extração do recurso natural que é a brita e seus derivados, por ser um processo de grande degradação ao meio ambiente, a empresa possui um posicionamento seguro e planejado em relação à educação ambiental, de forma a se defender para que num futuro próximo, não necessite enfrentar a extinção total de sua matéria prima. O entrevistado B afirma que

[...] a preocupação da empresa com o meio ambiente acaba exercendo um grande poder em relação ao posicionamento da empresa no mercado, porque as empresas multinacionais que utilizam de nossos produtos e serviços têm como principal exigência a atuação sustentável de nossa organização.

Portanto, a prática sustentável se torna algo influenciável nas estratégias da empresa porque transmite para o consumidor final uma espécie de diferencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da análise apresentada evidencia-se que a empresa estudada ainda não definiu suas estratégias competitivas, e por isso acaba utilizando as estratégias genéricas de forma simultânea. Com isso, é possível observar que mediante a esse comportamento a empresa não consegue obter vantagens sobre a concorrência, o que acaba gerando uma competição desigual. Para que a empresa consiga obter uma posição estratégica definida, é necessário que os gestores busquem informações sobre as transformações que estão acontecendo para que o macroambiente não influencie de maneira negativa nas atividades da empresa, de forma que a organização esteja preparada para lidar com os mais diversos acontecimentos.

Assim, a Coelho Brita deve se prevenir das cinco forças competitivas que envolvem uma empresa, e uma delas é devido aos ataques consideráveis de seus concorrentes e principalmente com relação aos preços muito inferiores que estão sendo ofertados no mercado, tornando essa rivalidade um pouco desleal. Os gestores precisam investir mais em uma estratégia específica, como por exemplo, a de liderança em custo, e assim procurar

maneiras de cada vez mais diminuir seus custos no momento da fabricação, pois os preços devem estar compatíveis com os dos concorrentes, para não perder espaço no mercado e consequentemente conseguir conquistar cada vez mais clientes. Com relação às influências do ambiente externo, a empresa deve estar sempre se adaptando as novas regulamentações, buscando alternativas consistentes e posteriormente aproveitando as oportunidades que surgem.

Portanto, para que uma organização consiga se manter segura no mundo dos negócios, é necessário estar sempre atenta as mudanças. Conforme análise do estudo de caso foi observado que os segmentos macroambientais possuem poder de influência significativo na gestão estratégica da empresa, mostrando a necessidade de um posicionamento estratégico mais definido. Mediante a definição dessa estratégia, a empresa conseguirá obter uma monitoração mais ampla em relação às cinco forças competitivas e alcançará seus objetivos e metas rapidamente.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007. p. 27-130
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.C.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, Set./Dez, 1997.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2011. p. 2-118.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Editora Pearson Education, 2006. p. 69-96
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. p. 87-92
- MINAYO, M. C. S. [et al.]. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1994. p. 37-45
- MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte á gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 1, n. 1, p. 28-44, 2004.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2007. p. 55-64
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5. edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991. p.49.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. p. 207-213.

TRABALHO E VIDA PESSOAL: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE OS DESAFIOS E CONFLITOS EXISTENTES NESTA RELAÇÃO

Rosa Adeyse Silva¹

Karla Kallyana Filgueira Félix²

Fernanda Patrícia Cirilo Marques³

Francisca Lígia Viana de Queiroz⁴

Niágara Aires Nogueira⁵

Prof.^a Orientadora: Inácia Girlene Amaral⁶

Resumo

O presente trabalho se propôs a descrever, a luz da literatura estudada, os desafios e conflitos existentes na relação entre o trabalho e a vida pessoal. Com intuito de compreender os indivíduos que fazem parte dessa relação, enfatizou-se através da revisão teórica a questão do trabalho vs. a família, a conciliação entre ambos e a discussão entre carreira e gênero, tratando de forma mais precisa sobre o papel da mulher nesse contexto. Percebeu-se que a vida pessoal e profissional são dois pilares do ser humano que não conseguem estar separados e que as organizações já conseguem visualizar que funcionários infelizes ou com dificuldades em sua vida pessoal são funcionários cada vez mais incapazes de produzir. Assim, as organizações

¹Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA, bolsista do Programa de Educação Tutorial - PET/Gestão Social (rosaadeyse@gmail.com)

²Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA, bolsista do Programa de Educação Tutorial - PET/Gestão Social (karla_filgueira@hotmail.com)

³Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA (patricia_blow@hotmail.com)

⁴Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA (ligiaviana1@gmail.com)

⁵Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA (niagaraaires@hotmail.com)

⁶Mestre em Ciências da Sociedade pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, professora adjunta da Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA (girleneamaral@ufersa.edu.br)

estão mais preocupadas em desenvolver planos que tragam benefícios e “bem-estar” para seus colaboradores, a fim de que possam trabalhar de forma mais eficiente. Observou-se que essa relação estabelece uma troca bilateral, onde há o compromisso mútuo para a mudança contínua. Permitindo um ganho para ambos os lados, vida profissional e pessoal. Por fim, considerando os aspectos de carreira, gênero e do papel da mulher no contexto da vida pessoal e profissional a literatura descreveu um posicionamento de equilíbrio entre as partes.

Palavras-chave: Vida pessoal; trabalho; mão de obra feminina; conflitos.

1. INTRODUÇÃO

A crescente busca por melhores condições de trabalho, reconhecimento profissional, remuneração digna, e pela construção de um status junto às organizações vem mudando o cenário do mundo do trabalho. Essas mudanças não alteram somente um indivíduo em particular e o ambiente organizacional, essas transformações chegam também a vida pessoal e familiar dos trabalhadores.

Pois, a competitividade dos mercados, comprometimento e o empenho exigido pelas organizações, às metas a serem atingidas e as cobranças dos gestores, dificultam ao trabalhador separar ou saber conciliar a vida pessoal e a vida profissional.

De acordo com Bandeira; Marques e Veiga (2000, p.134), “o comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade”. A questão do comprometimento com a organização chama a atenção principalmente para as mulheres, que desde a sua inserção no mercado de trabalho vêm desempenhando jornadas duplas, em casa – enquanto mães e executoras das atividades domésticas, e nas empresas – desempenhando atividades de cunho administrativo, entre outras.

Nos últimos anos, com a flexibilização do trabalho, se reconhece que as empresas estão cada vez mais preocupadas com o bem estar de seus colaboradores, os gestores estão mais atentos à necessidade do equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Friedman; Christensen e Degroot (2001, p.12) afirmam que, “quando um gerente ajuda os empregados a equilibrar sua vida de trabalho com o resto de sua vida, eles sustentam um compromisso mais forte para com a organização”.

Isso porque, levando-se em consideração que são as pessoas que constituem a organização, e que essas são seres humanos que além de sentirem necessidades físicas também sofrem influências emocionais decorrentes da convivência em ambientes como o familiar ou outros. Essas influências refletem no seu desempenho profissional, uma vez que mesmo sendo responsável e comprometida com seus objetivos e tarefas dentro da

organização, as pessoas não são capazes de simplesmente esquecer seus problemas enquanto estão em seu ambiente de trabalho e separar sua mente em partes isoladas para executar suas funções com excelência.

Friedman; Christensen e Degroot (2001, p.9) afirmam que: “A maioria das empresas considera o trabalho e a vida pessoal como prioridades concorrentes em um jogo de soma zero, no qual um ganho em uma área significa uma perda em outra”.

A partir disso é possível observar que além de se preocupar com as questões particulares originadas do ambiente familiar, as pessoas também tendem a trazer problemas do trabalho para casa, dedicando mais tempo as suas funções do trabalho que a família. Isso torna-se um ciclo vicioso, onde o indivíduo se vê em um total desequilíbrio, uma vez que tende a não conseguir separar o profissional do pessoal, não gerando bons resultados para a empresa e deixando a desejar em seu âmbito familiar.

Nesse contexto, este trabalho vem descrever, de forma teórica, os processos e conflitos existentes entre a vida pessoal e a vida profissional dos indivíduos que compõem o ambiente organizacional, enfatizando de forma mais precisa o papel da mulher nesse processo e, buscando entender, a luz da literatura utilizada, como essa relação acontece.

Assim, além desta introdução, este trabalho encontra-se dividido em duas etapas, a primeira diz respeito ao referencial teórico, que inicia abordando o trabalho vs. família, e posteriormente, aborda a conciliação do trabalho com a vida pessoal seguido de uma breve discussão sobre gênero e carreira: o papel da mulher na relação trabalho e vida pessoal. A segunda etapa corresponde às considerações finais, por fim, apresenta-se a bibliografia utilizada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Trabalho vs. Família

Segundo Friedman; Christensen e Degroot (2001) as pessoas sempre tiveram que conviver com o conflito entre trabalho e vida pessoal, pois além de desempenhar seus papéis dentro da organização, exercer seus papéis fora do ambiente de trabalho também constitui parte de suas vidas. Essa dinâmica de vários papéis que os indivíduos exercem em suas vidas, tende a se intensificar e tornar-se mais árdua diante de alguns fatores decorrentes especialmente de algumas mudanças que a sociedade vem passando desde a segunda metade do século XX como, por exemplo, a inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho.

A mulher, que antes tinha o papel exclusivo de cuidar dos filhos e do lar, sentiu a necessidade de dividir seu tempo disponível entre a casa e o trabalho. Assim, o conflito entre trabalho e família pode ser definido como “uma forma de conflito entre papéis em que as

pressões do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em alguns aspectos” (Boyaret *et al.*, 2003 *apud* Lindo *et al.*, 2007, p. 4).

Hodiernamente, ainda prevalece a crença de que as mulheres devem priorizar a família, a maternidade e as atividades do ambiente doméstico. O casamento e a maternidade quase sempre criam conflitos com o trabalho, impedindo que as mulheres desenvolvam sua carreira e a ascensão profissional. Barbosa *et al.*, (2010) complementam que:

[...] os conflitos gerados pela combinação de trabalho e família ocorrem, geralmente, quando as atividades profissionais dificultam ou até mesmo impedem a execução das atividades familiares e vice-versa. Essa necessidade em equilibrar a vida familiar com a vida profissional não é apenas uma preocupação da força de trabalho, principalmente da feminina, mas, também, das organizações que possuem profissionais de dupla carreira, isto é, responsabilidades no lar e no trabalho (BARBOSA *et al.*, 2010, p.02).

Quando as empresas estimulam seus funcionários à competição e passam a exigir metas, estão contribuindo inevitavelmente para alimentar os conflitos entre o trabalho e a família (SOUZA *et al.*, 2009). Na medida em que os gestores alertam os funcionários, indicando que seu crescimento na empresa está condicionado a sua disposição em fazer sacrifícios, gerando pressões e cobranças, a empresa coloca o indivíduo frente a escolhas entre a vida familiar e a carreira. E muitas vezes, por questões financeiras, esses indivíduos acabam optando por dedicar-se totalmente ao trabalho, esquecendo-se de suas aspirações pessoais.

Silva (2005, p.65), cita o artigo *Sources of conflict between work and family roles*, de Greenhaus e Beutell em 1985, o autor afirma ser esse “um dos mais citados na literatura sobre conflito na relação trabalho e família”. O artigo aborda as fontes de conflitos entre os papéis do trabalho e da família, e discute a natureza desses conflitos, destacando os conflitos de papéis, os conflitos entre papéis e os conflitos entre o trabalho e a família. Greenhaus e Beutell (1985 *apud* SILVA 2005, p.69) classificam os conflitos entre trabalho e família em:

“Conflito baseado no tempo- ocorre quando a demanda de tempo em uma situação esgota o tempo disponível requerido para encontrar demandas associadas com outro domínio; **Conflito baseado no comportamento**- surge quando comportamentos utilizados em um domínio interferem no desempenho do papel em outro domínio; **Conflito baseado na tensão** - aparece quando o estresse surge em um domínio e compromete o desempenho em outro domínio, geralmente como um resultado de papéis incompatíveis.”

As tensões e conflitos existentes nessa relação tornam-se aceitáveis até certo ponto. Mas será possível, aos trabalhadores, perceber quando o trabalho está interferindo em sua vida particular? Pode haver conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional? O próximo tópico tratará mais detalhadamente sobre essa questão.

2.2. Conciliando o Trabalho e a Vida Pessoal

O trabalho e vida pessoal estão presentes na vida de todos os trabalhadores, é uma relação que independe do gênero de cada indivíduo, afinal, fora do ambiente de trabalho todos têm sua vida particular. Quem nunca ouviu a famosa frase “não se leva problemas pessoais para o trabalho”? É uma frase já conhecida nas empresas, mas, saber separar os assuntos pessoais dos assuntos profissionais é um desafio quase impossível levando-se em consideração à complexidade de se trabalhar com pessoas, sendo esses seres “humanos” antes de qualquer coisa, principalmente “profissional”.

Na visão de Lindo (2004), tanto a vida pessoal pode afetar a vida profissional, quanto à vida profissional pode afetar a vida pessoal, o que pode trazer benefícios ou malefícios. Para Souza *et al.* (2009), os conflitos presentes tanto na vida profissional quanto na vida pessoal causam problemas emocionais, físicos, na saúde, além de interferir na relação familiar e reduzir a satisfação da vida. Os autores afirmam que a busca pelo equilíbrio é uma estratégia para a minimização de conflitos e está intimamente ligada à conciliação de interesses, à estabilidade na carreira, à experiência e ao relacionamento familiar. O mais adequado, na visão desses autores, é que as pessoas saibam separar as relações pessoais das profissionais.

Para Friedman; Christensen e Degroot (2001), no passado os gerentes lidavam de forma muito mais dura com as questões pessoais de seus colaboradores: o que acontecia fora do ambiente de trabalho não tinha nenhuma relação com seu desempenho dentro da empresa, só importava os seus resultados para organização. Hoje alguns executivos já conseguem observar que na maioria dos casos os interesses particulares acabam tendo prioridade interferindo diretamente na produtividade e desempenho do indivíduo. Algumas empresas tentam tratar esses problemas com programas onde seus colaboradores possam buscar esse equilíbrio.

Em seu texto Friedman; Christensen e Degroot (2001) mostram que essas empresas são guiadas pelos seguintes princípios para atingir esse equilíbrio: “esclarecer o que é importante; reconhecer e dar suporte à pessoa inteira; experimentar continuamente a maneira como o trabalho é realizado”. Em síntese esses princípios se completam e formam um ciclo onde se almeja primordialmente o diálogo entre a organização e seus colaboradores.

Os autores supracitados afirmam a importância de se ter um ambiente de trabalho onde os colaboradores podem confiar em seus gerentes e vice-versa. Sendo tratado como um ciclo virtuoso, pois quando o gerente é capaz de auxiliar o empregado a equilibrar sua vida pessoal com seus compromissos de trabalho, essa atitude repercute de forma positiva no colaborador que passa a investir mais energia e lealdade no trabalho desempenhado dentro da organização. Assim, não só a organização passa a ganhar com o novo perfil de seus funcionários, mas também, todos que o rodeiam.

Os empresários precisam esclarecer o que é importante para a empresa, ou seja, o que essa espera do indivíduo como profissional, encorajando-o a serem claros em relação a suas questões pessoais. Dessa forma põe-se em prática o primeiro princípio: Esclarecer o que é importante (FRIEDMAN; CHRISTENSEN; DEGROOT, 2001).

A partir do diálogo, é possível por em questão a produtividade do colaborador, ou seja, dando ênfase aos seus resultados finais, onde ele consiga cumprir suas metas sem que a forma ou a quantidade de tempo que o mesmo passa em seu ambiente de trabalho tenha tanta importância. Com esse princípio em ação, torna-se mais viável a participação do indivíduo em outras atividades, seja familiar ou particular, sem que isso interfira em suas atividades profissionais (FRIEDMAN; CHRISTENSES; DEGROOT, 2001).

O segundo princípio é complementar ao primeiro, pois se baseia na ideia de que os gerentes precisam conhecer um pouco da vida de seus subordinados, participando e reconhecendo seus resultados não só dentro da organização, mas também em suas outras tarefas complementares levando em consideração que as experiências adquiridas nessas tarefas podem trazer benefícios para a execução das atividades dentro da organização.

Sobre o terceiro princípio os autores afirmam:

“Em terceiro lugar, esses gerentes experimentam continuamente a forma como o trabalho é realizado, buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e criem tempo e energia para os objetivos pessoais dos empregados” (Friedman; Christensen e Degroot, 2001 p.12).

Este último princípio busca formas mais eficientes de aumentar a produtividade dos colaboradores, lhes proporcionando flexibilidade no processo e na execução de suas tarefas, de modo que enfatiza o resultado e não os meios pelos quais se chega a ele.

O contexto da flexibilização do trabalho faz parte das mudanças ocorridas no cenário organizacional que ganharam mais força a partir do século XX. Essas mudanças causaram também grande impacto na estrutura familiar (SPINDOLA; SANTOS, 2003), em virtude da maior participação da mulher no mercado de trabalho.

2.3. Gênero e Carreira: O papel da mulher na relação trabalho e vida pessoal

As relações de gênero são construídas em vários espaços, tais como o mercado de trabalho, a família, as instituições, as políticas públicas, os meios de comunicação, etc., que influenciam diretamente a construção das subjetividades de mulheres e homens (MACEDO, 2002). Por questões culturais e paradigmáticas, a mulher sempre foi caracterizada como aquela que deve cuidar da casa, dos filhos e que deve saber “dirigir o fogão”.

Ao contrário dos homens, que geralmente tendem a priorizar suas carreiras, as mulheres costumam fixar prioridades para suas famílias (LINDO *et al.*, 2004). Mesmo diante

das inúmeras transformações sociais que emergiram no decorrer da história, a relação dos papéis masculinos e femininos não tem sido tão exitosa.

Os conflitos enfrentados pelas mulheres, na tentativa de administrar o relacionamento em sua vida privada e profissional, podem ser ainda mais difíceis do que aqueles enfrentados pelos homens. Pois as mulheres estão sob maior pressão para administrar com habilidade os limites entre a vida privada e profissional (BARTOLOMÉ; EVANS, 2001).

As mulheres sofrem mais do que os homens como estresse de uma carreira, pois sofrem pressões duplicadas, no trabalho e em casa. No entanto, dedicam-se tanto ao trabalho quanto o homem e, quando chegam a casa, dedicam-se com a mesma intensidade ao trabalho do lar (PROBST; RAMOS, 2006).

Parasuraman *et al.*, (1996 *apud* Lindo, 2004) citam a importância do apoio familiar à mulher e destacam a existência de dois tipos de apoio por parte do cônjuge que são considerados importantes no contexto do conflito entre trabalho e família:

Apoio instrumental- diz respeito à participação efetiva do companheiro nos cuidados com a casa e os filhos; **Apoio emocional**- concerne ao auxílio em forma de informações, conselhos e afeição à prosperidade da parceira.

Para os referidos autores o maior grau de apoio instrumental resulta na diminuição da carga de trabalho em casa, e proporciona mais tempo para dedicar-se ao trabalho. Enquanto que o apoio emocional enfatiza o sentimento de capacidade e maior eficácia por parte da mulher (PARASURAMAN *et al.*, 1996, *apud* LINDO, 2004).

É fato que a mulher ganhou e vem ganhando até hoje mais espaço no mercado de trabalho, mas o que se observa é que as mulheres ainda estão em desvantagem, pois nem sempre são apoiadas pelos membros da família e diferentemente dos homens, elas têm que desempenhar sozinhas mais papéis domésticos, tendo sempre que dividir-se para tentar manter o equilíbrio entre a satisfação na carreira e a administração dos conflitos entre trabalho e família.

Há ainda a questão da remuneração, que de acordo com Macedo (2002), quando comparadas aos homens, as mulheres, além de estarem em profissões de menor prestígio, sofrem também com a redução da remuneração salarial, são maioria no mercado informal, raramente têm acesso à mobilidade vertical, como promoções e cargos de chefia e, ainda, estão menos incluídas nas garantias trabalhistas, tais como carteira assinada e previdência social, o que por consequência também inclui as mulheres nos índices de maiores taxas de desemprego.

Embora os conflitos que ocorrem entre gêneros dentro das organizações sejam geralmente escondido nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, de maneira semelhante às formas mais sutis de discriminação (BARBOSA *et al.*, 2010), no entanto, assim

como muitos homens, algumas mulheres também colocam sua carreira em primeiro lugar. “Elas estão prontas para fazer as mesmas concessões profissionais que tradicionalmente são feitas por homens que procuram posições de liderança”(SCHWARTZ, 2001, p. 109).

Nesse contexto, o papel da mulher na relação entre trabalho e vida pessoal, assim como para os homens, é um processo unilateral que pode gerar benefícios ou malefícios. Mas que pode ser construído igualitariamente, independente de gêneros ou cargos. Assim, as mulheres que desejam combinar carreira e família, as mulheres que querem participar ativamente da criação de seus filhos e que também querem perseguir uma carreira seriamente, a chave para mantê-las é dar a flexibilidade e o tempo que precisam, e dar atenção para a família a fim de que tudo funcione eficazmente (SCHWARTZ, 2001).

Com isso, nota-se que o maior desafio das mulheres que atuam no mercado de trabalho é o de equilibrar a vida pessoal e a vida profissional, além de ter de se manter no mercado e conseguir reconhecimento na profissão que exerce como remuneração compatível com sua função e plano de carreira. Todavia, essa não é uma missão inalcançável, pois, a partir do momento que se estabelecem limites para ambas as atividades, torna-se possível a conciliação.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vida pessoal e profissional são dois pilares do ser humano que não conseguem estar separados. Após diversas modificações no mundo do trabalho foi possível observar que o lado pessoal de cada indivíduo além de repercutir diretamente no desempenho de cada um dentro da organização, também influencia todas as ações na realização de suas atividades.

Hoje, apesar de ainda presente em algumas organizações é cada vez mais escasso o modelo de gestão onde o funcionário é visto como uma simples máquina sem sentimentos, preparada somente para operar e gerar lucros para as empresas. Pois, apesar de convivermos no mundo capitalista, as organizações que estão mais abertas para as inovações conseguem visualizar que funcionários infelizes ou com dificuldades em sua vida pessoal também são funcionários cada vez mais incapazes de produzir.

Mas isso não quer dizer que as organizações deixaram de pensar em seus lucros e passaram a se preocupar com os problemas pessoais de seus funcionários, pelo contrário. É justamente pela preocupação de gerar cada vez mais lucros que as empresas perceberam que necessitam de funcionários cada vez mais presentes e capazes de realizar múltiplas tarefas. Assim, as organizações passaram a desenvolver planos que trazem benefícios e comodidades capazes de gerar um “bem-estar” para seus colaboradores e desta forma fazer com que os mesmos possam trabalhar de forma mais eficiente.

Percebe-se então, que todo o investimento que as organizações despendem para que seus funcionários consigam ter uma qualidade de vida melhor é realizado em função dos

benefícios que estes trarão para as mesmas. Assim, num jogo que antes era visto como soma-zero, as organizações passaram a tentar equilibrar esse placar. Permitindo e incentivando aos seus funcionários a desempenhar atividades que lhes proporcionem um prazer individual e possibilite uma realização profissional, o que faz com que a empresa também saia ganhando.

Dessa forma, o trabalho desenvolvido por estas organizações é realizado em conjunto com seus funcionários. Permitindo uma aproximação entre os membros da mesma equipe ou de equipes diferentes e, a própria empresa. Sendo uma troca bilateral, onde há o compromisso mútuo para a mudança contínua. Permitindo um ganho para ambos os lados, vida profissional e pessoal.

Por fim, no que tange as questões de gêneros e do papel da mulher no contexto da vida pessoal e profissional a literatura descreve um posicionamento de equilíbrio entre as partes.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 4, n. 2, p. 133-157, Mai./Ago, 2000.

BARBOSA, M. B.; PEIXOTO, N. E. S.; MEDEIROSC. R. O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Carreira, vida familiar e vida profissional das executivas: tensão e conciliação. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - Resende, 2010, **Anais...** Resende: SEGeT, 2010.

BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P. A. L. O sucesso precisa custar tanto? In: Harvard Business Review. **Trabalho e Vida pessoal**. Rio de Janeiro; Campus, 2001.

FRIEDMAN. S. D.; CHRISTENSEN, P.; DEGROOT, J. **Trabalho e Vida Pessoal**. O fim do jogo soma zero. In: Harvard Business Review - Rio de Janeiro; Campus, 2001.

LINDO, M. R. **Conflito vida pessoal vs.vida profissional**: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: XXVIII Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Curitiba, 2004, **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.

_____. CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida Pessoal e Vida Profissional:os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**,v. 1, n. 1, art. 1, p. 1-15, Jan./Abr, 2007.

MACEDO, M.S. Relações de gênero no contexto urbano: um olhar sobre as mulheres. In: Plataforma de Contrapartes Novib / SOS CORPO Gênero e Cidadania. **Perspectivas de Gêneros**: Debates e questões para as ONG's. Recife: GT Gênero – Plataforma de contrapartes Novib/ SOS Corpo Gênero e Cidadania, 2002.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** 2006. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2013.

SOUZA, R. L. R.; *et al.* Conflito na relação trabalho e família de mulheres gerentes: o caso do Banco do Brasil. In: XV Seminários em Administração - São Paulo, 2009, **Anais...** São Paulo: SEMEAD - FEA/USP, 2009.

SCHWARTZ, F. N. Mulheres na gerência e os novos fatos da vida. In: Harvard Business Review. **Trabalho e Vida Pessoal.** Rio de Janeiro; Campus, 2001.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** 2005, 273f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Mulher e trabalho: a história de vida de mães trabalhadoras de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem.** v.11, n.5, p.593-600, set./out. 2003.

TEMPERO REGINA: UM ESTUDO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Diego Campos Dantas e Silva⁷

Domingos Sávio Saraiva Vieira¹

Eliana Severina dos Santos Freitas¹

Francisco Joaquim Fernandes Neto¹

Jussara Rodrigues de Oliveira Alves¹

Yákara Vasconcelos Pereira Leite²

Resumo

Diante do constante surgimento de novas empresas, produtos, serviços e novas tecnologias, faz-se necessário por parte das organizações identificarem quais produtos ou serviços são rentáveis, ou em quais devem investir. Neste sentido este artigo busca identificar a localização dos produtos da empresa Tempero Regina na Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) como ferramenta de estratégias de negócios, planejamentos e análises de portfólios; como os produtos estão localizados e de que forma podem ser classificados de acordo com a sua participação no mercado. As informações adquiridas na empresa com questionários, entrevistas via e-mail, possibilitaram uma compreensão do mix de produtos. Acredita-se que a utilização da Matriz BCG, como ferramenta de análise de portfólio, nas empresas, tem contribuído ao longo do tempo, para busca de aprimoramento da gestão de produtos e/ou serviços, e consequentemente para os da empresa.

Palavras-chave: Produto; Matriz BCG; Tempero Regina; Portfólio de produtos.

1 Introdução

Uma ferramenta utilizada pelo Marketing para o planejamento organizacional e estratégico é a Análise de Portfólio. O Portfólio é trabalho desenvolvido nas organizações, no qual se espera alcançar seus objetivos e metas. Podendo ser do produto ou de serviço, que são oferecidos pela organização ou grupo de negócios. “A Análise do Portfólio é o alicerce para fazer escolhas importantes, tanto para investimento, quanto para uma direção estratégica” (HOOLEY; PIERCY; SAUNDERS, 2005, p. 45).

⁷ Discentes do curso de Administração da UFERSA

² Docente da UFERSA

“À medida que o mundo avança pelo novo milênio, tanto os cidadãos como as empresas se perguntam o que encontrarão pela frente. Não há apenas mudanças, mas uma aceleração delas” (KOTLER, 2009, p. 16). Com o avanço da tecnologia e da globalização a perspectiva é que cada vez mais se encontre clientes desejosos por inovações, e o marketing tem a responsabilidade de avaliar e selecionar as oportunidades de mercado, formulando estratégias para alcançar os objetivos e o domínio dos mercados consumidores. É função do marketing também construir, promover e sacramentar marcas e produtos.

“Diferenciar o nível tangível do produto é criar uma marca única com uma imagem e reputação favorável” (HOOLEY; PIERCY; SAUNDERS, 2005, p. 275). Segundo Kotler (2009) a marca deve ser escolhida primeiramente para passar consistência e valor ao consumidor. Assim como aconteceu em 1985, quando a Coca-Cola quis reformular sua bebida, mas houve protestos por parte da população Norte-Americana, que se manifestaram contra tal medida. De acordo com Kotler (2009, p. 77), “Certas marcas são sagradas para os consumidores”. Esse é um exemplo de desenvolvimento de uma marca e um produto forte, escolher o nome certo e uma boa proposta de valor é o caminho curto para se construir uma marca que venha a ter destaque no mercado.

Desse modo, este estudo foi realizado na *Indústria Tempero Regina Ltda* que também utiliza o nome fantasia de Tempero Regina.

O desenvolvimento constante de novos produtos, a busca pela qualidade nos processos de fabricação e comercialização, seguidas da consolidação do seu mercado de atuação, possibilita que a empresa tenha sua marca reconhecida no setor que está inserida e isso também contribuiu para que o portfólio de produtos da empresa Tempero Regina fosse selecionado como objeto deste estudo.

A matriz BCG (*Boston Consulting Group*) surgiu nos anos 60, com estudos sobre desenvolvimento de estratégias de negócios, planejamentos e análises de portfólios, haja vista, que o seu trabalho foi aceito pelas empresas na época, e ainda atua de forma bem marcante nos planejamentos estratégicos. Por tais considerações, a Matriz BCG foi utilizada como método de análise para estudar o portfólio de produtos do Tempero Regina. A análise através de estudos da matriz BCG possibilita identificar quais os produtos contribuíram e ainda contribuem para o fortalecimento da marca Tempero Regina bem como crescimento da empresa, quais produtos possuem baixa participação no mercado, como também aqueles que têm alta aceitação no mercado consumidor. Foi utilizada como fonte de referência neste estudo a captação de dados e informações relativas à empresa, a partir de entrevistas no departamento de Marketing, e gestores de outros setores.

2 Referencial Teórico

2.1 Produtos

Produto é tudo aquilo que é comercializado no intuito de satisfazer as necessidades do mercado aos quais os produtos são oferecidos. Esses produtos podem ser tangíveis ou não, e englobam bens físicos, serviços, pessoas, eventos, lugares, informações e uma infinidade de outros (KOTTER; KELLER, 2006).

Os produtos podem ser classificados de acordo com sua tangibilidade e durabilidade: Bens não duráveis (consumo rápido e compra frequente); bens duráveis (consumidos por períodos de tempo mais longos); serviços (produtos intangíveis).

O posicionamento de um produto no mercado pode dar-se através de fatores como:

- Preço
- Qualidade
- Valor percebido
- Imagem da marca

As estratégias de posicionamento e diferenciação de produtos são os principais elementos estratégicos para conquistar a preferência dos consumidores. Um produto não pode ser entendido apenas por seus atributos, mas principalmente pelos benefícios que os consumidores buscam nele [...]. Para posicionar [...] um produto [...], é preciso criar algo de novo que o diferencie da concorrência (COBRA, 2009, p. 167).

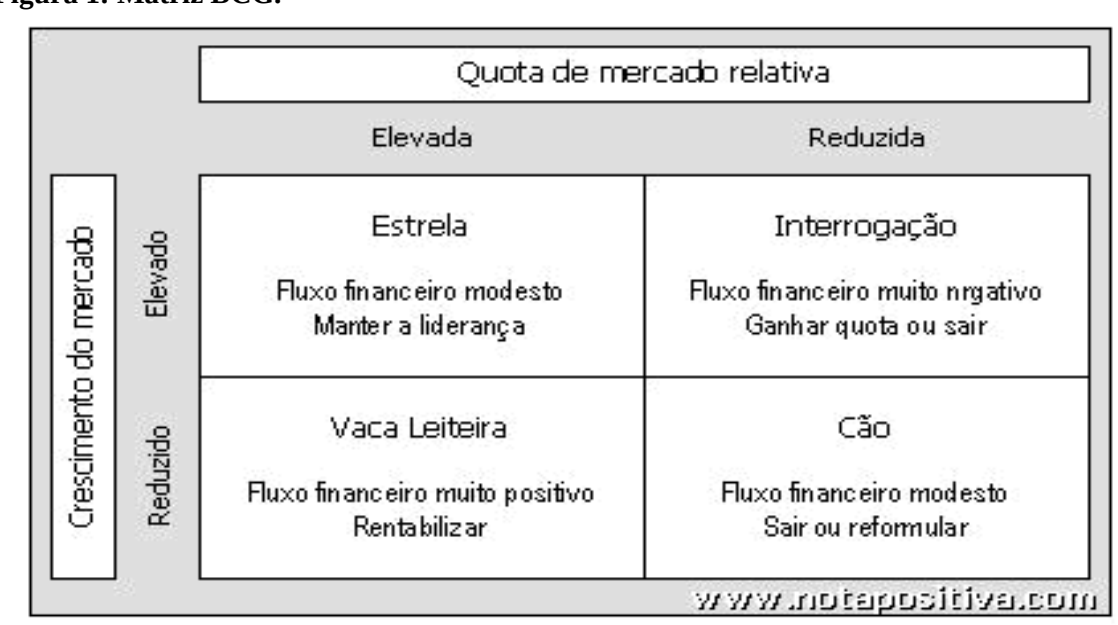
Portanto, todo e qualquer produto deve ser acompanhado desde sua concepção até a comercialização no mercado, tendo como objetivo principal satisfazer os desejos ou necessidades de seus consumidores.

2.2 Matriz BCG

A matriz BCG é uma das mais famosas ferramentas de gestão de marketing, “como o próprio nome diz, é uma matriz “2 por 2” para análises de portfólio de produtos e unidades de negócios, tendo como base o ciclo de vida do produto” (PERIARD, 2010, p.1).

A matriz é composta por 4 quadrantes localizados em um diagrama com o eixo "X" representando a participação relativa de mercado da Unidade de Negócios (da maior para a menor) em relação ao principal concorrente e o eixo "Y" com a taxa de crescimento do mercado em que a unidade atua. O quadrante inferior esquerdo compreende os produtos chamados de Vacas Leiteiras ou Geradores de caixa. O quadrante inferior direito engloba os produtos chamados de Abacaxis, ou Cachorros (recentemente tem surgido a expressão "bichos de estimação - Pets" para não dar uma ideia pejorativa). Produtos no quadrante superior direito são chamados de Oportunidades ou Interrogação. Já os posicionados no quadrante superior esquerdo são denominados de Estrela. (SERRANO, 2006, p.1)

Figura 1: Matriz BCG.



Fonte: Nota positiva (2006)

“A taxa de crescimento do mercado tem sido considerada como um indicador útil do uso de caixa (ou da necessidade do investimento), a participação do mercado é considerada como indicativa de geração de caixa”. (HOOLEY; PIERCY; SAUNDERS, 2005, p. 48).

“O quadrante da Estrela é o cenário onde há a situação ideal de alto crescimento e alta participação, um produto ou empresa nesta situação requer um investimento maior devido ao crescimento contínuo”. (SERRANO, 2006, p.1). O produto Estrela é aquele em que há um maior investimento por parte da empresa, pois, os mesmos apresentam possibilidades reais de ganhos e por essa razão são considerados também como os ganha-pães de amanhã. Isso quer dizer que nesses produtos há investimentos de forma contínua e correspondente ao crescimento ao longo do tempo.

O Quadrante da Vaca Leiteira lida “com bons lucros e fluxo de caixa, possui um crescimento de mercado baixo, poucos investimentos devem ser realizados e podem representar a base em uma empresa.” (MENSHEIN, 2006, p.1). Os produtos desse quadrante são considerados produtos que apesar de não apresentar um crescimento elevado, mas são produtos que pela tradição, pelo tempo, já conquistaram seu espaço no mercado consumidor, o que faz destes produtos estáveis no mercado.

O Quadrante do Abacaxi ou Cachorro “tem uma baixa participação de mercado em mercados de crescimento baixo (canto inferior à direita da matriz). A maturidade do mercado significa que é necessário pouco investimento, mas a baixa participação do mercado significa que suas margens de lucro e seu fluxo de caixa estão bem abaixo daqueles obtidos pelos líderes de mercado.” (HOOLEY, PIERCY, SAUNDERS, 2005, p. 49). Os produtos considerados como Abacaxi são aqueles que obtiveram um investimento, porém, não conquistaram o retorno esperado. Neste caso, muitas vezes a empresa busca identificar quais as razões que levaram ao insucesso, podendo a partir daí, buscar mudanças para reverter esse quadro ou decidir pela descontinuação do produto, ou melhor, a retirada dos mesmos do portfólio.

“O último quadrante da matriz representa as Oportunidades ou a Interrogação. É o ponto em que o crescimento do mercado é alto, mas a participação é baixa. Nesta situação há uma demanda alta, mas baixo retorno. É melhor tentar aumentar a participação de mercado”. (SERRANO, 2006, p.1). Entende-se que as Oportunidades ou Interrogações podem ser relacionadas com os produtos recentemente lançados, em se tratando destes, sabe-se que se fazem necessários por parte das empresas, altos investimentos. No entanto, por se tratarem de produtos que ainda não possuem mercado consumidor definido, a participação do faturamento no caixa das empresas no que diz respeito à venda destes produtos muitas vezes é baixa, podendo ainda ser imprevisível, ou melhor, incalculável.

Dessa forma a matriz BCG foi amplamente utilizada devido a sua simplicidade, sendo essa uma de suas maiores virtudes, por outro lado, o perigo está em utilizar a matriz BCG como única referência.

3 Metodologia

A pesquisa qualitativa responde a questões cujo nível de realidade não pode ser quantificado (MINAYO, 2001). Essa, por sua vez, foi utilizada para analisar o mix de produtos do Tempero Regina, uma vez que se baseia nas características das informações obtidas através das respostas à aplicação do questionário utilizado como instrumento de coleta de dados. Esta pesquisa classifica-se, ainda, como estudo de caso, tipo de análise qualitativa utilizado para analisar uma situação particular (TULL, 1976 apud BRESSAN, 2000). Foi utilizada ainda a pesquisa documental, no sentido de complementar as informações obtidas na coleta de dados, e cujas fontes foram o portfólio da empresa e os folders de divulgação. Por fim, a pesquisa bibliográfica, usada para apresentar dados teóricos pertinentes ao tema da pesquisa. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o roteiro de entrevista realizado através de e-mail ao departamento de marketing, onde esses dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo.

4 Resultados

A Indústria *Tempero Regina Ltda.*, com qual o nome fantasia Tempero Regina, tem sua matriz localizada na Avenida Alberto Maranhão, Nº 100 Bairro Belo Horizonte, Mossoró-RN. Fundada no final dos anos 70, a indústria de Tempero Regina Ltda., é destaque no Nordeste na produção de temperos e condimentos e um verdadeiro orgulho para o Rio Grande do Norte. É também a mais moderna, bem equipada e cumpre com todos os requisitos das normas ISO 9001:2000 e 22000:2205.

Está instalada numa área de 4000 m² e possui o que há de mais moderno em equipamentos para o setor. Sua área de fabricação é totalmente automatizada, evitando contato manual com os produtos. Algumas das máquinas foram projetadas dentro da própria empresa para se adequar ao seu ritmo de produção e ao alto grau de qualidade exigido pelo atual mercado consumidor.

Todo produto com a marca Regina passa por rigorosa inspeção na linha de produção. Além das inspeções dentro do próprio laboratório da empresa, a indústria se submete às avaliações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, sendo a única no Estado a cumprir rigorosamente os requisitos das Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Além disso, conta com a implementação de outros Programas de Qualidade como 5S (Programa que se propõe a melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a produtividade e qualidade do que é produzido).

Com sede em Mossoró, a fábrica encontra-se em pleno crescimento. Seu setor comercial funciona através de representação com aproximadamente 190 promotores em 10 cidades em todo o nordeste.

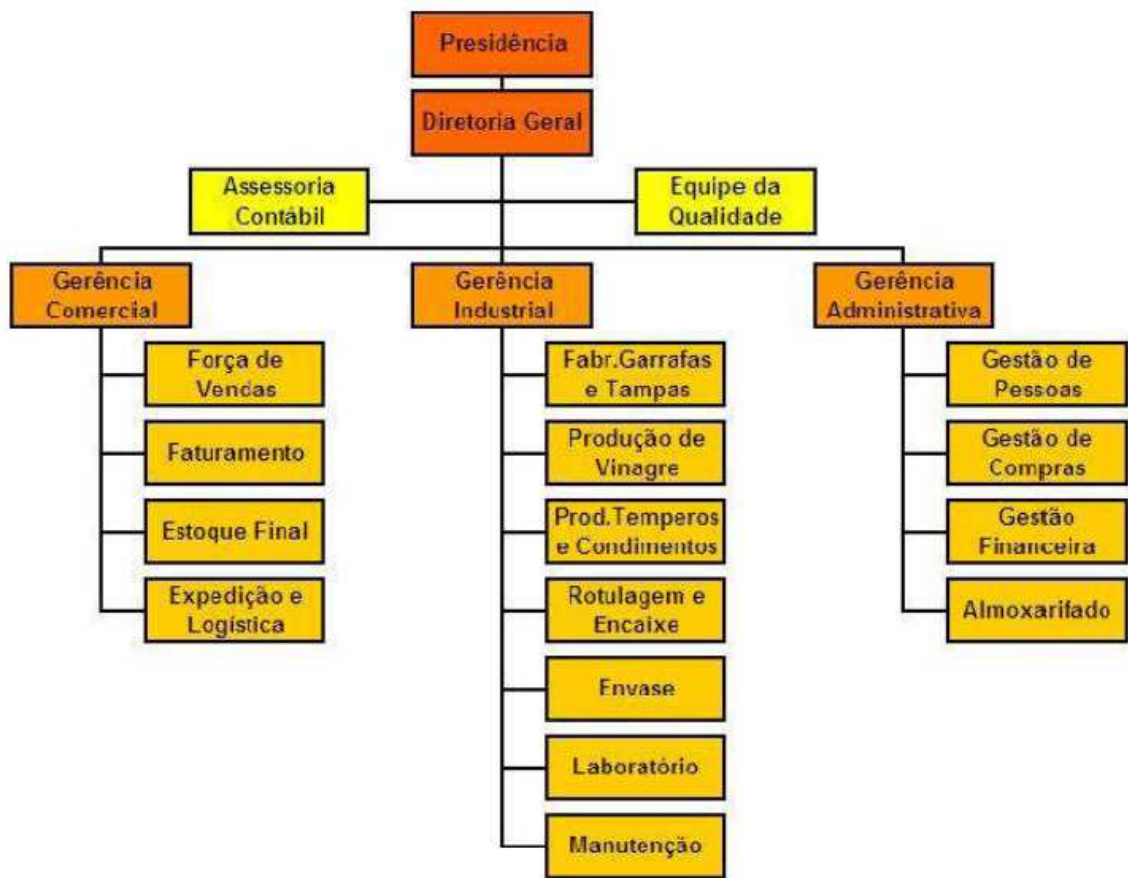
- **Missão:** Fornecer ao mercado produtos de alta qualidade, com diferencial em higiene, sabor e segurança alimentar. Objetivando temperar a vida dos nossos consumidores proporcionando-lhes saúde e bem estar, bem como formar parcerias consistentes e duradouras com funcionários, clientes e fornecedores, por meio da ética, colaboração mutua e responsabilidade social, visando ocupar posição marcante no cenário econômico do país.

- **Política de qualidade:** fornecer temperos e condimentados focados para a plena satisfação dos nossos clientes, por meio de uma gestão de qualidade que assegure um rigoroso controle de qualidade. Buscar o atendimento da legislação vigente, com ênfase para segurança alimentar, segurança do trabalho e proteção ao meio ambiente. Manter uma política de recursos humanos para a satisfação dos nossos colaboradores, incluindo treinamento, respeito, dignidade e reconhecimento. Assegurar os níveis de investimentos que proporcionem melhoria contínua através de inovações e tecnologias modernas.

- **Metas:** fornecer temperos e derivados de qualidade a todo o nordeste brasileiro. Sendo que atualmente, a área de abrangência compreende os estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Ceará, sendo este último o maior comprador;

- **Organograma:** esse é o atual organograma da empresa, porem ele está sendo atualizado, trazendo melhorias como o setor de segurança do trabalho e etc.

Figura 2: Organograma do Tempero Regina



4.1 Portfólio de Produtos

Atualmente a demanda por esse tipo de produto no nordeste está cada vez mais elevada, com isso a TEMPERO REGINA vem diversificando a sua carta de produtos a fim de atender toda sua demanda. Hoje a empresa disponibiliza para o mercado local e estados vizinhos como Ceará, Maranhão, Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Piauí; 28 produtos relacionados a temperos. Demonstrando agora na matriz BCG, temos:

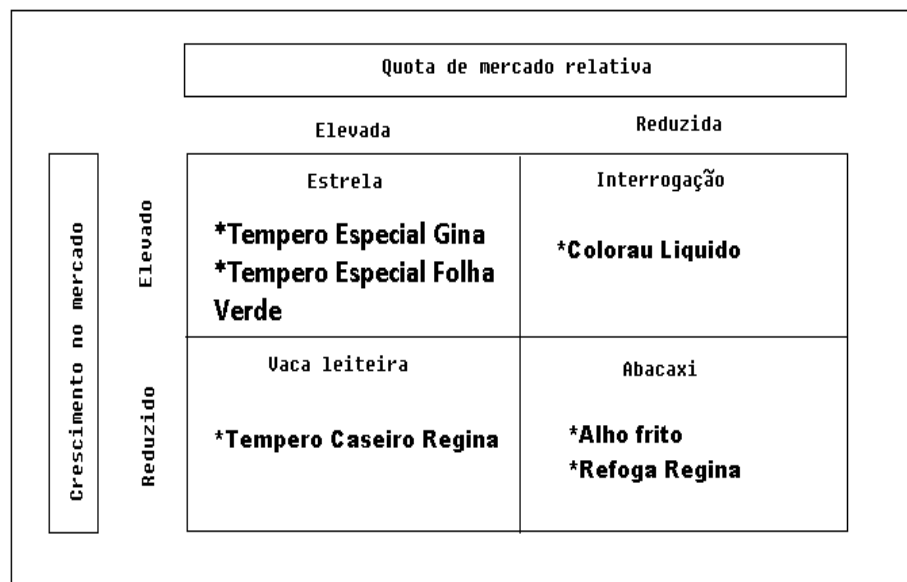


Figura 3: Produtos Portfólio Regina na Matriz BCG

Fonte: Dados coletados (2012)

Assim, para melhor entendimento sobre a Matriz BCG, detalha-se afigura a figura 3:

- Estrela: nesse quadrante estão o Tempero Especial Gina e o Tempero Especial Folha Verde. São produtos que apresentam participação no mercado e taxa de crescimento elevado; são produtos mais recentes no portfólio em comparação com o Tempero Caseiro Regina (produto mais antigo). “[...], geram uma boa receita e podem ter um equilíbrio no fluxo de caixa, também pode tornar-se uma vaca leiteira quando não há perda de mercado” (MENSHEIN, 2006, p.1);
- Vaca Leiteira: identificou-se o Tempero Caseiro Regina como representante desse quadrante, uma vez que é o carro chefe da empresa, segundo apontado na entrevista como gestor, possuindo taxas de crescimento mais estáveis, mas alta participação no mercado. Segundo informações obtidas através do questionário, está há 40 anos no mercado, evidenciando a tradicionalidade, uma das características dos produtos desse quadrante. “O Quadrante da Vaca Leiteira lida com baixo crescimento e alta participação. Este cenário requer um baixo investimento, mas o crescimento é muito lento” (SERRANO, 2006, p.1);
- Interrogação: o Colorau Líquido ainda não possui uma participação no mercado muito elevada, mas seu crescimento tem sido considerável, ainda que a empresa tenha de se esforçar mais para posicionar o produto diante da concorrência. “Se as empresas não investirem neles, é provável que esses [...] passem de um desenvolvimento que perde dinheiro no presente para um fracasso que não fará nenhum dinheiro no futuro (HOOLEY, PIERCY, SAUNDERS, 2005, p. 50);
- Abacaxi: O Alho Frito e o Refoga Regina são os produtos que apresentam crescimento reduzido e baixa participação no mercado, segundo a entrevista, que aponta o Refoga Regina como o produto que apresenta poucas vendas e o Alho Frito que foi retirado do portfólio. São armadilhas para a empresa, quando essas investem nesse tipo de produto baseadas em qualquer taxa de crescimento na tentativa de transformá-los em vacas leiteiras (SERRANO, 2006).

5 Considerações Finais

Tendo em vista à importância da Matriz BCG e variedade do portfólio de produtos do Tempero Regina, pode-se apontar algumas considerações, a saber:

- É imprescindível para uma empresa identificar o perfil de cada produto oferecido a fim de direcionar investimentos e marketing. A estratégia que será traçada para cada um dos produtos vai depender de como os produtos se classificam no mercado segundo a matriz; essa por sua vez será a base orientadora para tanto;
- A importância da marca da empresa para os produtos “Vaca Leiteira”, reforçando tradição, permanência e rentabilidade dos produtos e servindo de base de comparação e aprovação do mercado consumidor para novos produtos lançados;
- A importância dos produtos “Estrela” como atrativos de novos clientes para a empresa, o que pode beneficiar todos os produtos da empresa, e servindo de cartão de visita, pois através deles os clientes podem conhecer os demais produtos e tornarem-se clientes desses também;
- A importância de reconhecer um Abacaxi e não confundir as taxas de crescimento mais baixas com possibilidades de Vaca Leiteira. Investir em produtos desse tipo significa perda de dinheiro e até mesmo podem prejudicar a empresa a um ponto que nem os outros produtos de sucesso possam ser capazes de recuperar as perdas; no caso da empresa estudada, um dos produtos foi retirado do portfólio;
- Apostar nos produtos Interrogação a partir do entendimento do mercado consumidor adaptá-los as necessidades dos clientes, possibilitando transformá-los posteriormente em Estrelas ou Vacas Leiteiras.

Visto que a empresa tem como objetivo o desenvolvimento constante e o aprimoramento da qualidade de seus produtos, a Matriz BCG pode ser uma importante aliada às

estratégias comerciais da empresa, bem como contribuir para consolidação e crescimento no mercado em que atua.

Referências

BRESSAN, Flávio. **O Método dos estudos de caso**. São Paulo: FEA-USP, Volume 1 – Número 1 (janeiro/fevereiro/março), 2000. Disponível em <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em 29 Abr. 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel F.; SAUNDERS, John. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MENSHHEIN, Rafael M. **A Matriz BCG em Marketing**. (novembro) 2006. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Matriz_BCG_em_Marketing.htm>. Acesso em: 13 Mai. 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2001.

NOTA POSITIVA. Disponível em: http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/matriz_bcg.htm. Acesso em 13 Mai. 2012.

PERIARD, Gustavo. **O que é e como funciona a matriz BCG**. Rio de Janeiro: UFF, (setembro), 2010. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-matriz-bcg/>>. Acesso em 29 Abr. 2012.

SERRANO, Daniel P. **A Matriz BCG**. (dezembro) 2006. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/MatrizBCG.htm>>. Acesso em: 29 Abr. 2012.

O GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DAS PRÁTICAS DE PRODUÇÃO ENXUTA EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-RN

Ana Beatriz Bernardes Oliveira

Luciana Rafaella Lopes de S. Alves

Rita de Cássia da Silva Farias

Ana Maria Magalhães Correia

RESUMO

O Sistema de Produção Enxuta é atualmente um dos sistemas mais adotados pelas empresas, suas práticas estão voltadas para o combate ao desperdício de fatores da produção como: tempo, material, produtos, recursos humanos, entre outros. O presente trabalho tem como objetivo investigar o grau de adoção de práticas do Sistema de Produção Enxuta (SPE) por parte de uma empresa do ramo alimentício localizada no município de Mossoró/RN. Foi utilizado, como meio de obtenção de dados, um checklist contendo 12 itens que abordam práticas de SPE. Os sujeitos de pesquisa foram os operadores e o gestor de produção. Com base nos resultados obtidos, decorrentes de uma pesquisa de caráter qualitativa, fundamentada nas pesquisas descritiva e exploratória, percebeu-se que a empresa adota diversas práticas do SPE, principalmente, as que estão diretamente relacionados com a política de combate ao desperdício.

Palavras-chave: *Produção Enxuta; práticas; combate ao desperdício.*

1.INTRODUÇÃO

Com o crescimento dos concorrentes e a exigência dos consumidores, as empresas se sentiram obrigadas à implantar meios de produção mais eficazes e eficientes, conforme afirma Cardoza e Carpinetti (2005). Os autores ainda retratam que essa dinâmica teve início no Japão, mais precisamente, na *Toyota Motor Company*, onde a sua principal finalidade era tornar obsoleto o paradigma da produção em massa utilizado pelas empresas automobilísticas norte americanas. Naquela época consolidou-se o Sistema de Produção Enxuta ou Sistema Toyota de Produção, cuja suas principais características são a absoluta eliminação ou redução do desperdício (OHNO 1997).

Diversos autores consagrados, como Moreira (2003), Slack (2009), Ohno (1997), relatam que a produção enxuta tem características típicas que lhe fizeram se sobressair em relação aos outros sistemas de produção, como o combate ao desperdício, *just in time* (JIT), produzir a quantidade certa no momento certo, produção de qualidade, operações padronizadas, política de zero-defeito, profissionais polivalentes, entre outras.

Complementando esse pensamento, Wickramasinghe e Wickramasinghe (2011), afirmam que o Sistema de Produção Enxuta foi além da sua origem, no ramo automobilístico. Esse sistema acabou se tornando uma prática de produção avançada, de modo a criar uma produção racionalizada, através da criação dessas características anteriormente citadas.

Nesse contexto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício, localizada na cidade de Mossoró/RN. Utilizou-se como método de obtenção de dados, um *check-list* de Ferreira (2006), quem tem a finalidade de analisar as práticas de produção enxuta. O objetivo principal deste artigo é avaliar as práticas de produção enxuta adotadas pela empresa em análise.

Logo, este artigo está constituído por duas partes, além desta introdução e das considerações finais. A primeira trata das temáticas conceituais do Sistema de Produção Enxuta e a segunda analisa os procedimentos típicos do SPE adotados pela empresa, a fim de atribuir-lhe uma média de práticas de Produção Enxuta.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Sistema de Produção Enxuta

O Sistema de Produção Enxuta (SPE) surgiu na década de 50, mais precisamente, na fábrica automobilística Toyota, localizada no Japão. Seu principal idealizador foi o engenheiro da própria empresa, Taiichi Ohno. À princípio, a Toyota denominou esse sistema de Sistema Toyota de Produção, porém, com o passar do tempo, passou a ser conhecido como Sistema de Produção Enxuta (ELIAS; MAGALHÃES, 2003).

A manufatura enxuta refere-se a um novo processo de produção que cobre a empresa toda, englobando todos os aspectos das operações industriais (desenvolvimento do produto, organização e recursos humanos) e incluindo a rede de consumidores e fornecedores (MOREIRA, 2003, p. 508). O autor ainda relata que esse novo sistema de produção é administrado por uma junção de métodos, princípios e práticas. Princípios como: qualidade perfeita desde o início da produção, eliminação de desperdícios em todas as atividades que acrescentam valor de custo, melhoria contínua, flexibilidade, entre outras.

O pensamento enxuto visa basicamente o aumento da produtividade e melhoria da qualidade através da eliminação de atividades que não agregam valor aos olhos do cliente final, mais comumente conhecido como os desperdícios produtivos (RODRIGUES, 2012, p.04). Nessa mesma linha de pensamento, Cirino *et. al.* (2012), afirma que a produção enxuta possui práticas que servem como ferramentas para atingir seu objetivo primordial, que é a eliminação de desperdícios, tempo esforço, material e recursos.

Nesse contexto, Bittencourt e Vasconcellos (2009) corroboram que o princípio básico da manufatura enxuta é aliar as técnicas gerenciais, procurando no processo produtivo toda e qualquer oportunidade de reduzir os desperdícios. Ou seja, para setornar competitivo, a redução e eliminação dos desperdícios devem ser implementados nos processos produtivos.

Complementando esse pensamento, Ohno (1997), também afirma que uma das características da produção enxuta é estabelecer a eliminação dos desperdícios, de espera dos funcionários por materiais para proceder com suas atividades.

Essa política de produção com eliminação de desperdícios é denominada de *Just in time* (JIT). O JIT significa reduzir tempo de produção, no momento certo e na quantidade adequada (ELIAS E MAGALHÃES, 2003). Slack *et. al.* (2009), define o JIT como um sistema de abordagem disciplinada, que tem como objetivo a prática do não desperdício, cuja finalidade é operar em uma produção eficaz em termos de custos, assim como o fornecimento apenas da quantidade necessária de componentes no momento exato, bem como com qualidade propícia, usando-se apenas o número mínimo de instalações, equipamentos e, principalmente, recursos humanos.

De acordo com Guinato (2000), essa filosofia de operação pode ser definida como um sistema de produção que tem como foco o gerenciamento, a qual procura otimizar a organização de forma a suprir as necessidades de sua demanda em curto prazo, na mais alta qualidade e no valor de custo mais baixo. Paralelamente, tenta-se manter um nível de segurança e a moral de seus colaboradores (funcionários), estabelecendo a integração e o envolvimento dos mesmos em todas as etapas da produção.

Além do JIT, outra política oriunda do SPE é a *jidoka* (autonomia), que, de acordo com Cardoza e Carpinetti (2005), consiste em um conjunto de práticas que fornecem aos equipamentos e, principalmente, aos operadores o direito de interromper suas atividades quando detectar alguma anormalidade na produção.

Nesse contexto, Hines e Taylor (2000) *apud* Cavalcante *et. al* (2012) afirmam que os cinco princípios da produção enxuta são: explicitar o que gera e o que não gera valor sob a perspectiva do cliente; identificar todas as etapas imprescindíveis para produzir o produto, sem gerar desperdícios; promover ações a fim de criar um fluxo de valor contínuo, sem interrupções, ou esperas; produzir apenas quantias requeridas pelo consumidor; esforçar-se para manter uma melhoria contínua, buscando diminuir perdas e desperdícios.

Seguindo o contexto deste último princípio apresentado por Hines e Taylor (2000), Silva, Araújo e Gomes (2009), afirmam que desperdícios consistem em: superprodução; número de itens em estoque desnecessário; problemas que afetam a qualidade do serviço/produto; processamento impróprio; espera; produção de bens que a demanda não esteja necessitando; transporte; os desperdícios de atividades humanas, reduzindo-se os operadores para meros trabalhadores de atividades braçais.

Com objetivo principal de impedir a geração e propagação de defeitos e banir qualquer anormalidade no processamento e no fluxo de produção (CAVALCANTE *et. al.* 2012), definidos pela implementação e análise dos sistemas produtivos que adotam a produção enxuta, gestores se basearam em estudos, com o intuito de alcançar a realidade desejada, solucionando possíveis defeitos para alcançar a máxima eficiência dos processos produtivos. Diante disto, o Quadro 1 traz um resumo do conjunto de algumas práticas, baseado em estudiosos escolhidos para atingir o objetivo deste estudo:

TIPOS	CONCEITOS
Produção puxada	Conforme Moreira (2003), a empresa deve deixar que a demanda puxe o produto, caso o contrário, a empresa terá prejuízos envolvendo o seu capital de giro.
Controle de Qualidade Zero Defeitos (CQZD)	Conforme Guinato (2000) consiste em um método científico, cuja finalidade é combater a ocorrência de defeitos através da identificação e controle das suas causas.
Autonomia	Corresponde ao direito concedido ao operador ou a máquina a autonomia de parar sua atividade quando alguma anormalidade na produção for detectada. (GUINATO 2000)
Flexibilização de mão de obra e multifuncionalidade	De acordo com Ferreira (2006), consiste em capacitar os funcionários para operar em diversas máquinas. Segundo este autor, nesse sistema de operacionalização em diversas máquinas, o operador trabalha em diversas máquinas simultaneamente, porém, sem seguir o fluxo de produção de um produto.
Nivelamento da produção	Guinato (2000), afirma que o nivelamento da produção é quando há a criação de um programa de nivelamento através de um sequenciamento de pedidos em um padrão não esporádico das variações diárias de todos dos pedidos para suprir a demanda de longo prazo.
Operações Padronizadas	Conforme Slack <i>et. al.</i> (2009) tem a finalidade de manter uma disciplina e estabilidade, assim como estabelecer uma melhoria contínua, permitindo operar a atividade de cada trabalhador de modo individual, identificando e eliminando os desperdícios nas atividades rotineiras dos operadores.

Leyaut	Como já relatados, a principal finalidade da manufatura enxuta é combater ao desperdício, e uma das estratégias cabíveis à esse combate, segundo Guinato (2000) seria melhorar o leyaut da planta da organização, de modo que o nenhum transporte ou maior deslocamento fosse necessário.
Manutenção Produtiva Total (MPT)	De acordo com Ferreira (2006), a MPT está diretamente relacionada com a política de zero defeitos e com a ideia de autonomia, desde que as máquinas possuam um dispositivos que impeça a continuidade de sua atividade assim que uma anormalidade for detectada.
Troca Rápida de Ferramentas (TRP)	A troca rápida de ferramentas é uma pratica de produzir pequenos lotes de produtos variados, em fluxo contínuo, com uma demanda nivelada e com flexibilidade de adaptação às variações da demanda, requer facilidades na troca de modelos de produtos (SHINGO, 2000 <i>apud</i> Cavalcante <i>et. al.</i> , 2012).
Transparência	Santos (1999) <i>apud</i> Ferreira (2006) denomina como a habilidade de uma atividade de produção manter a comunicabilidade entre as pessoas, independente da hierarquia.
Melhoria contínua (<i>kaizen</i>)	O kaizen está ligado ao principio da perfeição e apresenta três características essenciais: ele é contínuo, de fácil implementação e é participativo permitindo o envolvimento e uso da inteligência da força de trabalho (BRUNET; NEW, 2003 <i>apud</i> Cavalcante <i>et. al.</i> , 2012).

Quadro 1 – Conjunto de alguma práticas da produção enxuta(Fonte: Elaboração das autoras, 2013)

Nesse contexto das características típicas da produção enxuta, como combate ao desperdício, melhoria contínua, produção rápida, operadores polivalentes, entre outras, surgiu o interesse em avaliar e ponderar as práticas do Sistema de Produção Enxuta adotadas pela empresa estudada.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza teórica-empírica. Deste modo, a pesquisa foi realizada por meio de pesquisa de campo no contexto de gerenciamento da produção e a organização do trabalho. Nesse sentido, classifica-se como uma pesquisa descritiva com caráter qualitativo.

A pesquisa foi realizada em uma indústria do setor alimentício, a qual dar-se o pseudônimo de empresa *Alpha*, que esta localizada na cidade de Mossoró/RN. Foi utilizado como método de levantamento de dados um *check-list* com os operadores e o gestor de produção da empresa, cuja finalidade é avaliar as práticas da produção enxuta na empresa Alpha. O *check-list* foi preenchido de acordo com os seguintes critérios: NA (não se aplica), portanto, será desconsiderado nessa avaliação; NE (não existe), correspondendo às ações que não são aplicadas na empresa, logo, atribui-se um valor de média igual à zero na avaliação; MRF (aplicação muito fraca), portanto, tem-se um valor igual à 2,5 na avaliação; FR (aplicação fraca), possuindo um valor igual à 5,0 ; FO (aplicação forte), atribuindo-lhe um valor igual à 7,5 ; e MFO (aplicação muito forte), tendo valor igual à 10,0.

$$\text{Nota} = [(B \times 2,5) + (C \times 5,0) + (D \times 7,5) + (E \times 10,0)](\text{Equação 1})$$

A

Onde: **A** é igual ao número de itens aplicáveis, **B** é igual ao número de itens com aplicação muito fraca, **C** é igual ao número de itens com aplicação fraca, **D** é igual ao

número de itens com aplicação forte, e E é igual ao número de itens com aplicação muito forte.

O modelo de escala adotado para a análise dos resultados foi a “escala de Likert”, no qual os participantes respondiam as perguntas conforme intermédio de vários graus de concordância. O nível de concordância dos questionários em relação às perguntas foi enumerada de acordo com uma escala de 5 pontos, sendo que o 1º e 2º ponto correspondem à insatisfação e discordância, o 3º ponto é de natureza neutra e indiferente e o 4º e 5º ponto remetem à satisfação e concordância.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Caracterização da Empresa Estudada

A estudada é uma indústria do ramo alimentício, que tem uma filial localizada na cidade de Mossoró/RN. A escolha dessa empresa se deu principalmente a dois fatores: (a) adoção de algumas práticas típicas do Sistema de Produção Enxuta (SPE); (b) é considerada uma das maiores empresas do setor alimentício do país.

A empresa Alpha tem um *portfólio* subdividido em: indústria de café; produtos derivados do milho; e produtora de sucos. O estudo foi desenvolvido no setor de produção dos produtos derivados do milho, por motivos de acessibilidade. Este setor tem em seu quadro de colaboradores 60 pessoas, sendo subdivididas por turnos, onde cada turno tem, em média, 25 colaboradores. A pesquisa foi realizada com operadores de somente um turno, mais especificamente, com 48% dos colaboradores do turno. Além dos colaboradores, respondeu o *check-list* o gestor de produção da empresa.

4.2. Análise das Práticas do Sistema de Produção Enxuta

Nessa pesquisa foram analisadas práticas do SPE como adoção de produção puxada e fluxo contínuo, com a finalidade de analisar se a empresa trabalha com o sistema de estoque-zero, onde só se é produzido a quantidade que a demanda requer; Integração de cadeias de fornecedores para avaliar a relação entre os mesmos e a empresa, para que não atrase o sistema de produção; Operações padronizadas, a fim de evidenciar o sistema de produção da empresa, como os funcionários fazem suas atividades e como os mesmos lidam com as falhas, entre outras ações.

Também foram avaliadas características como nivelamento da produção e balanceamento da produção; Flexibilização da mão-de-obra, com a finalidade de avaliar se os funcionários são treinados para saberem efetuar as atividades da sua linha de produção, assim como as da sua linha antecessora e posterior; Controle de qualidade zero-defeitos (CQZD), para combater aos desperdícios; Troca rápida de ferramentas e Gerenciamento visual, mas uma política de combate ao desperdício.

Práticas típicas do SPE, como uso de *Kanban*, aplicação do OEE (*operationalequipmenteffectiveness*), que é um dispositivo que paralisa os trabalhos de uma máquina quando detecta-se alguma anormalidade, como é apresentado por Ferreira (2006), não são aplicadas nas atividades produtivas no setor pesquisado da empresa Alpha.

Dispositivos para puxar a produção entre células, linhas ou ambientes *job-shop*, tais como cartões *Kanban* ou FIFO; Inspeção de qualidade em 100% dos itens, o que concerne no Controle de Qualidade Zero Defeitos (CQZD) retratado por Guinato (2000), Moreira (2003) e Slack *et. al.* (2009).

Assim como o uso frequente de combinações de *poka-yoke* + inspeção na fonte+ ação imediata; uso painéis sinalizadores para indicar os postos paralisados ou que necessitam de

auxílio; utilização de dispositivos visuais (como placas, alarmes, faixas no piso e dispositivos à prova de erros) é disseminado para o compartilhamento de informações entre processos, defendido com lei da transparência por Santos (1999) *apud* Ferreira (2006); e existência de padrões escritos que identificam e separam claramente atividades de *setup* interno e externos, são práticas do SPE que não existem nas atividades do setor da empresa Alpha.

Princípios típicos do SPE como, todas as ordens de produção correspondem a pedidos firmes de clientes; arranjo físico dos postos de trabalho favorece a produção e transporte de pequenos lotes, o que Guinatto (2000) denominou de layout eficiente; adoção por parte dos fornecedores de técnicas que asseguram a qualidade de seus produtos, dispensando inspeções de qualidade no momento do recebimento, o que Slack *et. al.* (2009), Moreira (2003) e Ohno (1997) denominam de inspeção e controle de qualidade eficaz.

Assim como máquinas contendo dispositivos que detectam anormalidades, tais como peças defeituosas ou quebradas; existência de planejamento acerca de qual é o melhor método de manutenção de cada máquina de cada máquina, com base em seus métodos de falha previstas; Inexistência da necessidade de levantar peças pesadas manualmente durante as trocas; e frequência de ações de gerenciamento visual que fornece *feedback* em tempo real aos operadores, são princípios de aplicação muito fraca no setor de produção de derivados do milho, da empresa Alpha.

A existência de dispositivos visuais que permitem identificar as prioridades da produção, que implica na lei da transparência apresentada por Santos (1999) *apud* Ferreira (2006); índice de multifuncionalidade (IM) entre: 0 e 25% (fraco), 26,1 e 50% (moderado), 50,1 e 75% (forte), 75,1 e 100% (muito forte); preferência pela manutenção preventiva, ao invés de manutenção corretiva; existência de espaço suficiente ao redor das máquinas para facilitar a movimentação dos operadores durante os *setups*; periodicamente, há a ocorrência de *Kaizens workshop* (eventos caracterizados por trabalho intensivo, eventos de equipes, nos quais os membros tentam alcançar o máximo de melhoria em uma atividade no processo; e a existência de melhorias padronizadas, são práticas de aplicação forte na empresa.

A entrega de produtos acabados aos clientes finais é realizada dentro do prazo prometido; integração da cadeia de fornecedores; existência de rotinas-padrão para todas as operações; os operadores têm oportunidade de exercitar suas habilidades multifuncionais, na qual, há a estimulação a periodicidade em que ocorre rotação entre postos de trabalho, ou seja, profissionais polivalentes, conforme denomina Moreira (2003); os funcionários têm autonomia de paralisar a linha, parcial ou totalmente, bem como solicitar ajuda quando alguma anormalidade é detectada; as informações compartilhadas por meio de gerenciamento visual são necessárias aos operadores para a realização de suas tarefas, essas são práticas fortes na empresa Alpha.

Os indicadores de processo e resultado são amplamente divulgado aos operadores; existência de listas de verificações para orientar as atividades de manutenção; as melhorias são realizadas de forma padronizadas; existência de aplicação de programas 5S ou similar; a alta gerência está envolvida diretamente com os programas de melhoria na empresa; produção puxada (MOREIRA, 2003) e fluxo contínuo.

Assim como a realização de uma operação somente quando a ordem é emitida pelo setor de Planejamento e Controle de Produção (PCP); os grupos de melhoria contínua utilizam ferramentas estruturadas para análise e solução de problemas, tais como 5W2H, diagrama espinha de peixe ou *brainstorming*; todos os membros são treinados para terem conhecimento da filosofia, princípios, e práticas básicas da produção enxuta, esses são alguns dos princípios do SPE que tem uma aplicação muito forte nas atividades produtivas da empresa Alpha.

Desta forma, conclui-se que a nota de aplicação de práticas do Sistema de Produção Enxuta adotada pela empresa *Alpha* é:

$$\text{Nota} = [(B \times 2,5) + (C \times 5,0) + (D \times 7,5) + (E \times 10,0)]$$

A

$$\text{Nota: } [(9 \times 2,5) + (12 \times 5) + (24 \times 7,5) + (26 \times 10)] = \boxed{43,54} \text{ (Equação 2)}$$

12

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram desenvolvidas e testadas diretrizes para avaliação dos impactos do SPE sobre as condições de trabalho. A pesquisa foi realizada no setor de produção de derivados do milho de uma empresa alimentícia, onde foram escolhidos como sujeitos de pesquisa o gestor de produção e os operadores envolvidos na produção.

Desse modo, considera-se que a empresa Alpha adota diversas práticas oriundas do Sistema de Produção Enxuta como combate ao desperdício, controle de qualidade, produção rápida, conforme Slack et. al. (2009), Moreira (2003), Ohno (1997), Elias e Magalhães (2003) e Wickramasinghe e Wickramasinghe (2011).

Como não há parâmetros que sirvam de base para saber se a nota apresentada pela empresa Alpha é boa ou ruim, apenas conclui-se que a empresa adota essa prática em uma intensidade, na maioria das vezes, de modo muito forte, principalmente, as que estão relacionadas ao combate de desperdícios.

Para próximos estudos, sugere-se que seja ampliado o campo de pesquisa, de modo que dê para efetuar o estudo em todos os setores da empresa, que subdivide em produtora de café, de sucos e de produtos derivados do milho. E que haja um estudo com uma quantidade maior de sujeito, de forma que seja possível realizar uma pesquisa de caráter quantitativa, possibilitando a existência de dados estatísticos que comprovem esse estudo.

REFERÊNCIA

- BITENCOURT, Fernando da Silva; VASCONCELLOS, Roberto Roma de. Sistemas de abastecimento de materiais em produção enxuta – Kanban versus Set Part System: caso de uma transnacional do setor automotivo. In: **Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP**, 16., 2009, Botucatu. Desafios, Tendências e perspectivas. Botucatu: Engenharia de Produção, 2009. p. 1 - 7.
- CAVALCANTE *et. al.* Avaliação das práticas de produção enxuta numa indústria alimentícia localizada no município de Sousa –Paraíba. In: **Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP**, 19., 2012, Bauru. Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos. Bauru: Engenharia de Produção, 2012. p. 1 – 12.
- CARDOZA, Edwin; CARPINETTI, Luiz C. Ribeiro. Indicadores de desempenho para o sistema de produção enxuta. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 5, n. 2, jun. 2005.
- ELIAS, Sérgio José Barbosa. MAGALHÃES, Liciane Carneiro. Contribuição da Produção Enxuta para obtenção da Produção mais Limpa. In: **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Ouro Preto-MG, 2003.**
- FERREIRA, Cléber Fabrício. **Diretrizes para a avaliação dos impactos da produção enxuta sobre as condições de trabalho.** 2006. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de

Engenharia da Produção, Departamento de Escola de Engenharia - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Ufrgs, Porto Alegre, 2006.

GUINATO, Paulo. Elementos Fundamentais do Sistema Toyota de Produção. In: ALMEIDA, Adiel Teixeira de; SOUZA, Fernando Menezes Campello de. **Produção e Competitividade: Aplicações e Inovações**. Recife: Editora da Ufpe, 2000. Cap. 2, 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**. Porto Alegre: Brookman, 1997.

RODRIGUES, Luis Henrique. Conceitos de Produção Enxuta e Aplicação de Produção Mais Limpa para Ganho de Produtividade em uma Linha de Montagem de Metais Sanitários. In: **Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP**, 19., 2012, Bauru. Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos. Bauru: Engenharia de Produção, 2012. p. 1 - 14.

SAURIN, Tarcisio Abreu; FERREIRA, Cléber Fabrício. Diretrizes para avaliação dos impactos da produção enxuta sobre as condições de trabalho. **Revista Produção**, v. 18, n. 3, p.508-522, set. /dez. 2008.

SILVA, A. M.; ARAÚJO, A. C.; GOMES, M. L. B. Avaliação das práticas de Produção Enxuta numa empresa de produtos farmacêuticos. In: **Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**. Salvador – BA, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JONHSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.

VIDAL, M. Manufacturing Empowerment? Work Organization and Workers Experience after Fordism. **Socio-Economic Review**, 2004.

WICKRAMASINGHE, Dharmasri. WICKRAMASINGHE, Vathsala. Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 23, n. 2, p. 157-177, 2012.

ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: UM ESTUDO DE CASO NO SEBRAE- RN

Juliana Carvalho de Sousa (juli_carvalho18@hotmail.com)

Aline Francilurdes Neri do Vale (alinefransilurdes@hotmail.com)

Aniolly Palloma Ribeiro da Costa (aniollyribeiro@hotmail.com)

Itarlyson Herlan de morais gama (itarlysson@hotmail.com)

Thiciane Macedo dos santos (thicianemacedo@yahoo.com.br)¹

Inacia Girlene Amaral (girleneamaral@ufersa.edu.br) – Orientadora²

RESUMO

Com o mercado globalizado, a concorrência entre as empresas está acirrada e a qualidade é o mínimo exigido para que as organizações sobrevivam. Teorias e modelos de aprendizagem são disseminados por toda a organização. As organizações são obrigadas a reaprender e aprender, priorizando-se o todo e a aprendizagem em grupo na busca de soluções para os problemas. O presente artigo apresenta os resultados obtidos de um estudo que teve como principal objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional no SEBRAE-RN sob ótica dos funcionários e gerente. Essa pesquisa consistiu em um estudo de caso que se utilizou do método qualitativo para a coleta e análise dos dados. Observou-se que o SEBRAE-RN apresenta um direcionamento às características das organizações de conhecimento, adotando práticas claras tanto por parte das chefias quanto dos colaboradores, havendo uma sinergia dentro da empresa, onde o conhecimento e a abertura ao novo se fazem presente nos indivíduos que compõe a organização analisada.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem organizacional. Gestores. Funcionários.

1. INTRODUÇÃO

Neste cenário globalizado uma das questões mais importantes às organizações relaciona-se à necessidade de adotar ações direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006, apud ANDRADE, 2008). As organizações devem estar aptas à aprendizagem, aliando-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

Através de indivíduos acessíveis abertos a novos conhecimentos possibilitará aprendizagem nas organizações (SENGE, 1999). As ações de aprendizagem vêm sendo aplicadas dentro do contexto das organizações com o objetivo de maximizar seus resultados. Passou-se a utilizar procedimentos e práticas de aprendizagem visando garantir a empregabilidade dos indivíduos, bem como a sustentabilidade das empresas (ANDRADE, 2008).

Uns dos principais agentes de transformação de uma organização, ou um dos seus maiores entraves, são os seus funcionários e os gestores organizacionais, sendo esses últimos responsáveis pela efetivação de todas as mudanças que ocorrem dentro da organização (ALGELONE, 2000).

O campo empírico desta pesquisa é o SEBRAE-RN que facilita o acesso ao conhecimento, capacitação entre os funcionários, entre outros. Nesse sentido indaga-se: qual a percepção dos funcionários e do gerente do SEBRAE-RN sobre a aprendizagem no SEBRAE?

Portanto, o objetivo geral do artigo tem por finalidade analisar o processo de aprendizagem organizacional no SEBRAE-RN sob ótica dos funcionários e gerente.

REFERENCIAL TEÓRICO

O QUE SÃO “ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM”

Organizações de aprendizagem podem ser conceituadas como lugares onde os indivíduos executam a sua capacidade de criar resultados pretendidos por eles, locais que possibilitam o surgimento de novos padrões de raciocínio, e locais onde o desejo coletivo é libertado e as pessoas aprendem a aprender em grupo dentro do todo contínuo (MORGAN apud SENGE, 1999).

De acordo com Senge (1999) as organizações de aprendizagem devem, ou ao menos possuem cinco características que ele chama de “disciplinas”, descrevendo-as por um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática. Essas “disciplinas” assim são descritas:

- **Domínio pessoal:** Aprende-se a esclarecer o objetivo pessoal que leva a concentrar energias que é importante para o indivíduo.
- **Modelos mentais:** São ideias generalizadas, ou imagens que influenciam o modo do indivíduo ver o mundo.
- **Visão compartilhada:** Prevalece nesta disciplina, o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação.
- **Aprendizagem em grupo:** O aprendizado em grupo tem início com o diálogo e quando este produz resultados, tanto os integrantes quanto a organização irão crescer.
- **Pensamento sistêmico:** Esta é a quinta disciplina, a que integra todas as outras.

É de suma importância reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, embora isso pareça ser mais fácil ser dito do que ser feito, é de fundamental importância que as disciplinas funcionem em conjunto “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes” (SENGE 1990, p. 21).

Por fim, Hawkins (1994) alerta para que assim como ocorreu com a gestão da qualidade, há o risco de que a aprendizagem organizacional se torne apenas uma teoria comum, e que se percam conceitos muitos importantes e válidos para que sejam aplicados na prática. Pois, o intenso e rápido interesse de acadêmicos, empresas, consultores e publicações nesse sentido, acompanhado das ideias de última geração, ou mesmo do fato de gerar uma grande vantagem competitiva de uma empresa à frente de seus concorrentes, muitas vezes não acontece.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



2.2 AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CÉREBROS

De acordo com Morgan (2002), resultados de pesquisas sobre o cérebro podem ser analisados e tidos como princípios para criar organizações que aprendem, entendendo como a inteligência pode ser distribuída dentro do processo organizacional.

Em um relato de uma experiência feita com ratos, procedida pelo psicólogo americano Karl Lashley, retirou-se pedaços do cérebro de ratos, a partir de então eles eram ensinados a correr num labirinto, mas, mesmo assim, estes continuavam a acertar o caminho, embora não com a mesma clareza, desde que não removesse o córtex visual (TAYLOR, 1943 apud MORGAN, 2002).

Diante da situação acima, (TAYLOR, 1943 apud MORGAN, 2002), notou que cada pedaço específico do cérebro se baseia em algo que vai evoluindo, como se o cérebro inteiro “aprendesse” a função principal de responsabilidade de outra parte dele próprio. Cada pessoa tem uma predominância nas habilidades tanto do lado direito, quanto do lado esquerdo do cérebro, contanto, os dois hemisférios são necessários para a resolução de um problema ou a execução de uma ação.

As organizações são sistemas de processamento de informações, assim como o cérebro humano. A partir dessa concepção pensou-se na ideia de que é possível planejar as organizações de forma que elas possam aprender à auto organizar-se, como um cérebro em completo funcionamento (MORGAN, 1996).

Morgan (2002) levanta duas questões importantes a respeito do estudo do cérebro e da comparação com as empresas: a de ser possível criar “organizações que aprendem”, com capacidade de ser tão flexíveis e habilidosas quanto o cérebro; e da possibilidade de distribuir as capacidades de inteligência e controle através de uma empresa, de modo que o sistema total possa auto organizar-se e evoluir de acordo com novos desafios.

Na mesma linha de pensamento Pilati (2000) diz que quando as organizações são imaginadas como cérebros são capazes de escolher como o seu mundo deve ser. Funcionam com estruturas simples, pouco diferenciadas, espalhadas por toda a parte e capazes de apoiar diferentes funções dentro da organização, além de ser capaz de substituir estruturas defeituosas. Como no cérebro, processos complexos seriam realizados com estrutura simples. Se as organizações fossem encaradas de tal forma, os erros ensejariam oportunidades para ganhar experiência e não buscar culpados. Pontos de vista alternativos seriam explorados e não desestimulados.

2.3 A CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

De acordo com Senge (1999), organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar novos pensamento e em que aprendem a trabalhar juntas, em equipe. A aprendizagem organizacional nunca é um produto final, mas um processo em contínuo desenvolvimento. O sucesso de uma empresa vai



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



depende de sua capacidade de expansão de aprendizado, envolvendo todos os membros da organização.

Fulmer (1994) propõe uma classificação de três tipos de aprendizado, relacionados com quatro estilos de uma organização que aprende:

- **Aprendizado de manutenção:** Refere-se ao processo de tentar descobrir melhores maneiras de se fazer o que já se está executando. Como está comprometido com o status, este é um tipo de aprendizado de fácil assimilação pela organização, porém não instrumentaliza para enfrentar as mudanças do ambiente.
- **Aprendizado por choque:** Diz respeito à resposta da organização frente a uma crise. Porém, é um tipo de aprendizado que não está voltado ao longo prazo, não preparando a organização para o futuro.
- **Aprendizado por antecipação:** É um tipo de aprendizado ideal, ele está voltado tanto para as consequências de longo prazo das ações presentes, quanto para com as melhores maneiras de lidar com o ambiente futuro.

Morgan (2002) discute a imposição de diretrizes para a criação de “organizações que aprendem” dentre elas estão: investigar e antecipar mudanças no ambiente e detectar variações; desenvolver uma capacidade de questionar, desafiar e mudar as normas e pressupostos vigentes; e permitir o surgimento de um padrão de organização e direção estratégicas.

No entanto, a tarefa de concretizar essas diretrizes, na prática, é muito difícil, pois a maioria das empresas está acostumada aos modos de operações tradicionais.

2.4 AS DEFICIÊNCIAS DA APRENDIZAGEM

As organizações precisam aprender de forma cada vez mais veloz e satisfatoriamente, com sistemas de aprendizagem organizacional implementados no ambiente da empresa, podendo então trazer resultados no presente e ser reconhecidos no futuro. Mas, como implantar uma maneira de aprendizagem organizacional tão efetivo? Talvez, conhecendo inicialmente o que podem ser os entraves deste processo (FERNANDES, 2002).

Senge (1990) enumera sete tipos de deficiências nas organizações, que impedem seu aprendizado em menor ou maior grau. São elas:

- **“Eu sou meu cargo”:** As pessoas que se concentram demais nos cargos que ocupam perdem o conhecimento das relações existentes com as demais funções.
- **“O inimigo está lá fora”:** Os indivíduos não enxergam que as suas ações vão além do cargo que ocupam, tendo uma maior propensão a pensar que o inimigo está lá fora
- **A ilusão de assumir o controle:** Os indivíduos devem ser pró-ativos e resolver os problemas mais difíceis. Mas muitas vezes o que acaba acontecendo é que as pessoas buscam combater o inimigo lá fora em vez de perceber qual a sua contribuição para os próprios problemas.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

- **A Fixação em Eventos:** O indivíduo é induzido a enxergar a vida como uma série de eventos, porém as nossas principais ameaças não vêm de eventos inesperados e sim de mudanças continuas.
- **A parábola do sapo escaldado:** As ameaças vêm de mudanças graduais, devendo o indivíduo dar mais atenção aos pequenos eventos para que possa perceber o que representa perigo.
- **A ilusão de aprender com a experiência:** Este mito cerca a organização, quando o indivíduo aprende melhor com a experiência do que com as consequências das suas ações mais importantes.
- **O mito da equipe gerencial:** Os gerentes são sempre educados, o que facilita camuflar que não sabem uma resposta e isso acaba bloqueando novos aprendizados, uma vez que as equipes são repletas de pessoas qualificadas para isso.

Morgan (2002) aponta para a predisposição que as organizações têm com relação ao medo de mudanças, tudo isso pelo simples fato de terem que aprender e de não saberem como serão as recompensas, nem se estas existiram.

METODOLOGIA

Nesse tópico serão demonstrados quais os métodos e técnicas usados ao longo da pesquisa para alcance dos objetivos propostos e obtenção dos dados. Para Barros (1997, p. 13) pesquisa “é o esforço dirigido para a aquisição de um determinado conhecimento que propicia a solução de problemas e/ou objetivos”.

A pesquisa em questão tem uma abordagem qualitativa. Filgueira e Oliveira (2004) definem pesquisa qualitativa como aquela que está interessada em compreender ou interpretar as ações dos atores sociais. As técnicas mais utilizadas na pesquisa qualitativa são: observação participante; entrevista não diretiva; estudo de caso, dentre outros.

O tipo de pesquisa desenvolvida na presente artigo relaciona-se ao método descritivo que segundo Gil (1999), este tipo de pesquisa tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Andrade (2002) diz que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar fatos, registrá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisar não interfere neles.

Neste trabalho foi adotada a técnica de entrevista não diretiva. Este tipo de técnica supõe que o entrevistado tenha um clima propício para falar livremente, de forma descontraída, sem interrupção, podendo exprimir suas ideias de forma encadeada. Dependendo do interesse do entrevistador, as questões podem ser organizadas previamente ou ao contrário, o entrevistado fala espontaneamente a respeito do tema da pesquisa. Optou-se neste artigo por elaborar questões pré-estabelecidas (FILGUEIRA; OLIVEIRA, 2004). A pesquisa será aplicada na unidade do SEBRAE em Mossoró/RN, tendo como foco principal o gerente e os funcionários que compõe a empresa para investigar quais suas percepções com relação às práticas existentes na empresa.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



O instrumento para coleta dos dados utilizado no estudo foi uma entrevista não diretiva com 17 questões pré-estabelecidas sendo 10 destinada aos funcionários e 7 direcionadas ao gestor da organização. A seleção dos funcionários se deu por disponibilidade, sendo entrevistados dois funcionários. A escolha do gestor, como sujeito de pesquisa, foi intencional e sob agendamento, visando atender aos objetivos propostos. Os sujeitos estão caracterizados no quadro 1, descrito abaixo.

Quadro 1 - Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Código	Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa
G1	Ensino Superior	Gerente do escritório regional	28 anos
F1	Ensino Superior	Gerente de faturamento	1 ano e 1 mês
F2	Ensino Superior	Analista Técnico e Gestor do Projeto SEBRAE/RN em Açu	12 anos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Os dados foram coletados dia 27/04/12 e mediante autorização dos sujeitos, as entrevistas foi gravada, tendo duração total de 30 minutos. Para esta pesquisa, e dados os levantamentos preliminares levados a efeito, o universo da pesquisa se resume a dois funcionários da organização que possuem ensino superior e ao gestor da organização. A partir de então foi realizada uma análise dos dados fornecidos pelos entrevistados para constatar qual a percepção dos mesmos sobre as práticas adotadas pela empresa sobre aprendizagem organizacional.

Os dados trabalhados fazem parte de uma entrevista, na qual o esperado é que se localize com frequência o par adjacente pergunta-resposta (OLIVEIRA, 2002).

Procurou-se identificar a percepção que os indivíduos pesquisados têm sobre a aprendizagem organizacional e sobre a existência, na organização, de características que facilitam e estimulam a aprendizagem individual e organizacional.

Com a finalidade de alcançar maiores entendimentos, irá se estabelecer pequenos trechos de algumas falas do gerente e dos funcionários do SEBRAE-RN, como forma de notas explicativas no decorrer do artigo.

Os dados foram analisados de forma descritivo-interpretativa, correspondendo à abordagem metodológica adotada predominantemente qualitativa, procurando os pesquisadores manter uma postura imparcial.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A entrevista feita na empresa buscou analisar a percepção dos funcionários e do gerente do SEBRAE-RN sobre a aprendizagem organizacional.

Quando perguntado ao G1 qual era sua imagem sobre o termo “aprendizagem organizacional” ele relatou:

Sei que o termo faz referência à importância de compreender as organizações como um organismo dinâmico, vivo e, por este fato, sempre dado a situações inovadoras. É criativa, na medida em que se permite ser permeada pelas suas próprias forças e, assim, está sempre em processo de crescimento, nunca estagnada. As organizações de aprendizagem não limitam o homem ao simples condicionamento, as simples adaptações. Contrariamente, ela valoriza o ser pensante e, assim, respeita sua natureza humana. O SEBRAE/RN como integrante do Sistema SEBRAE desenvolve suas atividades na linha da Gestão do Conhecimento necessário a formatação dos produtos/serviços da instituição.

Quando analisadas as opiniões de dois funcionários da empresa SEBRAE-RN sobre as organizações de aprendizagem, o F1 relatou mediante entrevista, que esta aprendizagem está relacionada com aquelas organizações, onde a soma do todo é maior que a soma das partes, indicando ainda que essas práticas de aprendizagem podem possibilitar um maior incentivo à geração e disseminação do conhecimento. O F2 complementa afirmando que este sistema de aprendizagem organizacional é de suma importância para a organização, algo imprescindível para um bom funcionamento da empresa.

Com uma formação superior, o gerente possui uma visão bastante indispensável e importante para manter viva a ideia de aprendizagem na organização que ele gerencia. Segundo ele, está sempre aberto a novas ideias e práticas é algo que instiga seus sentidos, sendo esta considerada uma característica individual que facilita a implantação da aprendizagem organizacional dentro da empresa.

Quando se trata das relações com os funcionários e suas dificuldades sobre as mudanças organizacionais o G1 diz: “Se observa que quanto menor a qualificação, maior a resistência ao novo”. Para o gerente o acesso às universidades tem um efeito catalisador para as organizações e, ao passo que o processo de ensino e aprendizagem ganha contornos mais sutis, menores tornam-se as barreiras nesse sentido.

Relatando sobre as práticas organizacionais, o G1 diz que os funcionários em seus cargos não sofrem o problema de concentração excessiva nos mesmos. Ainda sobre as práticas da organização, ele continua a enfatizar que “a acomodação, o condicionamento e a



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



equivocada sensação de paz é que nos faz relaxar a atenção quanto à natureza dos fatos”, mediante isso se pode observar que o inimigo organizacional, ao contrário do que se imagina, pode estar inserido dentro do âmbito interno da organização e não somente no ambiente externo.

Analizou-se também a opinião da gerência sobre as relações grupais dos funcionários. Segundo ele, existe um ambiente acolhedor onde há um hábito mental que conspira para o respeito e a definição de papéis e consciência pela busca dos resultados além do trabalho compartilhado que converge para satisfação coletiva de todos colaboradores. Contudo, foi detectado que dentro da organização em estudo, há equipes ou áreas mais permeáveis a novas aprendizagens. O G1 ressalta que sempre apresentaram disparidades nas áreas técnicas e operacionais no que se relaciona a participação no processo de aprendizagem, porém ele enfatiza que na empresa SEBRAE-RN essa heterogeneidade ocorre em um nível menos acentuado.

Além disso, o G1 afirma que o Sistema SEBRAE trabalha de forma compartilhada, onde é contínua a procura pelo conhecimento tanto de forma individualizada como coletiva, além da existência da Unidade de Gestão de Pessoas que coordena todo processo de aprendizagem.

Quando investigada a opinião do F1 e do F2 sobre essas relações em grupo, eles confirmaram a existência da tendência para um estilo mais participativo. O F2 relatou que entre eles existe um compartilhamento de informações e conhecimento sem restrições, trata-se de um verdadeiro trabalho em equipe.

O G1 considera o colaborar interno como parte constituinte da organização como um todo, enfatizando que se deve dá relevância a opinião dos mesmos, pois será preponderante na implantação do aprendizado organizacional.

Além dessa abertura para aceitação de opiniões dos diversos funcionários, o G1 quando questionado sobre o investimento em práticas internas para incentivo da aprendizagem, ele relata que existe o SGP - Sistema de Gestão de Pessoas que propicia ao colaborador condições ao desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento da missão do SEBRAE e que também pode estar vindo a satisfazer as expectativas desses colaboradores, fato que pode ser comprovado, segundo o G1, nas pesquisas de Clima Organizacional.

Analisando-se sobre as práticas da organização sobre aprendizado organizacional, o F1 e o F2 afirmam que dentro do SEBRAE-RN existe uma motivação para que se execute o aprendizado. O F2 enfatiza a existência de algumas práticas utilizadas comumente, dentre elas destaca-se a grande oportunidade de participar de capacitações e decisões da empresa, além da boa relação grupal.

Com relação às características do chefe, o F1 o caracterizou como um indivíduo bastante pragmático, com um bom raciocínio lógico e uma excelente visão sistêmica, contudo, falho no aspecto comunicação interpessoal.

Sobre o aspecto estratégico de trabalho, o F1 e o F2 discorreram que no SEBRAE-RN, o trabalho é caracterizado por uma visão de longo prazo e o planejamento acontece plurianualmente, geralmente para três anos de duração. O F2 anunciou ainda que atualmente a



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



empresa tem dado um maior foco a sustentabilidade, um tema que por si só, remete também a visão de longo prazo.

Faz-se presente dentro do SEBRAE-RN um questionamento sobre as práticas procedidas na organização, pois questionar e desafiar são características das organizações de aprendizagem. Além disso, o F1 e o F2 alegam serem sempre instigados a oferecer oportunidades de melhoria e nunca perder o foco das prioridades estratégicas da empresa.

Por fim, quando investigado sobre qual fator teria mais peso na hora de aprender na prática, o F2 ressalta que tanto o fator experiência quanto o fator resultante das ações imediatista possuem sua parcela de importância, podendo levar ao crescimento profissional e pessoal dos indivíduos. O F2 ainda afirma que apenas com a predisposição e abertura ao conhecimento é que se pode estar apto para o aprendizado.

Andrade (2008) reforça que a aprendizagem está intimamente relacionada aos conhecimentos e experiência passadas adquirida pelo indivíduo. A aprendizagem serviria como forma de norteamento para suas atitudes e comportamentos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo sobre percepção do gestor e de funcionários no SEBRAE-RN sobre a aprendizagem organizacional, concluiu-se que esta aprendizagem é um fator sinérgico, ou seja, envolve todos os membros da organização.

Verificou-se que para haver aprendizado dentro de uma organização, seus membros precisam estar dispostos e propensos a receber novos conhecimentos, além de estarem predispostos para expor suas ideias. Através dos resultados da pesquisa, percebeu-se que o SEBRAE-RN apresenta um clima com tendências favoráveis às práticas de aprendizagem organizacional.

Concluímos que a empresa adota práticas que incentivam esta aprendizagem, práticas estas conduzidas tanto pelo gestor quanto pelos colaboradores, demonstrando embasamento teórico sobre o tema, sempre visando o sucesso a curto e longo prazo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. E. B; COELHO JUNIOR, F. A. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v.18, n.40 Ribeirão Preto-SP, 2008.

ANDRADE, M. M de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



ANGELONE, M. T.; FERNANDES, C. B. **A aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento: uma análise do perfil dos gestores do Senai/SC.** In: XXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis-SC, 2000, Anais... Florianópolis-SC: EnANPAD, 2000.

BARROS, A. J. P; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa:** propostas metodológicas. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FERNANDES, A.; LOPES A. Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual. **Revista portuguesa e brasileira de gestão.** Portugal, 2002.

FILGUEIRA, M. C. M; OLIVEIRA, F. A. **Primeiros passos da iniciação científica.** Mossoró- RN: Fundação Vingt-Un Rosado, 2004.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: _____. (Coords.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FULMER, Robert M. **A Model for Changing the Way Organizations Learn.** In: Planning Review. 1994, p. 20-24.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAWKINS, P. **Organizational learning: taking stock and facing the challenge.** Londres, Management Learning, v. 25, n.1, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Imagens da Organização:** Edição Executiva. v. 2. Editora: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer:** projeto, relatórios, monografias, dissertações e teses. 3.ed. Elsevier, São Paulo, 2002.

PILATI, R.; ANDRADE, J. E. B.; Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. **Rev. adm. contemp.** v. 4 n.1 Curitiba, 2000.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende** 10 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



A LIDERANÇA NOS ASSENTAMENTOS RURAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UM ASSENTAMENTO NO MUNICÍPIO DE MOSSORO/RN

Karla Kallyana Filgueira Félix
Rosa Adeyse Silva
Fernanda Patrícia Cirilo Marques
Ana Beatriz Bernardes
Elisabete Stradiotto Siqueira

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar qual o perfil de liderança presente no assentamento. Foram realizadas entrevistas com 08 famílias de um assentamento no interior do Rio Grande do Norte, com 20 famílias, sendo o número determinado por acessibilidade dos entrevistados. Na pesquisa de campo de natureza descritiva e qualitativa, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas. Percebeu-se que os moradores dessa região consideram que a liderança pode ser aprendida com a experiência e que o líder deve lutar por melhorias para a comunidade para merecer o voto dos assentados. Quanto ao perfil da liderança, foi possível constatar que ela é democrática e visionária.

Palavras-chave: liderança; líder; assentamento.

1 Introdução

Presente no cotidiano das pessoas, a liderança está em todos os tipos de organizações e grupos, sejam esses com fins lucrativos ou não, no mundo rural ou urbano. A presença do líder é constante e indispensável para estas organizações, uma vez que seu papel pode influenciar diretamente no desempenho do grupo, ou seja, uma boa interação entre líderes e liderados pode trazer bons resultados para a organização como um todo.

A forma de escolha de um líder pode variar, sendo mais comum, dentro das empresas, aquela definida pela hierarquia com cargos mais ligados à direção geral e por terem maiores conhecimentos específicos. Já nas comunidades e assentamentos, predominam organizações como as Associações, onde existe a figura do líder como sendo aquele que deveria representar os interesses do grupo, ajudando-os a resolver os problemas e desafios enfrentados pela comunidade, sendo esses geralmente escolhidos pelos associados através de eleições democráticas.

Segundo Souza (1994) a liderança nos movimentos sociais tem o objetivo de impulsionar o processo de organização do movimento, onde os líderes são pessoas que possuem maior domínio sobre os acontecimentos políticos e sobre todos os processos históricos do campo, ocasionados pela experiência e pelos cursos de formação de lideranças.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Nas comunidades, onde os liderados geralmente usam da democracia para elegerem seus líderes, esses têm a possibilidade de escolher representantes que se identifiquem mais, ou ainda que possam exercer uma liderança mais flexível e participativa, contudo o que se observa é que geralmente acabam por optarem por perfis mais rígidos. Assim, torna-se interessante entender quais motivos os levam a serem liderados por pessoas que nem sempre os satisfazem como líderes.

Dessa forma, levando em consideração o papel do líder descrito na literatura, como figura de grande influência sobre o grupo e que precisa saber como orientar o mesmo em determinadas situações, exercendo função essencial dentro das organizações, este artigo tem como objetivo analisar qual o perfil da liderança presente no assentamento.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico explana o conceito de liderança e as seguintes abordagens de liderança: Abordagem do traço pessoal, a fim de se discutir a ideia da liderança defendida através de características pessoais; secundariamente, discutimos a abordagem comportamental, onde se defende a ideia que a liderança pode ser desenvolvida e aprendida; posteriormente, discute-se a abordagem situacional ou contingencial, que defende que a liderança é exercida de acordo com a situação e, por último, discutimos a abordagem da nova liderança, onde tratamos da liderança carismática e da visionária. Estes itens servem de base conceitual para análise dos dados e pontuam algumas questões relacionadas à liderança e o perfil dos líderes nos assentamentos.

2.1 Liderança

O conceito de liderança se apresenta na literatura inglesa a mais de duzentos anos e, sendo alvo de diversas interpretações, como de ser considerada como um dom, ou ainda como algo que se aprende com a experiência, ou seja, estudada a partir de diversos enfoques, buscando sempre a explicar a partir de uma referência, sendo ela o líder ou os liderados.

Dentro dessas concepções, alguns teóricos preocuparam-se em investigar aquilo que o líder é, sendo retratado suas características pessoais como responsáveis pela eficácia de sua liderança. Outros buscaram entender quanto à concepção do líder, com foco naquilo que ele faz, procurando delinear posturas para tipos de liderança diferentes. Um terceiro grupo preocupou-se em entender como o meio ambiente pode influenciar no desenvolvimento do líder-seguidor. E um quarto grupo representativo buscou compreender quais as motivações que levam os líderes a dirigir as pessoas (BERGAMINI, 1994).

Dessa forma, percebe-se que a literatura apresenta diversos conceitos, esses que não são tidos como corretos, nem errôneos, uma vez que cada um tem um enfoque diferente, ou seja, não basta conceituar o termo liderança, até porque isso não é possível, uma vez que não existe um conceito pronto, mas, sim buscar extrair a essência do seu significado. No entanto, o que se torna comum entre esses conceitos é o fato da liderança estar inteiramente ligada às relações existentes nos grupos.

Weber (1992) é considerado como pioneiro no estudo da liderança, o autor identifica três tipologias diferenciadas de comportamento para o líder: a liderança autoritária, liberal e a democrática. Segundo o autor na liderança autoritária o líder possui o foco central, sendo ele quem determina todas as diretrizes os caminhos a serem seguidos pelos subordinados; no outro extremo encontra-se a liderança liberal, o foco deixa de ser o líder e passa a ser os subordinados, os colaboradores possuem total liberdade na tomada de decisões; por último, a



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



liderança democrática seria um “meio-termo” entre as duas anteriores, pois a ênfase passa a estar presente tanto nos líderes como nos seguidores, já que as técnicas, as diretrizes e as tomadas de decisões são debatidas e votadas democraticamente por todos os integrantes do grupo.

Segundo Selma (2010) a liderança está relacionada à responsabilidade, e está ligada a palavra ação. No entanto, o líder só conseguirá inspirar ação nos liderados quando os mesmos estiverem dispostos e abertos a serem inspirados pelo líder. O líder deve desenvolver habilidades e práticas em seu cotidiano, para que os seus seguidores tenham acesso a diferentes interpretações e possam pensar e ser. A partir dessa concepção do autor, percebe-se a importância da interação entre líder e liderados, ou seja, é preciso que haja confiança nessa relação para que seja possível que o líder consiga instigar seus liderados.

Apresentando uma visão próxima ao autor supracitado, no sentido de que o líder deve sempre desenvolver novos meios de instigar seus liderados a se comprometerem com o objetivo da organização Siqueira *et al.* (2004) aborda que a relação hierárquica existente dentro de uma organização pode trazer ao liderado uma visão mística sobre o que seria a liderança. Ou seja, por ser responsável por processos ligados a supervisão, avaliação, controle e correção de resultados, talvez, o liderado tenha uma ideia de que o líder possua qualidades inatas. Essas se aproximam ao fato de ser incumbida ao líder a responsabilidade de ter sempre que colocar em seus liderados ações que o instiguem dia a dia.

Diante de tantos conceitos, é possível perceber a complexidade do significado da Liderança, sendo ela presente em diversos grupos sociais e não apenas no ambiente organizacional. O fator comum observado é a relação da Liderança à influência que o líder pode exercer sobre grupo e vice-versa. Esse referencial teórico abordará às seguintes abordagens, a fim de que seja possível diferenciá-las e trabalhar seus principais conceitos.

2.2 Abordagens Teóricas de Liderança

2.2.1 Abordagem do Traço Pessoal

O estudo sobre a liderança possui uma gama variada de interpretações que buscam dentro de toda essa multiplicidade de aspectos identificar características que determinem o que o líder é, os que ele faz, qual a circunstância que determina sua eficácia e quais as atividades subjacentes que determinam quais as atividades de dirigir as pessoas (BERGAMINI, 1994).

De acordo com a autora a teoria dos traços enfatiza as características pessoais do líder, sendo estas, determinantes para o desenvolvimento da sua liderança.

Segundo Bryman (2004) a abordagem do traço pessoal busca determinar a liderança através de características inatas do líder. Essa percepção defende que a liderança não é aprendida. Preocupando-se com as características apresentadas por aqueles que são líderes e os que não são, os seguidores.

Ainda de acordo com o autor, diferentes traços pessoais foram estudados, sendo que, a maior parte deles sugeriu três grupos principais: *os traços físicos*, como altura, peso, idade, aparência; *habilidades características*, como inteligência, influência verbal e conhecimento; e por último, *autoconfiança*, que inclui aspectos como introversão, extroversão, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Assim, de acordo com a teoria dos traços, os líderes já nascem líderes. Eles não se formam como tal, pois suas características estão contidas em seu DNA. Como afirma Vergara



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



(2000, p. 76) “[...] quem nasce com esses traços seria líder. Sempre. Quem não nascesse, certamente, seria liderado. Infere-se, dessa teoria, que líder nasce feito, ou seja, liderança é nata”.

Apresentando uma visão crítica, Montana e Charnov (1998, p. 226) defendem que:

“[...] a dificuldade final com esse tipo de abordagem para o desenvolvimento da liderança é que, sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que as características são aprendidas. Porém pode ser este o caso: muitas características de liderança, como habilidades de comunicação e tomada de decisão, podem ser aprendidas”.

Assim, a partir da afirmação que as características do líder podem ser aprendidas e não somente herdadas, mudou-se o foco para o comportamento da liderança, ou seja, aquilo que o líder faz durante sua liderança para ser líder, passando a ser analisado agora o que ficou sendo chamado de abordagem comportamental da liderança.

2.2.2 Abordagem comportamental

Essa abordagem defende a ideia de que a liderança pode ser exercida através da aprendizagem e do desenvolvimento de técnicas pessoais, contrariando a afirmação da teoria anterior que dizia que a liderança somente era herdada (STEFANO E GOMES FILHO, 2004).

Segundo Bryman (2004) a nova abordagem focava no comportamento do líder com ênfase no treinamento e não mais na seleção dos líderes.

Vários estudos apresentaram o comportamento dos líderes e sua eficácia na forma como lideravam, dentre eles dois grupos se destacaram, o primeiro que afirma que parte das atividades dos líderes está ligada às *coisas*, e o segundo, diz que a outra parte está ligada às *pessoas* (BERGAMINI, 1994).

Dessa forma, havia situações onde a liderança seria melhor desempenhada e não existia em si um modelo mais eficiente de liderança, e sim, uma situação que poderia explicar porque determinada ação foi executada.

De acordo com Bowditch e Buono (2002) quando a orientação está direcionada a produção a liderança é autocrática, mas quando a orientação estava focada nos funcionários ela tende a ser mais democrática. Assim, na liderança autocrática o comando é gerado através da hierarquia existente entre o gerente e os funcionários, já numa liderança com estilo mais democrático, a decisão do grupo é tomada a partir de ideias geradas em conjunto.

No entanto, para Montana e Charnov (1998), apesar da abordagem comportamental apresentar uma percepção verdadeira sobre as origens e a eficácia da liderança, ela apresenta um ponto fraco, que é o fato de procurar pelo melhor estilo de liderança.

Assim, não há um modelo que sirva de exemplo para a liderança, pois elas são flexíveis. Onde o gerente pode mudar de posição de acordo com a situação enfrentada.

2.2.3 Abordagem Situacional

A abordagem situacional ou contingencial é uma das mais complexas que existe. Pois leva em consideração a situação em si, sendo orientada pela necessidade, pela habilidade e os estilos de liderança presente.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Segundo Montana e Charnov (1998) um líder eficaz é aquele que sabe entender a dinâmica da situação e se adapta a ela, entendendo a sua dinâmica.

Para Bowditch e Buono (2002) não há um estilo ideal de liderança, dessa forma, a maneira mais correta é a contingencial, já que ela tenta se adaptar as todas as situações.

Dessa forma, os dois autores acima citados defendem que na liderança contingencial a habilidade presente no líder é o que permite sua adaptação em situações diferentes. Sendo os líderes mais eficazes aqueles que conseguem adaptar seu estilo e suas características aos grupos ou situações específicas.

Para Stefano e Gomes Filho (2004), o foco agora seria os liderados e seus anseios em relação ao estilo de liderança adotado. Ou seja, a liderança será exercida de acordo com a situação, mas os requisitos seriam as expectativas e os interesses dos seguidores.

Segundo Bergamini (1994, p. 104):

“O ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores, passaram agora a fazer parte integrante do quadro geral das investigações voltadas ao estudo sistêmico da ciência da liderança. Os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia”.

Assim, a partir da abordagem contingencial foi possível dar ênfase não somente a figura do líder no processo de liderança, mas também a figura do liderado. Já que o primeiro depende da existência do segundo para que existir.

Dessa forma, começasse a inferir que qualquer um poderia ser líder, desde que fosse treinado e tivessem seguidores que acreditassem em seus projetos.

2.2.4 Abordagem da nova liderança

A nova abordagem sobre a liderança foi baseada em líderes como gestores de significados e não mais nos termos de um processo sobre influência. Assim, o líder surge como alguém que define a realidade da organização por meio daquilo que ele deseja ver, e através disso é que vai defender a missão da organização e quais os valores que o apoiarão (BRYMAN, 2004).

Segundo Stefano e Gomes Filho (2004) é dado um novo conceito a liderança, onde se torna primordial a valorização das pessoas, proporcionando oportunidades onde todos tem a capacidade de aprender, praticar e contribuir de forma efetiva para que a organização consiga obter os resultados almejados, envolvendo dois tipos de liderança: a carismática e a visionária.

Para Robbins (2002) a liderança carismática se confunde muito com a transformacional. Onde a primeira é um subconjunto da segunda, sendo está com sentido mais amplo.

Segundo Stefano e Gomes Filho (2004) os líderes apresentam características dentro de cada estilo, como: autoconfiança determinada pela capacidade de se auto julgar e perceber suas habilidades perante as situações; a visão que está ligada a meta traçada pelo grupo e por último, o poder de persuasão onde o líder apresentará para o grupo de forma compreensível sua visão para os demais membros, fazendo-os compreender que ele está interessado em suas necessidades, atuando assim como força motivadora.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Portanto, para esses líderes áreas como a política, a religião ou uma organização em tempos de transformação podem ser opções onde conseguiriam obter sucesso.

Para Soto (2002, p. 230):

“[...] a teoria dessa liderança é uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas. Os estudos sobre liderança carismática, em sua maior parte, tratam de identificar as condutas que diferenciam os líderes carismáticos”.

Dessa forma, esses líderes teriam seguidores pelo simples fato do carisma presente em sua personalidade. Ou seja, as pessoas os seguem e acreditam em seus propósitos por que gostam de sua pessoa.

Diferentemente da liderança carismática, a liderança visionária é a capacidade de ver o futuro e transformar o seu presente, criando e articulando de forma realista e digna de crédito, os meios para que se alcance o objetivo. Assim, a organização precisa de planos detalhados, onde a administração e a visão caminhem lado a lado, sempre observando com atenção as operações do cotidiano (ROBBINS, 2002).

Portanto, a visão é a realidade da organização, que se projetada de forma correta garante a direção que ela deve tomar para que se alcance os resultados almejados, sempre levando em consideração os meios e os fins empregados. Dessa forma, essa se torna a própria missão da empresa e por isso, deve ser revestida pelos seus valores.

3 Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

O delineamento da pesquisa foi teórico-empírico. Assim, com base em fundamentação teórica, a pesquisa foi realizada por meio de revisão de literatura e de pesquisa de campo no contexto da comunidade agrícola nos assentamentos rurais. O campo empírico foi um assentamento localizado no município de Mossoró/RN que conta com um total de vinte famílias.

Classifica-se como uma pesquisa descritiva, com método qualitativo. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002, p. 42)”. Assim as pesquisas descritivas são aquelas que descrevem os fatos encontrados com maior frequência em um dado ambiente de pesquisa.

Para o desenvolvimento do estudo utilizou-se uma abordagem qualitativa. Para Moura e Ferreira (2005, p. 79) “Os dados qualitativos apresentam-se sob a forma de descrições narrativas, resultantes, em geral, de transcrições de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas e de anotações provenientes de observações livres ou assistemáticas”. Assim, nesse tipo de pesquisa se considera a relação existente entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

3.2 Universo e Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



A pesquisa de campo desenvolvida buscou obter informações sobre as famílias produtoras rurais vinculadas à agricultura familiar e sua relação com seus representantes. Foram realizadas entrevistas com oito famílias do assentamento que tem 20 famílias no total, sendo o número determinado por acessibilidade dos entrevistados. Os critérios estabelecidos foram à seleção dos sujeitos da pesquisa com base nas famílias que eram associadas da comunidade. De acordo com Andrade (2001), a pesquisa de campo baseia-se nos fatos tal qual ocorrem na realidade, diretamente coletados no local dos fenômenos estudados.

3.4. Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados se deu de duas maneiras: na primeira parte foram utilizados roteiros de entrevistas semi-estruturadas que levantaram questões relacionadas ao relacionamento entre líder e liderados, bem como os fatores relevantes à escolha de seus representantes. Segundo Lakatos e Marconi:

[...] A entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 194).

Assim, esse método necessita da participação de dois sujeitos, o pesquisador e o entrevistado. Que por meio de uma conversa é possível obter informações sobre determinado assunto.

Na segunda parte os dados foram coletados a partir de questões com respostas fechadas, onde o entrevistado deveria dar uma nota com intervalos de um a seis, sendo a primeira para as questões que eles consideravam de menor relevância e a segunda para as que consideram com maior relevância.

4 Analise e Discussão dos Dados

No assentamento o líder da associação é escolhido por meio de uma eleição, onde cada família tem apenas um representante, dessa forma, são contados os votos a partir do número de casas associadas. O tempo de duração do mandato pode variar de dois a quatro anos, que deve ser estabelecido e colocado na ata de posse do candidato.

Os entrevistados foram questionados se o líder nascia com o “dom” da liderança ou se ele aprendia, apresentando um percentual de 88% eles responderam que o líder aprende a liderar, contra 13% que respondeu que o líder pode nascer com o dom, mas que também tem a capacidade de aprender de acordo com a situação. O que pode ser comprovado pelas palavras de um dos entrevistados: “Eu acho que é um conjunto, ela pode nascer com a pessoa e pode ser aprendida também”. Contrariando a abordagem da teoria dos traços conforme apresentada por Vergara (2002) e, compartilhando da apresentada por Stefano e Gomes e Filho (2004), que a liderança é aprendida e não um dom.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Quando questionados se a afinidade existente entre ele e o candidato influenciava no seu voto, 63% dos assentados responderam que não e 38% responderam que sim. O que mostra que a escolha do candidato no assentamento não é regida prioritariamente por questões de amizade. Como pode ser comprovado nas palavras de um dos entrevistados: “Não, a gente vota numa pessoa que seja de altura aos anseios da comunidade. Porque se ele for só meu amigo e não for amigo dos outros eu não voto. A gente tem que procurar para a comunidade”. Assim, percebe-se que no assentamento, geralmente, os presidentes de associações são escolhidos pelo carisma, estando de acordo com a literatura de Soto (2002), Stoner e Freeman (1999) e Robbins (2002).

Quando questionados se o líder possibilitava ao liderados dar sua opinião na tomada de decisão dentro do assentamento 100% responderam que sim. Isso demonstra que o líder apresenta uma liderança democrática, pois está focada nos assentados. Estando de acordo com a literatura de Bowditch e Buono (2002).

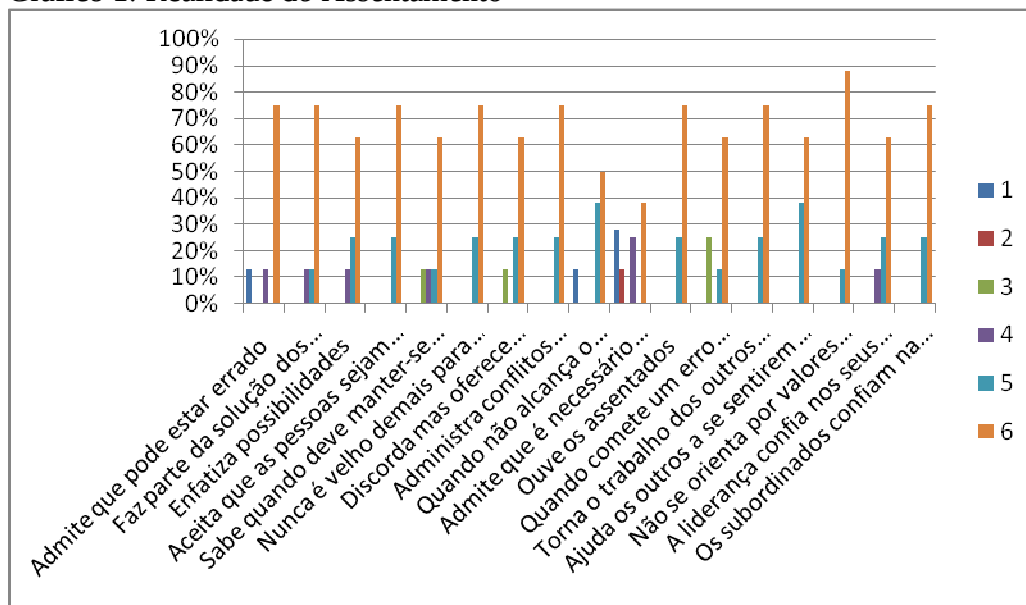
Ao serem questionados se o líder apresentava sempre o mesmo perfil na tomada de decisão, os liderados responderam que ele mudava de acordo com a situação, apresentando um percentual de 86 % das respostas. Complementando essa questão, eles foram questionados se a tomada de decisão visava somente o presente ou o futuro do assentamento, sendo que 57% dos entrevistados disseram que o líder pensa nos dois, dependendo da situação. Estando de acordo com a teoria de Robbins (2002) sobre o líder visionário. Como pode ser comprovado nas palavras de um dos entrevistados: “Ele sempre pensa no futuro também”.

Os assentados ainda foram questionados sobre quais dessas características fariam com que ele votasse no líder. As alternativas que indicavam que o líder tem que ser legal e lutar por melhorias para o assentamento receberam 24% dos votos, ambas. Seguido de uma boa aparência e bom discurso com 18%, ser mais inteligente com 15%, ser amigo ou parente próximo com 12% e, por último, se o eleitor não gostar do candidato recebeu 6% dos votos. A justificativa para essa última questão, segundo os entrevistados, foi que apesar de não gostar do candidato ele poderia votar nele se o mesmo for um bom representante para a comunidade. O restante das opções não recebeu nenhum voto. Isso demonstra que os liderados consideram importante para o assentamento que o líder seja uma pessoa que busca por melhorias para a comunidade, o que nos leva a crer, que é presente um sentimento de grupo perante os moradores.

Quando questionados se o líder admite que pode estar errado foi indicado com 75% das repostas com maior relevância, seguido da opção que ele faz parte das soluções dos problemas, aceita que as pessoas sejam diferentes, nunca é velho demais para aprender, administra os conflitos abertamente, ouve os assentados, torna o trabalho dos outros significativo. Duas questões obtiveram menor grau relevância para os assentados que foi: quando não alcança o resultado desejado muda de estratégia e, admite que é necessário mudar sempre, mesmo quando as coisas estão dado certo, com 13% e 28% das respostas, respectivamente. A pergunta que obteve maior percentagem de relevância diz respeito aos valores preconceituosos com 88% das respostas, o que demonstra que o líder do assentamento não é preconceituoso (ver Gráfico 1).

Assim, pode-se constatar que no assentamento a liderança apresenta um perfil democrático, que ouve seus colaboradores e torna seu trabalho significativo, estando de acordo com a literatura de Stefano e Gomes Filho (2004).

Gráfico 1: Realidade do Assentamento



Os resultados acima aproximam o líder da nova abordagem da liderança defendida por Bryman (2004), onde os líderes são vistos como gestores. Estando de acordo também com a literatura de Stefano e Gomes Filho (2004), onde todos tem uma participação importante no processo de liderança, tornando primordial a valorização das pessoas.

Portanto, percebe-se que os assentados estão satisfeitos com o tipo de liderança exercida no assentamento e que esta lhes proporcionam meios para que os mesmos possam dar suas opiniões, sendo membros ativos dos processos decisórios.

5 Considerações Finais

A pesquisa realizada no assentamento teve como objetivo analisar o perfil de liderança no assentamento. Percebe-se que os assentados estão satisfeitos com o tipo de liderança exercida no assentamento, apesar de ainda haver pontos que precisam ser melhorados e que durante as assembleias ou reuniões todos tem o direito à participação e ao voto. O que demonstra que no assentamento a liderança é democrática.

Os dados indicam que os agricultores acreditam que a liderança pode ser aprendida com as experiências, que ela não faz parte de um dom que nasce com as pessoas. Essas experiências podem traçar o perfil do líder como visionário, já que no assentamento as decisões tomadas levam sempre em consideração aos problemas presentes e futuros, o que demonstra que os assentados tem um visão a longo prazo para sua comunidade.

Dentro da comunidade é presente um sentimento de grupo, já que a maioria dos assentados respondeu que o líder tem que ser uma pessoa que lute por melhorias para o assentamento.

Por fim, devem-se observar as limitações da pesquisa, pois as entrevistas foram realizadas com uma parcela dos assentados, o que não caracteriza os motivos da reeleição dos candidatos, bem como também as características e o perfil da liderança exercida no



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



assentamento. Para os próximos trabalhos o estudo poderia ser ampliado para outro assentamento, a fim de verificar a realidade de ambos através de um estudo comparativo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. HARD, C. NORD, W. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.

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

JACOBI, Pedro. **Meio ambiente e sustentabilidade**. In: O município no século XXI: cenários e perspectivas. Fundação Prefeito Faria Lima – CEPAM. Ed. Especial. São Paulo, p. 175-183, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOURA, Maria Lúcia Seidl; FERREIRA, Maria Cristina. Projetos de pesquisa: elaboração, redação e apresentação. Rio de Janeiro: EduERJ, 2005.

SELMAN, Jim. **Liderança**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, Elisabete. S.; SPERS, Valéria R. E.; SPERS, Eduardo E.; MACHADO, Claudio A. P. **Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo**. XXIV ENEGEP, Florianópolis/SC, 2004.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Maria Antônia. **A formação da Identidade Coletiva: um estudo das lideranças de assentamentos rurais no Pontal do Paranapanema**. 1994. 250f. Dissertação (Mestrado em Educação: Metodologia do Ensino) – Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Campinas. 1994.

STEFANO, Silvio R.; GOMES F.; Antônio C.; Estilos de Liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico**, Guarapuava/PR, v. 2, n. 1, p. 127-145, 2004.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. **Economia Y sociedade**. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



E-MARKETING: TECENDOPOLÍTICAS ESTRATÉGICAS INTEGRADASPOR MEIO DO ESTUDO DE NOVAS FERRAMENTAS DIGITAIS

Benedito Ferreira da Silva Neto¹; Francisco das Chagas Silva Souza².

1. Autor. Aluno do primeiro período da graduação em Administração da UFRSA. E-mail: beneditoferreiraneto@hotmail.com

2. Orientador. Prof. Dr. Em Educação pela UFRN. E-mail: chagas.souza@ifrn.edu.br

RESUMO

O altamente competitivo mercado moderno trouxe ao empreendedor contemporâneo o desafio de se diferenciar entre a concorrência acirrada. Para tanto, a aplicação do marketing digital, ferramenta de divulgação da marca e fidelização do cliente por meio virtual, surge como ação indispensável no mundo dos negócios. Não obstante, o uso das ferramentas de e-marketing tem de ser criterioso e segmentado para que a organização atinja suas metas operacionais. O presente estudo visa discutir, através de uma revisão de literatura, a importância do uso de três ferramentas do e-marketing, duas delas consideradas embrionárias e uma relativamente antiga com novas incorporações (o e-mail), destacando a importância de uma política estratégica integrada entre várias ferramentas de marketing para se atingir êxito no escopo de qualquer atividade empresarial.

Palavras-chaves: E-marketing; Era digital; Administração.

ABSTRACT

The actual highly competitive market brought to the modern enterprising the challenge to differentiate between the fierce competition. Therefore, the application of digital marketing, brand communication and customer loyalty through virtual action tool, emerges as indispensable in the business world. Nevertheless, the use of e-marketing tools has to be insightful and segmented for the organization to achieve its operational goals. This paper aims to discuss, through literature review, the importance of using three of the e-marketing tools, two of them considered embryonic and the other one (the e-mail) relatively old with new incorporations, highlighting the importance of an integrated strategic policy among various tools to achieve success in any business activity scope.

Keywords: e-marketing; digital age; Administration.

INTRODUÇÃO

As novas tecnologias estão cada vez mais presentes no mundo contemporâneo. Faz parte do portfólio intelectual do ser humano e, particularmente, do administrador, acompanhar essa tendência não só por se fazer indivíduo integrante de uma cultura digital moderna, mas também como maneira de se beneficiar através do uso racional das novas descobertas. O surgimento da internet, intranet e extranet, aliado aos aperfeiçoamentos constantes desta tríade tecnológica, endossou uma nova era na história da humanidade: a *Digital age* ou Era digital.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Muitas organizações, no entanto, ainda engatinham no processo de adaptação gradual tecnológica, ficando às margens do proveitoso processo de integração entre os negócios e as novas tecnologias da sociedade pós-industrial. Um dos enormes desafios do século XXI para uma organização é a capacidade de sobreviver em um ambiente de mudanças sucessivas. Ou seja, as organizações precisam estar amplamente receptivas às novas oportunidades econômicas que surgem, transformando-as em oportunidades empreendedoras de se diferenciarem no competitivo mercado contemporâneo.

O presente artigo estuda, através de uma pesquisa bibliográfica em revistas, livros e outros trabalhos científicos, três das principais ferramentas de marketing digital: duas consideravelmente joviais, o *mobile marketing* e o *marketing social media*, e uma não tão jovial, mas com necessidades imensas de incorporação ao novo cenário da era digital, o *e-mail marketing*. O estudo priorizou as três ferramentas calcando-se na observação frequente do mau uso do *e-mail* e o grande avanço das tecnologias móveis e sociais. O trabalho é importante para a produção científica de uma área do conhecimento humano ainda pouco explorada e difundida, ampliando o conhecimento tecnológico no âmbito administrativo e propondo uma maneira eficiente de uso dos apetrechos digitais no *marketing*.

O trabalho foi dividido em uma seção e três subseções. A primeira, necessária para o entendimento global do restante do texto, trata de uma introdução mais aprofundada sobre o *marketing* e o *marketing digital*, elaborando e problematizando uma discussão a respeito dos desafios do marketing na era digital. Já as três subseções explanam os resultados das consultas das três ferramentas digitais de *e-marketing*.

1 Marketing e e-marketing: projeções e desafios na era digital

O aumento do uso do cartão de crédito tem evidenciado o número das vendas *on-line*. As organizações do século XXI já perceberam que a comodidade está entre as principais formas de agregar valor aos produtos e serviços prestados aos clientes e *prospects*, estes aqui entendidos como clientes em potencial. Muitos consumidores concordam em ter de pagar um pouco mais caro se receberem um serviço de qualidade. Neste prisma, cabe ao administrador da organização aplicar o *feedback* necessário para se obter uma boa relação entre as vendas executadas e o índice de satisfação do cliente.

Dentre as várias maneiras de atrair a atenção do consumidor de forma eficiente, merece destaque o Marketing, que é o conjunto de estratégias necessárias para se intensificar e estimular o comércio de produtos e serviços, oferecendo retorno para a empresa. Para Kotler (apud Akira 2010, pg. 02), marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços.

Antigamente, em sua totalidade, as ações de marketing eram direcionadas para a massa populacional diversa. A preocupação era atingir o maior número de clientes, postergando a importância de fidelizar o consumidor e motivá-lo a fazer outras compras *a posteriori*. Com o advento das novas tecnologias, as fronteiras se estreitaram e é cada vez mais necessário se relacionar com o cliente de forma específica, o que Vidigal (2003, p. 09)



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



chama de *marketing segmentado*, conhecendo suas necessidades e possibilitando com ele interação antes, durante e após as compras.

Na esfera tecnológica, surge um novo aliado às empresas e entidades sem fins lucrativos: o *E-marketing* ou marketing digital. Trata-se de uma poderosa ferramenta administrativa de marketing aplicada aos meios digitais de propagação, capaz de intermediar tecnologia e empresa e, especificamente, entre o cliente e o empresário. Corresponde, pois, a uma verdadeira revolução no mundo dos negócios, pois reduz distâncias e visa possibilitar parcerias duradouras e eficazes. De acordo com Torres (2010, p. 07):

O marketing digital é o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas à Internet, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente da sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que os consumidores conheçam seus negócios, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor.

Assim sendo, é extremamente necessário que as empresas e organizações acompanhem essa nova realidade mercadológica para que se diferenciem da concorrência e sobrevivam no altamente competitivo mercado hodierno.

2 Mobile Marketing: marketing digital em dispositivos móveis

Já se foi o tempo em que o investimento em links patrocinados era a única alternativa de marketing digital para o mundo empresarial. A crescente mobilidade subserviente do homem moderno, geralmente deslocando-se entre casa e ambiente de trabalho, trouxe à tecnologia o desafio de atender à demanda de aliar praticidade e produtividade do mundo dos negócios. Por conseguinte, surgem aplicativos utilizados em *Ipad's*, *tablet's*, *smartphones* e similares. Estando o empreendedor com esses dispositivos móveis à palma da mão, surge um caldeirão infindo de possibilidades de se aplicar marketing digital.

À medida que o consumidor substitui aparelhos telefônicos mais antigos por modelos novos, grande parte destes com GPS, o que aumenta a construção de aplicativos de georeferenciamento, como o *Foursquare*, a atuação do mobile marketing aumenta, o que torna mais vantajosa a divulgação das marcas. Muitos executivos e empresários já utilizam os dispositivos móveis para divulgar seus produtos e serviços, firmar parcerias e fazer *networking* diariamente, ampliando suas redes de contato. De acordo com La Rocha (2008, p. 37), essa dependência ganhou até nome: "*crackberry*", a maneira como os americanos nomeiam a síndrome que atinge aqueles que estão viciados no uso destes aparelhos.

Segundo a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), no final de janeiro de 2013, existiam cerca de 262,2 milhões de telefones celulares em funcionamento no Brasil, indicando uma média de mais de um celular por habitante. O Mobile marketing surge, então, como uma das importantes ferramentas de marketing digital para o administrador e empreendedor moderno, visto que grande parte da população dispõe deste aparato tecnológico.

A navegação de internet móvel é cada vez mais eficiente e rápida. As grandes marcas de telefonia e de outros dispositivos têm agido no sentido de incorporar uma tecnologia intuitiva por excelência, objetivando a consultaprática, o uso e manuseio eficientes. Deste modo, as consultas e buscas por empresas na internet através dos dispositivos são mais úteis e rápidas, facilitando a vida do consumidor.

A gigante Nestlé, agregada à plataforma *Ckeckpoints*, lançou desde 2011 um aplicativo para divulgação de sorvetes no verão dos Estados Unidos. Ao entrar em lojas, fazer o *check-in* e efetuar a compra, o consumidor ganha desconto nas próximas compras e outros brindes, como passagens de aviões e tablet's. Segundo o portal Mobil Pedia, o *Ckeckpoints* e o aplicativo da Nestlé estão disponíveis para download no Android Market (plataforma de aplicativos Android) e AppStore (plataforma de aplicativos da Apple).

No Brasil, a empresa de compras de cupons coletivos Peixe Urbano, em 2012, lançou o aplicativo móvel que possibilita ao cliente a navegação pelo site da empresa e o serviço de compras *delivery* de comidas, além de obter descontos nas compras, sistema similar ao utilizado pela Nestlé. O download da interface gráfica e seus recursos já está disponível para *iOS*, *Android* e *Blackberry* e a projeção de mercado é que nos próximos anos esteja disponível para outros aparelhos (figura 01). Os crackberry's de plantão, ou mesmo usuários comuns, já podem fazer seus pedidos online e saberem a taxa de entrega e o status da mesma.

De acordo com Marques, em matéria ao portal "mobilidade e negócios", os dispositivos móveis respondem por quase 15% das vendas do Peixe Urbano, em que também quase 15% dos acessos ao site são feitos a partir de dispositivos do tipo, o que permite observar a efetividade do Mobile marketing no nicho de vendas coletivas. De acordo com Rafael Dahis, responsável pelo setor Mobile marketing da empresa, em entrevista ao portal, a participação era inferior a 4% em 2012, demonstrando a força com que os dispositivos móveis tem adentrado no mercado.

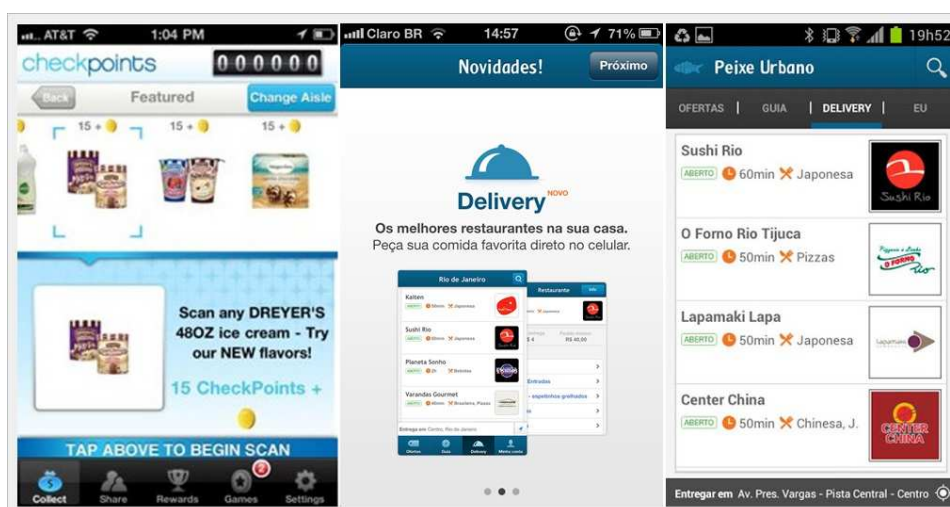


Figura 1: interface gráfica dos aplicativos móveis das empresas Nestlé e Peixe Urbano
(Fonte: <http://blogs.estadao.com.br/>).



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Apesar de extremamente profícuo e lucrativo, o marketing móvel ainda possui custos altíssimos, principalmente se tratando da sintetização de aplicativos de georeferenciamento, ficando as micro e pequenas empresas, que não dispõem de regalias financeiras suficientes para aplicação, às margens da ferramenta tecnológica. Neste caso, a competência gerencial ideal é a fortificação de outras ferramentas de marketing digital.

Algumas empresas utilizam o envio de mensagens de texto (sms) ou torpedos de voz via mobile como alternativas ao estreitamento da relação com o cliente. Este envio de mensagens gráficas ou sonoras tem de ser segmentado e criterioso, uma vez que se deve ter certeza de que é vontade do cliente recebê-las, evitando relações indesejadas e descontentamentos.

2 E-mail marketing: desafios no e-marketing e efeito Spam

O *e-mail* é uma espécie de caixa de correio eletrônico de funcionamento rápido que pode ser enviada a um ou mais destinatários. Trata-se de uma ferramenta de E-marketing bastante utilizada, principalmente no fim do século XX, quando a tecnologia de correio eletrônico começa de fato a se propagar por todo o mundo. Para Torres (2010, p. 24), embora seja o e-mail a ferramenta mais utilizada pelas pequenas empresas, ela é seguramente a ferramenta de marketing digital mais mal utilizada por todas as empresas.

Diariamente, milhares de empresas cadastram seus clientes em suas plataformas digitais e perguntam-lhes se dispõem de e-mail. Após este primeiro contato, as empresas passam a enviar, desordenadamente, centenas de e-mails automáticos e desnecessários, o que gera o mesmo descontentamento supracitado no caso das mensagens de texto via mobile. Dessa maneira, o desafio principal para uma empresa que utiliza este tipo de ferramenta digital é realmente se diferenciar das restantes enviando apenas e-mails úteis e necessários.

Outro problema constante é o “Efeito spam”. Muitos dos e-mails enviados pelas organizações aos seus clientes e *prospects* são automaticamente considerados como mensagens eletrônicas não solicitadas (*spam*) para os provedores de e-mail: Hotmail, Gmail, Uol, Yahoo, entre outros.

Uma pesquisa da empresa americana *Return Path* mostrou que mais de 35,5% dos e-mails brasileiros enviados pelas empresas não chegam aos destinatários, o que supera a média mundial (23,5%). Segundo a empresa, os destinatários acreditam no paradigma “*taxa de bounce*”, que se trata do aviso prévio do provedor de que a mensagem foi considerada *spam*, o que nem sempre acontece. Na maioria das vezes, além de ser considerada *spam*, a mensagem é automaticamente enviada para a lixeira.

Portanto, o desafio atual é saber utilizar a ferramenta referida. O empreendedor precisa ser criterioso na análise dos dados a serem enviados. É preciso ter certeza de que o cliente quer e gostará de receber o conteúdo eletrônico. Para Torres (2010, p. 25), é preciso criar um banco de dados (*mailing*) útil e eficiente. É nesse contexto que entra o papel do marketing segmentado proposto por Vidigal, mantendo um bom relacionamento com os clientes e procurando categorizá-los através de seus anseios e necessidades.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

A Associação Brasileira de Marketing Direto (ABEMD), em seu portal, elaborou uma relação de “boas maneiras” para uso do e-mail marketing. Trata-se uma lista de recomendações para se aplicar o marketing digital por meio do e-mail marketing de maneira ética e vantajosa, valorizando o bom relacionamento e o respeito mútuo com o consumidor, como se pode observar nos 10 princípios defendidos pela associação:

1. **Ética.**
Atuar dentro do [Código de Ética da ABEMD](#), que conceitua detalhadamente as boas práticas no Marketing Direto.
2. **Autorregulamentação de E-mail Marketing**
Atuar dentro do [Código de Autorregulamentação para Prática de E-mail Marketing](#), que conceitua detalhadamente as boas práticas de e-mail marketing
3. **Opt in:**
O primeiro recebimento é muito importante, porque marca o início da relação. É preciso ter permissão prévia (opt-in) antes do envio da primeira mensagem ao receptor. No caso de existir prévia e comprovável relação comercial ou social entre o Remetente e este Receptor, o envio de mensagem também é permitido.
4. **Opt out.**
Toda mensagem precisa ter opt out. É prerrogativa do receptor decidir o momento em que não quer mais receber mensagens de determinado emissário
5. **Uso do endereço eletrônico.**
No cadastro prévio, deve ficar claro que o endereço eletrônico poderá ser utilizado para o envio de mensagens comerciais, ou seja, na geração de leads próprios ou, se for o caso, repassado também com a finalidade de envio de mensagens comerciais. E o receptor deve ter manifestado expressa concordância com isso.
6. **Tamanho dos arquivos.**
Procure sempre limitar o tamanho dos arquivos enviados, seja no corpo das mensagens ou nos anexos. Deve-se ter sempre em mente o público da média inferior em capacitação tecnológica (software, hardware e modalidade de conexão). Sugere-se mensagens no formato txt ou html, este último com tamanho máximo de 12 KB, e que as figuras (gif's) não estejam anexadas na mensagem, mas sim localizadas em servidor próprio
7. **Auto-executáveis.**
Não devem ser enviados arquivos com auto-funcionamento. Os auto-executáveis são arquivos que os programas gerenciadores de e-mail conseguem ler e interpretar, iniciando automaticamente algum processo que não é necessariamente desejado pelo receptor. Essa modalidade de arquivo também torna o sistema vulnerável à transmissão de vírus (voluntária ou não).
8. **Relevância.**
O consumidor não se incomoda em receber uma mensagem de cunho comercial, desde que seja relevante para ele. Portanto, preocupe-se sempre com o conceito de relevância.
9. **Frequência.**
Deve-se preferencialmente oferecer ao cliente que assinala a opção de sua



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

preferência na frequência de recebimento de informações ou solicitar que ele opte entre as diversas alternativas de periodicidade que lhe são oferecidas. Quando não for possível oferecer que faça a opção, deve-se deixar claro qual a frequência de envio das mensagens.

10. **Política** **de** **relacionamento.**
É sempre conveniente que se tenha clareza na política de relacionamento adotada, o que pode ser feito por meio de um contrato/compromisso assumido formalmente com o consumidor.

3 Social Media Marketing: e-marketing nas mídias sociais

Entende-se por Mídias Sociais (Social Media) o conjunto de *redes sociais, blogs, microblogs*, jogos online, *wikis* e mecanismos similares do *cyberespaço* que possibilitam a interação entre pessoas com fins diversos, na maioria das vezes formando laços e uma proximidade natural. Para Torres (2010, p. 18), o marketing nas mídias sociais é o conjunto de ações de marketing digital que visam criar relacionamento entre a empresa e o consumidor, para atrair a sua atenção e conquistar o consumidor online.

Podemos definir o marketing digital nas mídias sociais, então, como o conjunto de técnicas de marketing aplicadas às mídias sociais online com o intuito principal de interagir com o *cyberclientee* desenvolver uma rede de relacionamentos útil, duradoura e eficaz. Por assim dizer, percebe-se que o marketing digital e o networking andam lado a lado: quantos mais clientes fidelizados, mais parcerias comerciais duradouras e vendas executadas.

No Brasil, uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria britânica Deloitte, em 2010, visando retratar o panorama do uso das Mídias Sociais como ferramenta de marketing digital, constatou que, na internet, a reputação de uma empresa foge do controle de sua liderança. São as pessoas que, por meio de suas ações no *cyberespaço*, construirão essa reputação, ficando a disseminação das informações acargado que acontece nas redes virtuais.

Segundo a empresa, o sistema funciona da seguinte maneira: um artigo descreve certo produto, blogs independentes comentam sobre a novidade tratada no artigo e internautas postam comentários e votam nos melhores posts, agregando conteúdo à postagem. Posteriormente, leitores enviam links para amigos via e-mail ou mensagens de texto, links que se transformam em assuntos mais comentados das redes sociais, o que desperta a atenção de portais e outros veículos de massa, que selecionam os acontecimentos mais comentados e recomeçam o ciclo de comunicação.

A pesquisa também demonstrou que, entre as empresas nacionais analisadas, os três veículos de marketing mais utilizados em mídias sociais online são as redes sociais, os *blogs* e os *microblogs* (figura 2). Desta maneira, conhecendo a seriedade da pesquisa analisada, serão esses os três veículos sociais online discutidos a seguir como política estratégica de marketing em mídias sociais.



Figura

2: gráfico do relatório da pesquisa “Mídias Sociais nas empresas”, da Deloitte em 2010. Fonte: Deloitte.com.

4.1 Redes sociais: o boom do mercado contemporâneo

Quando se ouve falar em rede social, geralmente se atribui à ferramenta ao uso pessoal. Não obstante, nem sempre é o que acontece. Muitos empresários e empreendedores, por exemplo, objetivando acompanhar as tendências do mercado, instituir o poder de barganha com os seus clientes e aplicar networking ocasional ou estratégico, já fazem uso dos ambientes virtuais. As redes sociais surgem, então, como forma de agrupamento social com interesses quase sempre mútuos, seja para conhecer novas pessoas, seja para aumentar a reputação de uma marca através do meio digital.

Ainda para Torres (2010, p.20), o empresário tem que estar onde o consumidor está. Segundo a pesquisa “*It’s a social world*”, realizada pela ComScore, empresa de pesquisa de mercado, em janeiro de 2012, 97% dos usuários brasileiros de internet utilizavam redes sociais. O país ficou atrás apenas dos Estados Unidos, Espanha e Reino Unido. O que demonstra a importância da divulgação das marcas e a necessária aproximação com o consumidor virtual por este meio.

Atualmente, muitos microempresários estão migrando para as famosas “lojinhas do facebook”, o que, basicamente, consiste na criação de *fan pages* na rede social para divulgação das marcas e disposição de um canal mais interativo com o consumidor. Segundo Feijó (2012, pg. 83), quem trabalha com vendas online sabe que o índice de confirmação de compras cai drasticamente quando o usuário é direcionado de um site -o facebook, por exemplo- a outro para fechar o negócio. A nova e empreendedora ideia é que os clientes comprem diretamente a partir da página do facebook.

A Kanui, loja eletrônica de artigos esportivos com mais de 1.139.621 opções “curtir” no facebook, desde 2012, tem aplicado vendas diretamente por meio da página no facebook, modelo em que os especialistas chamam de *social commerce*, uma possível adaptação do comércio eletrônico. A empresa faz uso de um sistema de gerenciamento de lojinhas denominado de *LikeStoree* desenvolvido pelo brasileiro Gabriel Borges.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Outra rede social que tem ganhado espaço no mercado empresarial é o *Pinterest*. A interface, lançada em 2010 pelo americano Bem Silbermann, corresponde à coleção de painéis de imagens pelos internautas. Nestes painéis, os internautas vão mostrando suas preferências e se conectando com pessoas com interesses em comum. Empresas e marqueteiros têm começado a usar a rede social para divulgar os seus produtos e conhecer os desejos de consumo dos seus clientes (NEVES, 2012, p. 126).

4.2 Blogs e microblogs

Os blogs são páginas pessoais que permitem que os leitores, por meio de comentários, interajam com os blogueiros (que promovem o conteúdo). De acordo com Terra (apud Akira 2008, p. 27):

O Termo Blog vem de uma palavra de origem inglesa composta pelas palavras Web, que é uma página de Internet, e log, que é diário de bordo. Com o tempo, a palavra foi abreviada para Blog e a grande diferença de um Blog para um site institucional, além dos conteúdos atuais ficando sempre acima dos conteúdos menos recentes, é a interatividade, é o espaço para comentário. Então um blog necessariamente tem que abrir espaço para comentários.

Desta maneira, a criação de um canal de interação como este para o consumidor é algo bastante proveitoso, pois perfaz um ideal bastante claro do marketing digital: aproximar o consumidor à empresa por meio eletrônico e motivá-lo a fazer parte do universo empresarial por meio de compras e parcerias duradouras. Muitas empresas tem seguido essa tendência tecnológica e se beneficiado com a *blogosfera*, neologismo que denomina o universo constituinte dos blogs.

Outra alternativa interessante é o uso de *microblogs*. O mais importante deles, o “Twitter”, apesar de, ultimamente, ter perdido espaço para o facebook, ainda é uma excelente ferramenta de comunicação entre clientes e empresas. Cada twitter, pessoa inscrita na rede social, faz um pedido para assinar outros perfis de seu interesse. Para Terra (apud Albernaz, 2010, p. 6), misturando interface de rede social e composição física de blog, o Twitter é uma opção interessante para ser o elo entre as estratégias de marketing digital de uma empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem sido cada vez mais difícil se diferenciar da concorrência por meio de estratégias eficazes de marketing. Quando se fala em marketing digital, o assunto é ainda mais complexo. O estudo demonstrou que, além das ferramentas digitais básicas de marketing digital, como a criação de websites de e-commerce, já existem no mercado outras ferramentas diferenciais que permitem o relacionamento virtual com o consumidor. No caso do e-mail, ferramenta usada desde o final do século passado, é necessária uma incorporação à antiga maneira de se aplicar e-marketing. Em suma, em meio a tantos aparatos, a pesquisa permitiu observar que o ideal é que as empresas façam uso de uma política estratégica integrada por ferramentas digitais, alternando entre as várias maneiras de se subsidiar por meio do mundo virtual.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Diferentemente do que se pensa no senso empírico, usar apenas uma ou duas ferramentas em um plano de e-marketing, hoje, é insuficiente para a obtenção de retornos significativos à empresa, sejam estes financeiros ou simplesmente relacionados à boa reputação da marca no mercado. O estudo também demonstrou que o uso das novas tecnologias digitais ainda está em estágio inicial, o que abre ao pequeno, médio e grande empresário e empreendedor um leque enorme de possibilidades de exploração de um novo mercado que surge: o mercado digital. O desafio atual é o uso racional das ferramentas tecnológicas com o intuito de melhorar o poder de relação cliente-empresa.

Portanto, a necessidade de haver uma agregação entre as várias ferramentas digitais de marketing, refletida na edificação essencial de uma nova e necessária política estratégica (calcada na tecnologia das informações) deve estar entre as preocupações principais do modelo de negócios do mundo contemporâneo. A discussão sobre as novas ferramentas digitais abre espaço à realização de outros projetos e norteia a análise do uso das tradicionais, cabendo ao pesquisador encontrar melhores formas de utilizar os apetrechos digitais do e-marketing.

REFERÊNCIAS

AKIRA, Fernando. **Marketing Digital**: Um estudo exploratório. Novas Mídias na internet - Caso da empresa Tecnisa. 2008. 89 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado) - FIAP, São Paulo, 2008.

ALBERNAZ, Helen Silva de. XXXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2010, Caxias do Sul/rs. **Marketing Digital e Redes Sociais: Um Estudo de Caso Sobre as Promoções de Vendas do Submarino no Twitter**. Caxias do Sul: Intercom, 2010. 15 p.

ANATEL. **Telefonia móvel fecha janeiro de 2013 com 262,26 milhões de acessos**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNoticias.do?acao=carregaNoticia&codigo=27877>>. Acesso em: 01 jun. 2013.

“BOAS MANEIRAS” DE EMAIL MARKETING. Associação Brasileira de Marketing Direto. Disponível em: <<http://www.abemd.org.br/boasmaneiras.htm>>. Acesso em: 30 de maio 2013.

DELOITTE (Org.). **Mídias sociais nas empresas – O relacionamento online com o mercado**. São Paulo: Deloitte, 2010.

FEIJÓ, Bruno Vieira; OLIVEIRA, Maurício. Fica a dica. **Franqueados Nota 10**, São Paulo, n.48, p.8-98, 01 abr. 2012.

LA ROCHA, Vinícius de. Você tem uma nova mensagem. **Carreira+dinheiro**. São Paulo, n. 122, p. 4-162, jul. 2008.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



MARQUES, Maurineide. **Dispositivos móveis respondem por quase 15% das vendas do Peixe Urbano**. Disponível em:
<<http://www.mobilidadeenegocios.com.br/noticia.php?id=2165>>. Acesso em: 31 maio 2013.

TORRES, Cláudio. E-book. **Guia Prático de Marketing na internet para pequenas empresas**; dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na internet. 2010.

VIDIGAL, Tânia M.. **E-marketing**: o marketing na internet com caos brasileiros. Pinheiros: Saraiva, 2003. 327 p.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



GESTÃO AMBIENTAL: A IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ISO 14001 EM UMA EMPRESA DO SETOR DE MINERAÇÃO

Rafaela Moreira Gurgel (rafaela-moreira@hotmail.com)

Prof^{ma}. Dr^a. Lílían Caporlínqua Giesta (orientadora)

1 INTRODUÇÃO

O contexto em que as empresas atuam nos últimos tempos tem sofrido profundas mudanças, pelo fato de um novo paradigma ter sido lançado, trazendo à tona a preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade do desenvolvimento, fazendo com que ocorresse uma mudança na maneira de pensar de muitas organizações, que tinham pensamento puramente econômico (GIESTA; SILVA, 2010).

Nesse cenário, as organizações passaram a dar mais atenção as suas ações ambientais, adotando, assim, práticas de gestão ambiental. Segundo Dias (2009), a aquisição nas empresas de Sistemas de Gestão Ambiental, deriva da importância de acompanhar uma mudança interna na cultura da organização, na qual significados sobre o meio ambiente são analisados e passados a todos seus integrantes.

Nessa perspectiva, para que aconteça uma mudança na cultura organizacional, é necessário que seja incentivada uma (re)educação ambiental. De acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008), educação ambiental se traduz na busca de um balanceamento entre as ações do homem e o ambiente e da qualidade para manter a competitividade.

A adoção destes sistemas de gestão se dá em todos os portes e ramos de empresas. Segundo Brasil (2012) um dos exemplos de atenção ao meio ambiente, verifica-se no setor de mineração com o Plano Nacional de Mineração 2030 (PNM 2030), que tem como objetivo principal, nortear a formulação de políticas de médios e longos prazos que colaborem para que o setor mineral constitua uma base para o desenvolvimento sustentável. Ressaltando ainda Brasil (2012) que, a sustentabilidade é um fundamento pra a conservação da qualidade ambiental da região.

Dessa forma, a sustentabilidade ambiental vem se tornando um fator primordial, assim as empresas vêm buscando programas ou normas que melhor se adéquem a sua realidade organizacional. Pois, o uso de qualquer programa ambiental e de normas técnicas, explorado de forma correta, representa um diferencial da organização em relação às demais. Dentre estas, entra em vigor em 1992, o uso de normas que compõem a série ISO 14000, gerando uma integração com as normas da qualidade, série ISO 9000, simbolizando um avanço na preservação do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Diante do crescimento da percepção acerca da importância de preservar o meio ambiente, destaca-se, dentre as normas produzidas pela série ISO 14000, a ISO 14001, que define o sistema de gestão ambiental como o componente de um sistema de gestão de uma organização utilizada para criar e dar cumprimento a sua política ambiental e dirigir seus fatores ambientais (BARBIERI, 2007).



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Nessa perspectiva, percebe-se que as relações do ser humano com o meio são importantes, pois através de trocas equilibradas daquele com este, pode-se caminhar para o desenvolvimento sustentável.

Assim, coloca-se como questão de pesquisa: Como se dão as práticas de gestão ambiental desenvolvidas por uma empresa do setor de mineração?

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar as ações de gestão ambiental desenvolvidas em uma empresa do setor de mineração.

Para atingir o objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as práticas de responsabilidade ambiental adotadas pela empresa;
- Identificar se há motivações estratégicas para a implementação da ISO 14001 e descrevê-las;
- Descrever o processo de implementação da ISO 14001;
- Identificar eventuais dificuldades no processo de implementação da ISO 14001.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente se desenvolve uma revisão teórica sobre a evolução histórica da questão ambiental, gestão ambiental e estratégica organizacional, posteriormente sobre sistemas de gestão ambiental (SGA) e por fim uma breve abordagem sobre a educação ambiental, como forma de conscientização sobre as questões históricas.

2 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUESTÃO AMBIENTAL

No século XVIII, ocorreu a Revolução Industrial com início na Inglaterra e que rapidamente se espalhou pelo mundo inteiro trazendo grandes transformações na cadeia produtiva e consequentemente profundas alterações na natureza, apontando para sua destruição (DIAS, 2009).

Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), as repercussões de danos ambientais oriundos do sistema capitalista vigente foram tantas, no final da década de 1960, que estudiosos que orientavam o Clube de Roma, chamaram atenção para a expansão econômica contínua, a qual era baseada na exploração de recursos renováveis. Depois dessa projeção do Clube de Roma, elaborou-se um relatório em 1972, que tinha como título Limites do Crescimento, no qual se previa que diante das formas como o homem estava utilizando os recursos naturais até então, acarretariam a uma escassez dos mesmos (DIAS, 2009).

A importância deste relatório se deu por alertar sobre os impactos da exploração dos recursos e sobre a degradação do meio ambiente, despertando o interesse da sociedade em tentar amenizar os efeitos causados ao meio. Em reflexo disso, a ONU organizou a I Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente no ano de 1972, ficando conhecida como a Conferência de Estocolmo (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Como fruto desta Conferência da ONU 1972, surgiu a Declaração sobre o Ambiente Humano e produziu um Plano de Ação Mundial, tendo como intuito orientar a preservação do meio ambiente. Dentro deste plano, nasceu em decorrência da evolução dos danos ambientais, o Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (PNUMA), o qual tem por finalidade monitorar o avanço dos problemas ambientais do mundo (DIAS, 2009).

Posteriormente aos tantos movimentos, planos de ações, projeções e programas adotados para amenizar danos ambientais, ficou evidente que estes danos têm se tornado



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



frequentes. Diante disso, foi necessário, em 1980, surgirem legislações específicas para controlar as indústrias, originando, em virtude disso, órgãos capacitados em estudar impacto ambiental (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Tendo em vista que os impactos ao meio já eram bem expressivos, e ainda continuavam em expansão, foi realizada, em 1983, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) para verificar como caminhava a relação entre o meio e o desenvolvimento (DIAS, 2009). Com isso, surge a tentativa de harmonizar as ações do ser humano no ambiente ao desenvolvimento sustentável. Em 1987, foi publicado o relatório Brundtland, pela CMMAD, intitulado de Nosso Futuro Comum, o qual foi o responsável por disseminar o conceito de desenvolvimento sustentável (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Após isso, diversos acontecimentos ocorreram, e em 1992, o Rio de Janeiro foi palco da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), a qual teve a presença de representantes de 178 países, e do Fórum Global das Organizações Não governamentais. Ambos os eventos ficaram popularmente conhecidos de Eco-92, ou Rio-92, dentre inúmeros resultados que trouxeram, está a Agenda 21. Documento este que é definido como um plano de ação para atingir os fins do Desenvolvimento Sustentável (GIESTA, 2005).

Nessa conjuntura histórica, as organizações passaram a utilizar práticas de gestão ambiental que agregassem valor às suas estratégias e que trouxessem respostas para os seus mais relevantes acontecimentos internos e externos.

3 GESTÃO AMBIENTAL E ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

O termo gestão ambiental, do ponto de vista empresarial, segundo Dias (2009), refere-se à gestão empresarial que se orienta para evitar, na medida do possível, problemas para o meio ambiente. Em outras palavras, é a gestão que tem como finalidade buscar um desenvolvimento sustentável.

Para Barbieri (2007), entende-se por gestão ambiental empresarial as diversas atividades tanto da parte administrativa quanto da operacional desempenhadas pela empresa para abranger problemas ambientais originados por sua atuação ou evitar que eles surjam futuramente. Com esta crescente preocupação de como atenuar, ou evitar, as questões ambientais, a ideia de desenvolvimento sustentável tem originado uma nova concepção de gestão ambiental nas organizações, dando diretrizes no sentido de buscar manter o equilíbrio e a diversidade dos recursos naturais (DONAIRE, 1996).

Atualmente o que vem acontecendo com empresas que ignoram o fator ambiental, segundo Donaire (1996, p.45), é que “[...] as portas do mercado e do lucro ficam cada vez mais estreitas”. Para que isso não ocorra fica nítido que ações que atenuem o impacto ambiental tornam-se essências para sobrevivência da organização (DONAIRE, 1996).

Nessa perspectiva, a gestão ambiental, segundo Giesta e Silva (2010), tem se feito importante por explanar uma alternativa de ajuste entre o sistema capitalista e a conservação do meio ambiente. Em meio a este cenário, as organizações estão cada vez mais atentas à conquista e a demonstração de melhor desempenho ambiental. Isto pode se dar por estabelecer-se uma política ambiental, com fins de controle dos efeitos de suas atividades e de seus produtos e serviços sobre o meio ambiente (SOLEDADE et al., 2007).



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Mesmo estando em meio a um cenário, no qual as organizações estão buscando qualificação ambiental, seu nível de importância muda de organização para organização (DONAIRE, 1996). Entretanto de acordo com Donaire (1996), existe, no geral, uma forma sistemática no processo de implantação de ações ambientais comum a todas as empresas. Processo esse que divide-se em três fases, que são: 1) Fase de percepção, é a etapa que a alta administração reconhece que a questão ambiental deve passar a integrar nos métodos de planejamento e tomada de decisão; 2) Fase do compromisso, em que contratam assistência para se por em prática a questão ambiental, e por fim 3) Fase da ação efetiva, nesta a apreensão com o meio passa a ser um valor da organização, e é disseminado na cultura da organização. É conveniente salientar que na fase de ação efetiva “[...] o equacionamento da questão ambiental na empresa é de responsabilidade de todos os seus empregados, do presidente ao mais humilde trabalhador” (DONAIRE, 1996, p.46).

Dessa forma a gestão ambiental, para Campos e Melo (2008, p. 541), “[...] se tornou uma importante ferramenta de modernização e competitividade para as ações”. As empresas que se adiantam no atendimento dessas novas demandas através de ações legítimas e verdadeiras acabam instituindo um importante diferencial estratégico (BARBIERI, 2007).

Assim, evidencia-se a abordagem ambiental estratégica, como uma forma de agregar valores as partes que constituem o negócio da empresa que as diferenciem dos seus adversários e contribuam para proporcioná-la vantagens competitivas sustentáveis (BARBIERI, 2007).

Dentre formas de competitividade está o Sistema de Gestão Ambiental, e dentre este sistema encontra-se um baseado em normas da série ISO 14000, que confere um diferencial competitivo importante, principalmente para as que atuam internacionalmente no comércio (SOLEDADE et al, 2007).

Em seguida, apresenta-se uma abordagem de indicadores ambientais que, de acordo com Soledade et al. (2007), enfatiza a importância de cuidar das questões ambientais, para empresas que visam obter vantagem competitiva, através da melhoria contínua de seu SGA.

4 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL E A NORMA ISO 14000

Para Dias (2009), o Sistema de Gestão Ambiental se traduz na junção de esforços de todo o processo do negócio, que vai desde as responsabilidades da empresa até como suas ações são planejadas e executadas, que são adotados para a implementação de uma política ambiental em uma organização. Ou seja, o SGA é o conjunto de todos os artifícios que se agrupam para criar-se uma política ambiental. Confirmando esse ponto de vista, Nascimento, Lemos e Mello (2008, p. 208) explicam que “[...] um sistema de gestão ambiental (SGA) é o conjunto de procedimentos que irão ajudar a organização a entender, controlar e diminuir os impactos ambientais de suas atividades, produtos e/ou serviços”.

Assim “os sistemas de gestão ambiental (SGA), por sua vez, possibilitam a realização de processos sustentáveis e a redução dos custos de produção a partir da melhor utilização dos recursos naturais e da aplicação dos conceitos de produção mais limpa” (GRAEL; OLIVEIRA, 2010, p.30). Dessa forma, a prática da produção mais limpa de acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008, p.191) “é realizar ajustes no processo produtivo que permitam a redução da emissão/geração de resíduos diversos, (...)”. Diante disso, é evidente que a implantação de um sistema de gestão ambiental exige que a cadeia produtiva seja



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



continuamente monitorada, em prol de alternativas que agredam menos o ambiente (CAMPOS; MELO, 2008).

Quanto à implantação de um SGA em pequenas empresas, que obedece às normas da ISO 14001 da série ISO 14000, nota-se que as mesmas encaram problemas por causa da necessidade de alocar pessoal e finanças à sua implantação (DIAS, 2009), tendo em vista que esse tipo de organização possui poucos recursos disponíveis para destinar a monitoração do sistema da norma 14001.

De acordo com as normas da ISO 14000, a 14001 tem como objetivo criar um SGA que auxilie as organizações a atingir os compromissos assumidos perante a sociedade com o meio ambiente. Ou seja, apoie a organização no que for imprescindível para que possa desenvolver um sistema de gestão ambiental ou se já existir um que possa melhorá-lo (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008). Nessa perspectiva, Soledade et al. (2007) relatam que a série ISO 14000 tem como objetivo criar um SGA que alicerce as empresas para que cumpram suas obrigações ambientais no meio.

Ratificando a ABNT (2004), que as normas de gestão ambiental têm finalidade de fornecer às empresas subsídios de SGA favoráveis, e auxiliar essas empresas a atingir a harmonia de suas metas ambientais e econômicas. Ressaltando ainda que a norma ISO 14000 não estabelece requisitos ambientais rígidos, cabendo a cada empresa adotar os que melhor de adequem a sua rotina organizacional.

A série de normas ambientais tem como eixo central a norma ISO 14001, que determina as condições essenciais para a implantação de um SGA, e tem como finalidade conduzir a empresa dentro de um SGA que seja atestado o seu compromisso ambiental, estruturado, e conectado a todas as ações gerais de gestão, explicitando as condições que devem apresentar e que sejam utilizadas a qualquer tipo e tamanho de empresa (DIAS, 2009).

Como dizem Nascimento, Lemos e Melo (2008), a ISO 14001 é a única norma do conjunto ISO 14000 que certifica ambientalmente uma empresa, apesar de não estabelecer que a mesma já tenha obtido o melhor patamar de performance ambiental admissível, nem que esteja usando tecnologias de ponta. Abordando esta norma, a melhoria contínua para que o SGA seja impulsionado ao aperfeiçoamento constante, após o implante total do sistema.

Percebe-se que as organizações estão buscando gerir através de SGA e na busca por certificação ambiental para tentar amenizar os danos causados ao meio ambiente e ter, através dessa certificação, um diferencial competitivo em relação às demais. Sendo o diferencial ambiental ultimamente de grande destaque, e considerando o fato de algumas organizações estarem atendendo a essa exigência de mercado, os membros das organizações estão se (re)educando ambientalmente, pois precisam seguir as normas de sustentabilidade ambiental da organização. Dessa forma, será percorrido a seguir sobre educação ambiental, expondo breve histórico de conceitos e da importância da conscientização das questões ambientais.

5 EDUCAÇÃO AMBIENTAL

O conceito de educação ambiental (EA) tem distintas interpretações, que variam de acordo com o contexto e conforme a interação de cada indivíduo. Para alguns, a EA está relacionada, apenas, a temas ligados à natureza. Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), a EA assume um caráter mais diversificado, embasado na perspectiva de que é possível se ter progresso, quando se balanceia o relacionamento entre o meio ambiente e homem.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Ainda segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), o primeiro registro de uso da expressão educação ambiental ocorreu em 1965, na Conferência de Educação da Universidade de Keele, na Grã-Bretanha. A partir de então, muito vem sendo dito e refletido nos âmbitos tanto local quanto internacional.

Para Pelicioni e Philippi Jr (2005) desde meados do século XX, a repercussão ecológica vem aumentando força, ganhando apoio tanto de cidadãos como de órgãos, gerando políticas públicas e leis ambientais, tornando-se na década de 1970, nítido que é de fundamental importância educar ambientalmente para amenizar danos, relacionados ao meio, em todo o planeta.

Segundo Barbieri (2007), com a CNUMAD, originou-se atenção especial a esse instrumento de política pública (EA), com finalidade de preparar o ser humano para viver em harmonia com meio ambiente. Desde então, a educação ambiental passou a ser considerada em praticamente todos os fóruns relacionados com a temática do desenvolvimento e meio ambiente. Em um desses fóruns, foi aprovada a “Carta Belgrado”, contendo direcionamentos para estruturar um programa de educação ambiental em diferentes níveis, nacionais, regionais e locais (BARBIERI, 2007).

De acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008), na I Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental, ocorrida em Tbilisi, na Geórgia (ex-URSS), em 1977, foram estabelecidos os princípios orientadores da EA e foi reforçado o seu caráter interdisciplinar, crítico ético e transformador. Abordagem interdisciplinar, esta, que nada mais era do que a junção de conhecimentos das diversas áreas, que pudessem contribuir para preservação do meio.

Segundo Dias (2004), a EA será capaz de catalisar o desencadeamento de ações que admitam preparar os indivíduos e a sociedade para o paradigma do desenvolvimento sustentável, modelo estrategicamente adequado para responder aos desafios dessa nova era mundial. Assim, o desenvolvimento sustentável contribuiria pra uma expansão capitalista balanceada entre desenvolvimento e ambiente.

Dessa forma, Marcatto (2002, p.14) define educação ambiental como um processo ativo, constante e participativo, no qual os indivíduos buscam meios para que se reduzam os danos no meio e controle do uso consciente dos recursos naturais.

5.1 EDUCAÇÃO AMBIENTAL E A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

No Brasil, com a criação da Lei 9.795 de 27 de abril de 1999, a EA foi regulamentada, a qual instituiu a Política Nacional de Educação Ambiental. A Diretoria de Educação Ambiental foi constituída no Ministério do Meio Ambiente (MMA) em 1999, para desenvolver ações a partir de diretrizes definidas pela lei, cuja regulamentação determina que a coordenação da Política Nacional de Educação fica a cargo de um órgão gestor, dirigida pelos ministros de Estado do Meio ambiente e da Educação (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Conforme a Lei Federal 9.795, de 1999, salientamos nos seus Art. 1º e 5º, os quais definem nitidamente o conceito de educação ambiental, como também os seus objetivos. Respectivamente nos artigos 1º e 5º diz que:



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Art. 1º Entende-se por educação ambiental os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade [...].

Art. 5º São objetivos fundamentais da educação ambiental:

I - o desenvolvimento de uma compreensão integrada do meio ambiente em suas múltiplas e complexas relações, envolvendo aspectos ecológicos, psicológicos, legais, políticos, sociais, econômicos, científicos, culturais e éticos;

II - a garantia de democratização das informações ambientais;

III - o estímulo e o fortalecimento de uma consciência crítica sobre a problemática ambiental e social;

IV - o incentivo à participação individual e coletiva, permanente e responsável, na preservação do equilíbrio do meio ambiente, entendendo-se a defesa da qualidade ambiental como um valor inseparável do exercício da cidadania;

V - o estímulo à cooperação entre as diversas regiões do País, em níveis micro e macrorregionais, com vistas à construção de uma sociedade ambientalmente equilibrada, fundada nos princípios da liberdade, igualdade, solidariedade, democracia, justiça social, responsabilidade e sustentabilidade;

VI - o fomento e o fortalecimento da integração com a ciência e a tecnologia;

VII - o fortalecimento da cidadania, autodeterminação dos povos e solidariedade como fundamentos para o futuro da humanidade.

Diante do exposto, evidencia-se que com a educação ambiental, o discernimento dos cidadãos em relação às questões ambientais, vem transformando alguns indivíduos como fiscalizadores de inúmeras ações que as organizações desenvolvem no meio.

6 MÉTODO

Esta pesquisa se caracteriza por um estudo de caso que, segundo Gil (2009), é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Afim de que os objetivos do presente estudo fossem alcançados, delineou-se uma pesquisa do tipo qualitativa de cunho descritivo, pois a investigação qualitativa, de acordo com Richardson (2009) pode ser caracterizada como a tentativa de um entendimento detalhista de expressões e particularidades apresentadas pelos entrevistados, ao contrário da utilização de métodos quantitativos de comportamentos.

Quanto à coleta de dados foi realizada uma entrevista (roteiro em apêndice) que teve como base perguntas estruturadas sobre temas presentes na revisão bibliográfica deste estudo e foi transcrita durante a sua realização. Os sujeitos entrevistados foram o consultor de qualidade e meio ambiente e o gestor da qualidade, pois são os que diretamente estão ligados com a implantação da ISO 14001. E quanto ao número de entrevistas, foram feitas duas com cada sujeito. Contando também, com a observação durante visitas e análise de documentos tais como: missão, visão e política ambiental da empresa.

O objeto de estudo é uma empresa do setor de mineração, de água mineral, a qual apresenta preocupação com as práticas ambientais, evidenciado através da implantação da ISO 14001. A empresa está localizada no município de Apodi, Rio Grande do Norte.

Esta empresa de mineração vem se destacando nas vendas de garrafões (20 litros) de água mineral, que são distribuídos para os seus revendedores no Médio, Alto Oeste, Seridó e



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Zona Salineira do Rio Grande do Norte e Estados da Paraíba e Ceará. A empresa possui atualmente funcionários distribuídos nas funções de: assistente administrativo, auxiliar administrativo, conferente, operador de máquina, operador de envase, ajudante de produção, auxiliar de serviços gerais, pedreiro, mecânico, auxiliar de mecânico, rotulista, gestora de RH, químico e gestor da qualidade e ainda contando com um consultor da área de qualidade e meio ambiente.

Esta empresa foi escolhida para pesquisa, pelo fato de ser uma das poucas do município de Apodi a adotar práticas ambientais como também de qualidade, estando, assim, na fase de implantação das ISO 14001 e da ISO 9000.

7 RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão explanados os resultados do presente estudo de caso, subdividindo-se de acordo com os objetivos propostos.

7.1 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL ADOTADAS PELA EMPRESA

Segundo o gestor da qualidade, e durante visitas informais, ficou evidente que as ações voltadas para a prática ambiental, desenvolvidas pela organização, são:

- O reaproveitamento da água da produção, o qual funciona da seguinte forma: foi construída uma estação de tratamento, que por meio de uma tubulação a água que é desperdiçada durante todo o processo produtivo, assim como a do destilador do laboratório, é direcionada a uma caixa de tratamento e posteriormente esta água é reutilizada para a irrigação da plantação de coqueiros, que servem de decoração e geração de sombra no espaço externo à planta fabril. Dessa forma, ocorre uma redução no consumo mensal de água, tendo-se menos gastos. Assim, como relatam Nascimento, Lemos e Mello (2008), é possível se ter progresso quando se balanceia os cuidados com o meio ambiente e as ações do homem.
- Reciclagem de garrações de 20 litros, os garrações vencidos e os que são quebrados durante o carregamento, são levados para um depósito. Quando este depósito se encontra cheio, os garrações sem mais utilidade são transferidos, para uma Usina de reciclagem, a qual dá uma nova finalidade.
- E por fim, há uma educação ambiental para com os funcionários, a qual se dá através de palestras e apresentações. Segundo o consultor, essas palestras e apresentações ocorrem para mostrar a todos os integrantes da empresa a importância da preservação do meio ambiente e o que é a ISO 14001, e a tentativa de que os mesmos adotem em suas ações o cuidado com o meio. Como diz Dias (2004), a EA é capaz de estimular o desencadeamento de ações que preparam as pessoas e a sociedade para o paradigma do desenvolvimento sustentável.

Para Pelicioni e Philippi Jr (2005), é essencial a importância de se educar ambientalmente para que, através da conscientização da responsabilidade ambiental, seja possível amenizar os danos no meio.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Nessa conjuntura, a organização passou a utilizar as ações ambientais desenvolvidas para agregar credibilidade junto aos seus clientes e a sociedade, afim de concretizar as motivações pelas quais levou a empresa a implementar a ISO 14001.

7.2 MOTIVAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 14001

Tanto para o consultor quanto para o gestor da qualidade a única motivação estratégica para implementar a ISO 14001, foi a de obter um diferencial competitivo entre as demais do mesmo ramo da organização investigada. Que segundo Barbieri (2007), as empresas que se adiantam no cumprimento de ações ambientais legítimas acabam gerando um forte diferencial estratégico frente as suas concorrentes. Assim, esse diferencial, contribui para a geração de vantagens competitivas sustentáveis (BARBIERI, 2007).

Vantagens essas, que puderam ser observadas durante as visitas. Dentre elas estava a demonstração de satisfação dos clientes com a atenção da organização ao meio ambiente, através do selo ambiental que a implantação da ISO 14001 representa, objetivando melhoria na imagem da empresa perante os clientes e a sociedade.

7.3 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 14001

Segundo o que foi relatado pelo gestor da qualidade, a implementação da ISO 14001 já era um desejo antigo do diretor geral da organização investigada. Então, quando decidiram implantar a ISO 9000, foi que surgiu a oportunidade de tornar o desejo realidade: Por que não implantar um sistema integrado? Foi essa a decisão tomada por todos os membros da direção.

Depois da decisão tomada, a implantação ocorreu em um segundo momento, como expressa o entrevistado: “[...] uma reunião com a direção da empresa e definido o RD [representante da direção], as metas e objetivos para esse projeto. Após essa reunião foi contratada a empresa que iria fazer a consultoria e nos ajudar a implantar o projeto. Foi elaborado um cronograma de atividades para o acompanhamento da implantação” (GESTOR DA QUALIDADE).

Diante do que foi relatado, percebe-se a forma sistemática no processo de implantação descrito por Donaire (1996). Processo esse que divide-se em três fases, que são: 1) Fase da percepção, que foi quando o diretor geral, da alta administração, reconheceu a necessidade de integrar os valores ambientais aos métodos de planejamento e tomada de decisão; 2) Fase do compromisso, ocorreu quando contrataram uma empresa de consultoria para elaboração dos documentos e a contratação de um consultor para por em prática os valores do meio, e por último 3) Fase da efetiva, ocorreu quando ações voltadas ao meio começaram a ser aceitas por todos, e disseminadas por meio da educação ambiental.

7.4 DIFICULDADES NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 14001

Segundo o consultor uma das dificuldades no processo é a de alocar finanças para que se faça a estação de tratamentos de água de acordo com o projeto. Como pode-se observar nas



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



palavras de Dias (2009), se tratando de pequenas empresas, essas possuem poucos recursos e pessoal disponíveis para monitoração diária do sistema da norma 14001.

Ratifica o gestor da qualidade sobre a dificuldade de recursos quando diz: “[...] há dificuldades inicialmente de disponibilizar recursos financeiros já que um projeto desse não é barato e não há um retorno financeiro imediato.”.

Por fim, pode-se dizer que apesar das dificuldades de recursos financeiros que a organização tem para destinar a execução de alguns projetos, percebe-se que a organização assumiu uma postura e caminhos comprometidos com o meio ambiente.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as ações de gestão ambiental desenvolvidas em uma empresa do setor de mineração, preocupadas com a gestão ambiental. Através da realização de um estudo de caso. Para realizar este estudo de caso considerou-se a importância das informações repassadas tanto pelo gestor da qualidade como do consultor externo, através de entrevistas semiestruturadas, observação informal e da análise de documentos.

Constatou-se, através das práticas ambientais adotadas pela organização, que o seu foco é no reaproveitamento da água para destiná-la à irrigação da plantação externa/jardinagem. Como também uma das suas principais práticas, é a questão da educação ambiental de todos os seus membros, tendo em vista que a peça fundamental para que o processo de implantação seja satisfatório.

Portanto, abordou-se neste trabalho a atuação com compromisso ambiental que uma empresa do setor de mineração, de água mineral, vem desenvolvendo como forma de se obter um desenvolvimento sustentável em sua organização.

Assim, por se tratar de um tema bastante relevante, a gestão ambiental por meio da ISO 14001, recomenda-se para estudos futuros analisar os índices de reaproveitamento de água e de garrafrões reciclados, para identificar a quantidade de desperdício que pode ser reutilizado de forma consciente, contribuindo, assim, com o meio. Como também, um estudo quantitativo na empresa, buscando verificar junto aos clientes e a sociedade a percepção das ações socioambientais como impacto na imagem, tentando identificar se a estratégia de busca de diferencial competitivo é eficaz junto ao consumidor final.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 14000. Família de normas**, Rio de Janeiro, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 14001:2004 - Sistema de Gestão Ambiental**: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2004.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 382 p.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



BRASIL. **Lei 9.795** de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9795.htm>. Acesso em: 22 de abril de 2012.

BRASIL. **Gestão para a sustentabilidade na mineração: 20 anos de história**. 2012. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00002130.pdf>>. Acesso em: 04 de março de 2013.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; MELO, Daiane Aparecida de. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. **Revista de Produção**, Dez 2008, vol.18, n.3, p.540-555. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v18n3/a10v18n3.pdf>>. Acesso em: maio de 2012.

DIAS, Genebaldo Freire. **Educação ambiental: princípios e práticas**. 9.ed. São Paulo: Gaia, 2004. p.551.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009. 196 p.

DONAIRE, D. A internalização da gestão ambiental na empresa. In: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**. São Paulo, v.31, n. 1, jan.- mar. de 1996. p. 44-51. Disponível em < <http://www.rausp.usp.br/>>. Acesso em maio de 2012.

GIESTA, Lílían Caporlínua. **Organizações preocupadas com a gestão ambiental e de pessoas e o reflexo na promoção de capital social: Estudo de caso em cooperativas gaúchas**. Porto Alegre, 2005. Dissertação de Mestrado. Programa de pós-graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS.

GIESTA, L. C.; SILVA, T. N. Organizações preocupadas com a gestão ambiental e de pessoas e o reflexo na promoção do estoque de capital social: um estudo de caso em cooperativas gaúchas. In: GIESTA, L. C.; LEITE, R.A (Orgs.). **Responsabilidade Social E Gestão Ambiental**. Natal:EDUFRN,2010. p.119-142.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 200 p.

GRAEL, Paulo Fernando Fuzer; OLIVEIRA, Otávio José de. Sistemas certificáveis de gestão ambiental e da qualidade: práticas para integração em empresas do setor moveleiro. **Revista de Produção**, Mar 2010, vol.20, n.1, p.30-41. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n1/aop200802011.pdf>>. Acesso em maio de 2012.

KRUGER, Silvana Dalmut et al. Sustentabilidade ambiental: estudo em uma instituição de ensino catarinense. In: **ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE XIII**. São Paulo, 2011.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



MARCATTO, Celso. **Educação ambiental**: conceitos e princípios. Belo Horizonte: FEAM, 2002. 64 p. Disponível em:
<http://www.feam.br/images/stories/arquivos/Educacao_Ambiental_Conceitos_Principios.pdf>. Acesso em janeiro 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

NASCIMENTO, Luis Felipe, LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 229 p.

PELICIONI, Maria Cecília Focesi; PHILIPPI JR, Arlindo. Bases Políticas, Conceituais, Filosóficas e Ideológicas da Educação Ambiental. In: PHILIPPI JR, Arlindo; PELICIONI, Maria Cecília Focesi (editores). **Educação Ambiental e Sustentabilidade**. Barueri, SP: Manole, 2005. p. 3-12. (Coleção ambiental 3).

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 334 p.

SOLEDADE, M. G. M, et al. ISO14000 e a Gestão Ambiental: uma Reflexão das Práticas Ambientais Corporativas. In: **ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE– IX ENGEMA**. Curitiba, 2007.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Questões

- 1- Há ações existentes na empresa com foco para o desenvolvimento sustentável? Quais?
- 2- Houve cobrança por parte dos consumidores, ou comunidade, de medidas relacionadas às questões ambientais?
- 3- Qual a política ambiental da empresa?
- 4- Por que a empresa implantou a ISO 14001?
- 5- Houve motivações estratégicas para a implantação da ISO 14001? Caso sim, por favor, fale mais sobre o assunto.
- 6- Quais as dificuldades na fase de implantação da ISO 14001? Ainda existe alguma?
- 7- Em relação às vantagens, quais foram?
- 8- Houve educação ou reeducação ambiental junto aos funcionários?
- 9- Como foi e através de que meios se deu a (re) educação ambiental dos funcionários?
- 10- Quais eram os resultados esperados com a implantação da ISO 14001?
- 11- Como são mensurados os resultados da ISO 14001?
- 12- Os resultados obtidos condizem com os resultados esperados?
- 13- Como foi o processo de implantação da ISO 14001 na empresa?

Dados de identificação

Dados de identificação da Organização:

Tempo de existência: _____

Quantos sócios: _____

Número de funcionários: _____

Dados de identificação do entrevistado:

Idade: _____

Estado Civil: _____

Tempo na Empresa: _____

Cargo: _____



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA FILIAL DA EMPRESA MC DONALD'S EM MOSSORÓ/RN

José Marcione da Costa - UERN
marcione_costa@hotmail.com

Antônio Carlos da Silva - UnP
acds89@hotmail.com

Thaís Sayonara de Medeiros Ferreira - UERN
thaisa-sayonara@hotmail.com

Prof. Me. José Orlando Costa Nunes - UERN
joseorlandobrasil@hotmail.com

Resumo

Devido à preponderância com a qual as questões relacionadas à Qualidade de Vida no trabalho – QVT passaram a ter dentro do ambiente das organizações com o passar dos anos foi que se optou por tratar desse tema no presente artigo. O objetivo dessa pesquisa foi avaliar o nível de satisfação com a qualidade de vida no trabalho dos funcionários da empresa Mc Donald's em Mossoró/RN sobre o enfoque do modelo de avaliação da QVT desenvolvido por Walton. O estudo tratou-se de estudo de caso, já quanto ao processo, foi realizada uma pesquisa quantitativa e quanto aos objetivos a pesquisa foi definida como exploratória e descritiva. Em um aspecto geral, os dados do estudo mostraram um grau de satisfação dos funcionários em relação à QVT relativamente elevado, sendo que os fatores compensação justa e adequada e relevância do trabalho na vida foram os itens que apresentaram os maiores índices de insatisfação, assim, são pontos que a organização ainda pode trabalhar para melhorá-los.

Palavras-chave: Qualidade de Vida. Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Pessoas.

1 Introdução

As constantes mudanças ocorridas no cenário empresarial global atualmente têm aumentado a cada dia mais a competitividade existente entre as organizações que estão inseridas nesse contexto. E a exigência das empresas pela máxima produtividade das pessoas no espaço de trabalho é algo que dificilmente será mudado, porém, a preocupação das pessoas com o bem-estar no ambiente de trabalho é algo que se encontra em bastante evidência atualmente.

Assim, é possível visualizar duas posições antagônicas onde, de um lado, encontram-se as empresas em sua busca incessante por níveis cada vez mais altos de produtividade e qualidade de seus serviços e produtos, e do outro, os funcionários com suas exigências por



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



bem-estar e satisfação com as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Com isso, começou a emergir dentre o meio organizacional uma nova área de interesse nas ciências administrativas que visa aliar o bem-estar, a motivação e a qualidade de vida das pessoas ao aumento da produtividade e qualidade no trabalho, esse é o campo da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

Perante a importância com o qual esse tema tem sido tratado atualmente, optou-se aqui pela realização de um estudo de caso visando averiguar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários de uma filial de uma rede internacional de *fast-food* localizada na cidade de Mossoró/RN, a Mc Donald's.

Nessa direção, a presente pesquisa buscou responder a seguinte indagação: Qual o nível de satisfação dos colaboradores da empresa Mc Donald's em Mossoró/RN acerca dos fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho?

Dentro desse contexto, para que se pudesse responder ao questionamento ora proposto, foi estabelecido como objetivo geral da pesquisa, avaliar o nível de satisfação com a qualidade de vida no trabalho dos funcionários da empresa Mc Donald's em Mossoró/RN. Buscando especificamente, identificar os principais fatores da qualidade de vida no trabalho dos funcionários da empresa em estudo, descrever a percepção dos funcionários da organização em estudo acerca dos fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, analisar a qualidade de vida no trabalho dos empregados da empresa e ainda identificar e propor melhorias para os funcionários da empresa nas questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa justifica-se principalmente devido a preponderância com a qual o tema qualidade de vida no trabalho tem sido tratado nas organizações atualmente. Além disso, as constantes e rápidas mudanças pelas quais as organizações têm passado no atual cenário no mundo do trabalho também podem evidenciar essa real necessidade de realização de pesquisas voltadas ao assunto em questão.

Este artigo está estruturado em seis itens principais. Primeiro, no referencial teórico foram abordados a gestão de pessoas nas organizações, o emergir da qualidade de vida nas organizações e conceitos e modelos de qualidade de vida no trabalho. Logo após foi feita uma breve apresentação da empresa estudada, seguido dos aspectos metodológicos utilizados na pesquisa. Em seguida foi feita a apresentação e a análise dos resultados obtidos na pesquisa. Após isso, realizaram-se as considerações finais do estudo e, por fim, são mostradas as referências utilizadas no trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 A Gestão de Pessoas nas Empresas

Na era da informação e do conhecimento, onde o saber é o principal recurso produtivo, as pessoas tornam-se, para as organizações, o principal elemento para o sucesso. Na era da informação prevalece o capital intelectual e não mais o capital financeiro, como acontecia na era industrial (CHIAVENATO, 2004). Sendo assim, a Gestão de Pessoas passa a ser parte fundamental para que uma organização possa alcançar os seus objetivos.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Carvalho (1989, p. 14-15) diz que “embora os interesses entre capital e trabalho não sejam necessariamente os mesmos, o atual contexto social e econômico do país obriga empregados e empregadores a buscarem o diálogo e a negociação”.

Além disso, as pessoas são dotadas de inteligência, habilidades, experiências, conhecimentos e demais elementos indispensáveis para esse atual ambiente organizacional competitivo e desafiador. Para Chiavenato (2004) a Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e também individuais. Para tal desiderato, uma das atividades desenvolvidas pela Gestão de Pessoas consiste em desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.

O ambiente de trabalho e o trabalho em si podem desencadear, por parte do ser humano, sentimentos de angústia ou de bem-estar. Isso poderá interferir não somente em seu trabalho, mas também em seu campo familiar e social. Como sugeriu Terkel (*apud* Rossi, 2009, p. 8) “o trabalho trata da busca por um sentido diário, bem como pelo pão de cada dia, por reconhecimento, bem como por dinheiro, por surpresa ao invés de torpor, em suma, por um tipo de vida, e não por um tipo de morte de segunda a sexta-feira”.

Para Chiavenato (2004, p. 448) “a organização que quiser atender bem o cliente externo, não poderá esquecer-se de atender bem o cliente interno”. Ainda segundo o autor, as atividades de QVT nas organizações conseguem influenciar no grau de motivação do trabalhador, em seu envolvimento, dedicação, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

O indivíduo é parte do processo de produção de um bem ou serviço. Logo, para que o produto ou serviço oferecido pela organização esteja conforme a qualidade requerida pelos clientes, o colaborador precisa ter qualidade de vida, precisa estar capacitado e comprometido com o trabalho a ser desenvolvido. Sendo assim, as organizações precisam estar atentas à qualidade de vida das pessoas que delas fazem parte, já que isto refletirá diretamente nos seus resultados.

As atividades de QVT devem ser tratadas, pelas organizações, como um investimento e diferencial competitivo e não como gastos. Estas atividades possibilitam o bom convívio do indivíduo com a organização em que trabalha. Por isso, devem ser relacionadas a investimentos que refletirão retornos quase que garantidos a organização em termos de melhoria na qualidade e maior produtividade. Além de promover o comprometimento e o desempenho dos funcionários, a QVT contribui também para a redução dos custos de assistência médica e auxilia na captação e retenção de talentos.

2.2 O Emergir da Qualidade de Vida no Trabalho

A preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores está cada vez mais perceptível nos ambientes organizacionais. Entretanto, esta humanização da administração é um processo relativamente recente.

No início do Século XX, com a revolução industrial, as condições de trabalho eram desumanas, a carga horária era extensa e o trabalho era repetitivo e alienante. A seleção simplesmente subjetiva passou a dar lugar à seleção científica taylorista e o corpo do trabalhador era o foco de atenção e de preocupação da organização. Confirmando isso, Maximiano (2000, p. 56) diz que um dos princípios da filosofia de administração proposto por



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Taylor é que “Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis”.

Ainda neste período, as relações entre as pessoas e grupos nas organizações passaram a ser de contato secundário (baseados nas necessidades de serem mantidos), o orgulho pelo trabalho tendeu a diminuir e os funcionários não conseguiam satisfazer desejos primários como de estabilidade, consideração e novas situações (TOLEDO, 1974). Com isso, os objetivos das organizações estavam sendo prejudicados pelos constantes problemas de relacionamentos grupais, intergrupais e individuais gerados nas empresas.

Neste contexto, entre as décadas de 1920 e 1940 surgem, através do psicólogo Elton Mayo, os primeiros estudos focados no desempenho do trabalhador e o seu ambiente de trabalho. Posteriormente, outros pesquisadores contribuíram para o desenvolvimento da QVT, como é o caso de Abraham Harold Maslow, desenvolvedor da Teoria da Motivação segundo uma hierarquia natural de necessidades, e de Frederick Herzberg, criador e defensor da Teoria dos “dois fatores”, que propõe a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo (RODRIGUES, 1994).

Ainda segundo Rodrigues (1994), no início da década de 50, na Inglaterra, Eric Trist e seus colaboradores estudavam um modelo para agrupar o trinômio indivíduo, trabalho e organização. Esses estudos tinham como base a satisfação dos funcionários no trabalho e em relação a ele. A partir daí, diversas pesquisas e estudos desenvolveram o que hoje é conhecido por Qualidade de Vida no Trabalho.

Apesar da preocupação com o bem-estar e com a satisfação dos indivíduos ter sido desencadeada pela esperança dos detentores do capital obterem uma maior exploração da força de trabalho, elevando a produtividade e consequentemente a lucratividade, o desenvolvimento da QVT por parte das organizações trouxe e continua trazendo um ganho inestimável para ambas as partes envolvidas.

O aumento da produtividade do trabalho também depende de fatores humanos como a motivação dos funcionários, o que envolve estímulos decorrentes do ambiente de trabalho, salário justo e bom ambiente psicológico e emocional. A falta de qualidade de vida poderá ocasionar para a organização: absenteísmo e rotatividade, custos de assistência médica, indenizações trabalhistas e, principalmente, falta de motivação e de lealdade à empresa, o que desencadeará baixa produtividade e qualidade (JULIÃO, 2001, p.16). Sendo assim, é cada vez mais necessário que as organizações ofereçam ambientes propícios que favoreçam o maior e melhor aproveitamento das capacidades.

Hoje, as grandes exigências no setor profissional, as longas jornadas diárias de trabalho, o excesso de funções, a grande preocupação com o crescimento profissional, a busca incessante por resultados e os ritmos alucinantes oferecidos pelas organizações são fatores que acabam desencadeando não somente um desgaste físico do indivíduo, mas, principalmente, um desgaste emocional. Logo, os estudos e o desenvolvimento da QVT nas organizações continuam, mais do que nunca, sendo necessários.

2.3 Conceitos e Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Diversos autores conceituam QVT, de forma que se complementem mutuamente. Para Hackman e Suttle (*apud* Quirino e Xavier 1987, p. 72), a qualidade de vida no trabalho diz



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

respeito à “satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo”. Já para Chiavenato (2004, p. 448): “A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”.

Um conceito mais abrangente é o de Fernandes e Gutierrez(*apud* LIMONGE-FRANÇA, 2009, p. 34), para ele Qualidade de Vida no Trabalho é definida pela “melhoria de saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho”, e (...) “é afetada por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação”.

A QVT programa atividades que envolvam tanto a parte psicológica das pessoas, estimulando, por exemplo, a motivação, quanto à parte física, através de ações que tornem o ambiente de trabalho agradável.

A QVT pode ser desenvolvida e analisada nas organizações com base nos modelos de vários estudiosos que apresentam diferentes pontos de vista sobre o que se deve abordar no espaço da QVT. Com base nesses modelos é possível implantar um programa de satisfação e de bem estar social voltado para os funcionários. Segundo Chiavenato (2004, p. 450), os três modelos mais importantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton.

O modelo de QVT de Nadler e Lawler fundamenta-se em quatro aspectos, a saber: participação dos funcionários nas decisões, reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de formação de grupos autônomos, inovação do sistema de recompensas e melhoria no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

A abordagem de Hackman e Oldhman propõe um modelo que se baseia na ideia de que as dimensões do cargo são determinantes para a QVT, pois elas podem criar estados psicológicos críticos que podem gerar resultados positivos ou negativos para o trabalhador e, conseqüentemente, para a organização (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Rodrigues (1994), o modelo de QVT de Walton apresenta oito “categorias conceituais”, a saber:

- 1- Compensação justa e adequada: de acordo com o trabalho realizado deve haver uma adequação salarial com base na equidade na remuneração entre outros membros da organização e na remuneração do mercado de trabalho.
- 2- Condições de segurança e saúde no trabalho: engloba ambiente físico, jornada de trabalho e saúde ocupacional.
- 3- Utilização e desenvolvimento de capacidades: o funcionário deve aplicar diariamente o seu saber e as suas aptidões, desenvolver sua autonomia e obter informação sobre o processo total de trabalho.
- 4- Oportunidade de desenvolvimento contínuo e segurança: possibilita oportunidades de carreira, de crescimento pessoal e de segurança e estabilidade.
- 5- Integração social na organização: envolve ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física e também extinção dos níveis hierárquicos marcantes.
- 6- Constitucionalismo: diz respeito às normas e regras da organização e aos direitos e deveres dos trabalhadores.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



- 7- Trabalho e espaço total de vida: envolve o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador para não impedi-lo de realizar suas atividades familiares e pessoais.
- 8- Relevância social da vida no trabalho: promoção de ações que despertem o orgulho dos funcionários pela organização e pelo seu trabalho, como atividades de responsabilidade social e ambiental.

São nesses oito aspectos que afetam a qualidade de vida no trabalho que se baseia esse artigo.

3 A Empresa Estudada – Mc Donald's (Filial Mossoró-RN)

McDonald's é uma empresa responsável por uma rede internacional de lanchonetes, cuja atividade é conhecida como fastfood, sendo a segunda maior rede do mundo na área citada, ficando atrás apenas da rede Subway. A expressão também se refere à marca desta empresa, a qual a transcende e revela-se inserida na cultura de massas contemporânea. A rede foi fundada em abril de 1955, em Illinois, nos Estados Unidos. Atualmente ela vende cerca de 190 hambúrgueres por segundo no mundo, sendo que uma nova loja é inaugurada a cada dez horas. Entre 1955 e 1993, as suas 14 mil lojas venderam 80 bilhões de sanduíches. Juntamente de marcas como Coca-Cola o McDonald's é considerado um dos mais disseminados símbolos do capitalismo internacional. Seu produto mais famoso é o sanduíche conhecido como Big Mac.

Em Mossoró a empresa funciona no Mossoró West Shopping desde 30 de setembro de 2012 tendo em torno de 24 atendentes e 6 gerentes 1 administrativo e 1 Manutenção.

4 Metodologia

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso que, para Acevedo e Nohara (2007, p. 50) “caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações.” Um estudo de caso investiga profundamente um fato inserido em algum contexto da vida real ou, em outras palavras, este método é utilizado quando se deseja o entendimento de algum fenômeno em um nível maior de profundidade (YIN, 2010).

Em relação ao processo, pode-se definir a presente pesquisa como quantitativa que, para Collis e Hussey (2005, p. 26) é um método “objetivo por natureza e focado na mensuração dos fenômenos. Consequentemente, um método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos”.

Quanto aos objetivos, o presente estudo pode ser considerado exploratório e descritivo. Em relação à pesquisa descritiva, Andrade (2010, p. 112) diz que: “Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.” Ainda segundo Andrade (2010) o método exploratório visa proporcionar um maior entendimento do assunto, auxiliar na definição dos objetivos da



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



pesquisa e ainda proporcionar uma nova abordagem para algum tipo de trabalho, fato que foi feito na pesquisa quando se utilizou o tema qualidade de vida no trabalho com um enfoque na empresa Mc Donald's, que foi algo nunca antes realizado.

Ainda caracterizando o trabalho, quanto ao objeto, este artigo pode ser considerado como uma pesquisa de campo que, segundo Gil (2010, p. 35):

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Neste tipo de pesquisa, busca-se fazer o levantamento de dados acerca de um determinado problema para se obter uma resposta ou se confirmar uma hipótese antes levantada.

A coleta dos dados utilizado na pesquisa foi realizada através de um questionário que é, para Lakatos e Marconi (2002, p. 98) “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” O questionário utilizado nesta pesquisa foi fundamentado de acordo com o modelo de qualidade de vida elaborado por Walton e foi composto por doze questões onde, as quatro primeiras buscavam fazer o levantamento de informações acerca do perfil dos colaboradores e as outras oito questões diziam respeito ao estado de satisfação dos funcionários da empresa em relação a diversos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho.

A população da pesquisa foi composta por um total de 33 funcionários. Já a amostra da pesquisa foi um total de 25 funcionários, sendo que estes foram escolhidos aleatoriamente de acordo com a disponibilidade para responder ao questionário.

A tabulação dos dados da pesquisa foi realizada com o auxílio do software Microsoft Excel 2010. Os dados relativos ao perfil dos funcionários foram dispostos na forma de um quadro para maior facilidade de interpretação dos leitores e os dados concernentes ao grau de satisfação dos funcionários com a QVT na empresa Mc Donald's foram representados na forma de gráficos informativos.

5 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

5.1 Perfil dos Respondentes

Através da análise da tabela correspondente ao perfil dos funcionários da empresa Mc'Donalds em Mossoró/RN pode-se perceber que a grande maioria dos colaboradores são pessoas jovens com até 20 anos (91%) e solteiras (91%) fator que pode ser causa de imaturidade e falta compromisso com os objetivos organizacional. Durante a pesquisa de campo foi descoberto que existe uma alta taxa de rotatividade de funcionários na empresa, fato que também pode ser uma consequência do que se mostrou nos números da pesquisa.

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

Tabela 1 – Perfil dos Colaboradores			
Sexo (%)	Estado Civil (%)	Idade (em anos)	Escolaridade (nível de ensino)
Masculino 45%	Solteiro 91%	Até 20 91%	Fund. Incomp. 0%
		De 21 a 25 9%	Fund. Completo 0%
	Casado 4%	De 26 a 30 0%	Médio Incomp. 64%
			Médio Completo 36%
Feminino 55%	Divorciado 5%	De 31 a 35 0%	Superior Incomp. 0%
	Viúvo 0%	Acima de 36 0%	Superior Completo 0%

Fonte: Elaborada pelos autores – 2013

Fator de destaque também pode ser visto na quantidade de pessoas que apenas terminaram (36%) ou estão terminado (64%) o ensino médio. Quanto a isso, a organização poderia desenvolver algum tipo de programa de capacitação desses funcionários para que os mesmo pudessem galgar cargos de maior relevância dentro da empresa.

5.2 Resultados das Questões Referentes à QVT na Empresa Mc'Donalds em Mossoró/RN

5.2.1 Compensação Justa e Adequada

Em relação ao grau de satisfação com as questões relacionadas à compensação pode-se perceber que a maioria dos funcionários se encontram insatisfeitos com tal item. Cabe a organização tentar desenvolver um programa de cargos e salários.

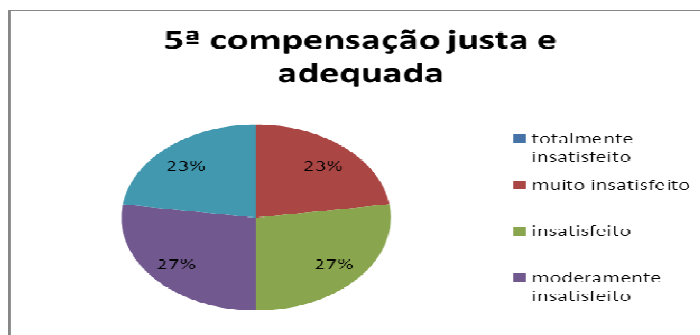


Gráfico 1 – Compensação Justa e Adequada

5.2.2 Condições de Trabalho

Este item refere-se ao grau de satisfação dos funcionários referente à jornada de trabalho e ambiente físico, onde foi detectado que de uma maneira geral os funcionários se encontram insatisfeitos com sua jornada de trabalho onde a empresa deve buscar maneira através de entrevista com seus colaboradores para verificar se os mesmos gostariam de trabalhar em outro horário ou o que realmente lhe tornam insatisfeitos com sua jornada, pois a mesma pratica a forma de Horista para seus funcionários.

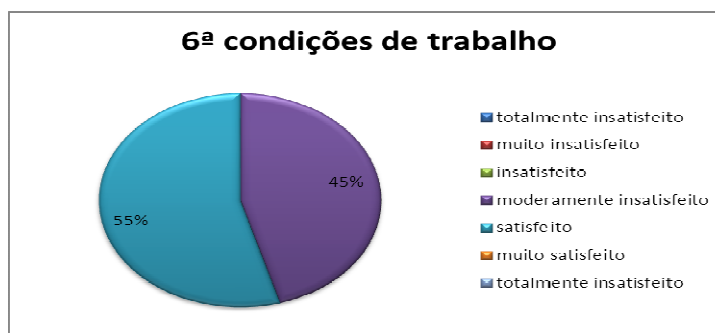


Gráfico 2 – Condições de Trabalho

5.2.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades Pessoais na Organização

Este item refere a liberdade que o funcionário tem para dar sugestão e conversar com seus superiores, isto foi visto pois a mesma pratica uma reunião com toda sua equipe de forma mensal para ouvi-los, suas reclamações duvidas e outras coisas que lhe causem barreira no desenvolvimento de suas atividades, entretanto ainda encontra-se um grau de insatisfação ocasionado através de muitas vezes suas reclamações demorarem a serem atendidas devido a empresa possuir um alto grau de burocracia para realizar mudanças estruturais ou não.



Gráfico 3 – Uso e desenvolvimento de Capacidades Pessoais na Organização

5.2.4 Oportunidade de Crescimento Profissional e Segurança

Dos itens estudados este foi que mostrou um maior índice de satisfação por parte dos seus funcionários mostrando que a empresa prefere usar a mão de obra de dentro da organização para novos cargos do que procurar fora da organização, mostrando também que a mesma proporciona a seus funcionários oportunidades de crescimento, pois a empresa em sua maioria os seus gerentes começaram com cargos menores e foram crescendo na organização.

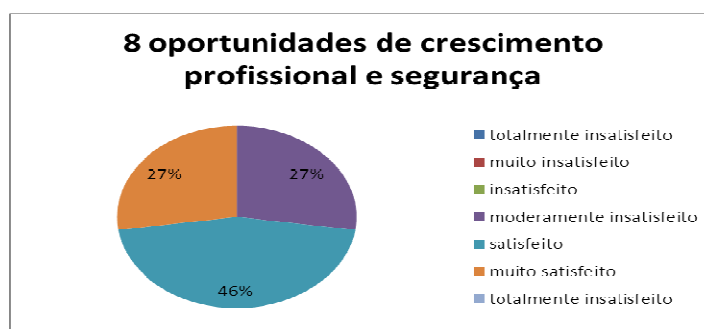


Gráfico 4 – Oportunidades de Crescimento Profissional e Segurança

5.2.5 Interação Social na Organização

Este item mostra que o ambiente com seus colegas e bem agradável causando um melhor ambiente de trabalho para assim desenvolver as suas atividades.

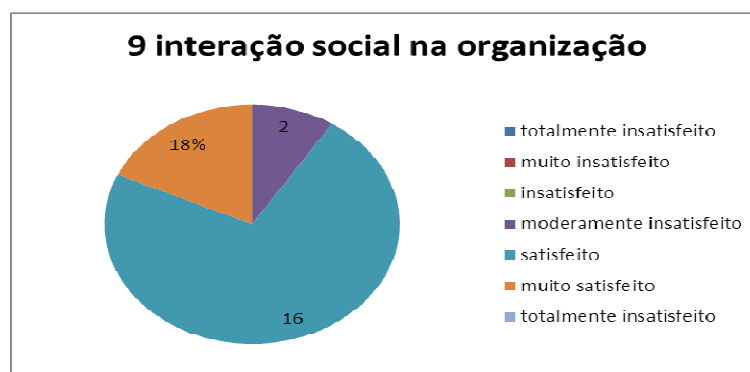


Gráfico 5 – Interação Social na Organização

5.2.6 Constitucionalismo

Com relação aos direitos trabalhistas apesar de 23% estarem insatisfeito a sua maioria esta satisfeita mostrando que a empresa cumpre com seus deveres perante a justiça referindo a pagamento de horas e feriados e demais fatores relativos à justiça do trabalho.

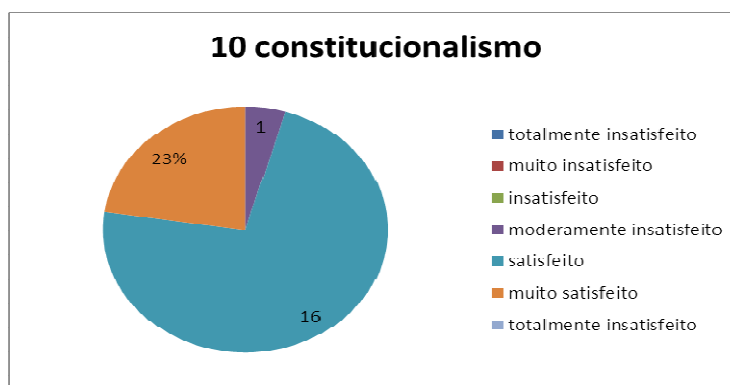


Gráfico 6 - Constitucionalismo

5.2.7 Espaço do trabalho na Vida Pessoal

A empresa procura não se relacionar com seus empregados na sua vida pessoal causando um alto índice de insatisfação, este índice mostra que a qualidade de vida no trabalho começa no lar, pois um funcionário com problemas pessoais irá sempre lhe prejudicar produtivamente no trabalho, isso ocorre à empresa não possuir um RH dentro da filial contando apenas com administrativo para tratar de tramites trabalhistas.

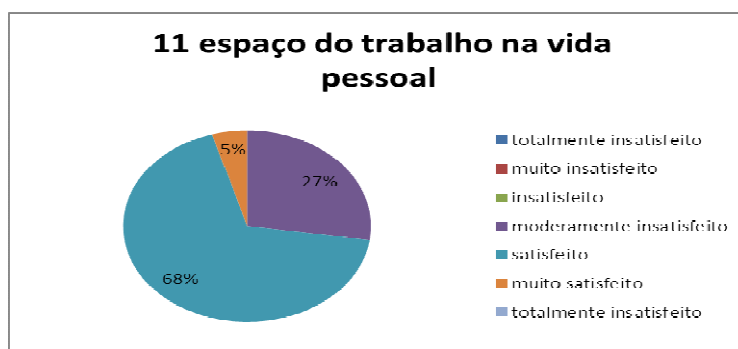


Gráfico 7 – Espaço do Trabalho na Vida Pessoal

5.2.8 Relevância do Trabalho na Vida Pessoal

A organização não possui uma politica de participação com relação à responsabilidade social havendo um alto índice de reprovação por parte de seus colaboradores, outro fator que provavelmente seria mudado se a mesma possuísse um Rh que praticasse politicas sociais perante a sociedade que a mesma esta inserida.

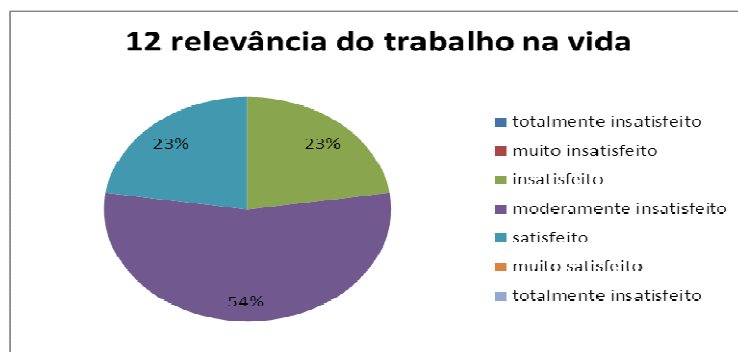


Gráfico 8 – Relevância do Trabalho na Vida

6 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar o nível de satisfação dos funcionários da empresa Mc'Donalds quanto as questões relacionadas a satisfação coma qualidade de vida no trabalho. Para se alcançar o objetivo maior do estudo buscou-se especificamente, identificar os principais fatores da qualidade de vida no trabalho dos funcionários, descrever a percepção dos funcionários da organização em relação à QVT, analisar a QVT dos empregados da empresa e ainda identificar e propor melhorias para os funcionários da empresa nas questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho.

Através da análise dos estudiosos da área, pôde-se perceber que o campo da QVT começou a ganhar preponderância dentro do ambiente organizacional principalmente a partir de meados do século XX quando as questões relacionadas ao ser humano passaram a ser objeto de estudo através das pesquisas de Elton Mayo.

Já em relação à satisfação com a Qualidade de Vida no trabalho da empresa em questão, os números da pesquisa mostraram uma grande satisfação por parte dos funcionários da empresa com os itens pesquisados. Os pontos negativos ficaram por conta dos itens compensação justa e adequada e relevância do trabalho na vida, fatores que devem ser trabalhados pela organização para que possam ser melhorados. Quanto às demais questões, os índices de satisfação prevaleceram sobre os de insatisfação.

Portanto, tal estudo pode ser considerado de grande relevância para a organização em análise, pois o assunto tratado encontra-se em grande evidencia dentre o meio organizacional atualmente e os números encontrados e as análises realizadas na pesquisa serão de grande relevância para a tomada de decisões que venham proporcionar melhorias na qualidade de vida no ambiente de trabalho dos funcionários da empresa.

Referências

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Antônio vieira de. Recursos Humanos: Desafios e Estratégias. São Paulo: Editora Pioneira, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª. Ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JULIÃO, Patrícia. Qualidade de vida no trabalho: Avaliação em Empresa do Setor Automobilístico a Partir do Clima Organizacional e do Sistema da Qualidade Baseado na Especificação Técnica ISO/TS 16.949. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_PatriciaJuliao.pdf>. Acesso em: 25 maio 2013.

LIMONGI-FRANÇA. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 5ª ed. rev. e ampl – São Paulo: Atlas, 2000.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de uma organização de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, v.22, n.1, p.71-82, 1987.

RODRIGUES, Marcus V. C. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1994.

ROSSI, Ana Maria, PERREWÉ, Pâmela L., SAUTER, Steven L. (organizadores). Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. 1ª Ed. – 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

TOLEDO, Flávio de. Administração de pessoal: Desenvolvimento dos recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1974.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2010.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



ESTOQUES – O QUE É? SITUAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NO MUNDO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Leonardo José Silva Maia

Pedro Arthur Rodrigues Figueiredo

Pedro Henrique Rodrigues de Oliveira

Ana Maria Magalhães

Resumo

O presente Trabalho pretende apresentar um breve conhecimento perante referencial teórico sobre Estoque e seus processos, a fim de analisar a empresa de materiais odontológicos Dente Mais (nome fictício), com o objetivo de contrastar com este referencial, sob observações e entrevistas como se dá os processos de gestão de estoque nesta empresa. A pesquisa foi realizada de forma qualitativa contendo observações diretas e entrevista com o (a) gerente da empresa. Para os levantamentos dos dados o presidente apresenta a empresa e dentro desta mesma apresentação nos mostra como a empresa trata e trabalha na gestão de seus estoques, com exemplos de ocasiões diferentes sobre os materiais na empresa. Dentro deste processo foi perceptível perante a análise de referenciais o conhecimento sobre o que seria o estoque e como esse estoque se comporta no âmbito observado, levantando também aspectos que o referencial nos mostrar, mas que não puderam ser visíveis, ou apenas conseguiram ser observados parcialmente. A empresa apresenta diferentes tipos de estoque, dos quais estoques isoladores, de antecipação e de canal ou distribuição foram apresentados em nosso estudo. Outro ponto importante levantado também foi a questão de custos diferentes existentes na empresa, referentes a estoque. Custos esses que interligados interferem diretamente tanto no processo dos produtos como na objetivação do lucro pela empresa. Estoques seria uma alternativa de estratégias de reprodução para a obtenção justa do lucro, vistas não como benefício, mas sim como um mal necessário.

Palavras-chave: Estoque, Gestão de Estoque, Custos de estoque, Empresa

ABSTRACT

The present study aims to present a brief theoretical knowledge before about Stock and its processes in order to analyze the Most Tooth dental materials company (not her real name), with the aim to contrast with this reference under observations and interviews how is inventory management processes in this company. The research was carried out qualitatively containing direct observations and interview with the Manager of the company. For the data

Mossoró-RN, 14 a 16 de Agosto de 2013

109



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



surveys the President presents the company and within this same presentation shows us how the company treats and works in managing their inventory, with examples of different occasions about the materials in the company. Within this process it was noticeable to the referential analysis knowledge about what would be the stock and how this stock behaves under observed, raising also the referential aspects in the show, but that might not be visible, or just managed to be partially observed. The company offers different types of stock, of which stocks isolators, anticipation and or distribution channel were presented in our study. Another important point raised was the issue of different costs in company, for stock. Costs that interconnected interfere directly both in the process of products such as the objectification of profit by the company. Stocks would be an alternative reproductive strategies in order to obtain fair profit views not as a benefit, but rather as a necessary evil.

Keywords: Stock, inventory management, inventory Costs, Company

INTRODUÇÃO

Hoje em dia as relações entre produção e gerencia vêm aumentando no sentido do conhecimento, do estudo mais focado, da alternativa mais correta, do investimento no certo. Tendo em vista esse momento da Indústria e das empresas do mundo capitalista na era da informação, os estoques de uma forma mais complexa contribuir como uma ponte entre fornecimento e demanda, afim de formar uma harmonia que é muito difícil nesse processo. Hoje os gerentes da produção adotam atitudes de duplo sentido com relação aos estoques. É importante considerar estoques como alternativas para está à frente dos concorrentes, mas ao mesmo tempo conhecer o quanto são custosos e como empatam, uma certa quantidade de capital, podendo dificultar as intenções de lucro da empresa. É necessário saber sobre o seu risco, sobre sua obsolescência, espaço físico, dentre outros pontos importantes. Ao final o gerente de produção deve ter em mente a estocagem de seus itens para atender casos específicos e inesperados, tanto da demanda consumidores, quanto da demanda de produção. Sabemos que por falta de um produto em nossa empresa, podemos sim perder o nosso cliente para um concorrente por falta de uma projeção nesse sentido. O que é mais importante, é que certamente o gerente da produção tem que ter em vista esse grande dilema para gerenciar os seus estoques: levar em consideração custos, desvantagens, manutenção e vantagens provindas desse estoque também. O trabalho visa mostrar um conhecimento prévio sobre o que seria esse estoque, além de apresentar características desse estoque na empresa estudada, possibilitando em breve entendimento sobre o assunto.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



1. Estoque – Fundamentos e Contexto histórico e contemporâneo.

Antes de iniciar uma fundamentação teoria levamos em consideração um pouco da história do estoque. Na verdade a humanidade vem trabalhando com estoque desde praticamente o início de sua história, garantindo desenvolvimento e subsistência, exemplos disso são ferramentas e alimentos dos antigos. Moura (2004) vem trabalhando esse ponto onde mostra que no passado possuir estoques significava ter uma boa estratégia de mercado onde visavam assegurar preços, faltas ocasionais dentre outros pontos. Até Meados dos anos 50 com o surgimento do Just in Time e a sua divulgação no mundo ocidental nos anos 70, estoques foram pontos importantes e ao mesmo tempo foram pontos que ocasionaram alguns conflitos na economia, como os problemas da grande depressão de 1929 nos Estados Unidos.

Na verdade “os estoques não são vistos como benefícios, mas, no melhor dos casos, como um mal necessário. Esse ponto de vista tem sido reforçado pelos relatos das modernas fábricas norte-americanas e japonesas, em que o estoque não é mais se quer medido em dias, mas sim, em horas de uso, o que somente pode conseguir por meio da perfeita sincronização e absoluta confiabilidade no planejamento, nos fornecedores e na projeção de vendas.” (Rev.Adm.Emp., pag 8. 1981)

Citando Moura (2004) novamente para uma explicação sobre estoque, seria uma união de bens armazenados que apresentavam características próprias, atendendo os objetivos de uma empresa. No caso todo item armazenado utilizado pela empresa para algum tipo de atividade realizado por ela é considerado item de estoque.

Caon, ET AL.(1999) apresentam estoque como acúmulos de recursos de recursos materiais dispostos em fases em um processo de transformação. Nesse momento isso vai poder trazer uma independência junto as fases do processo de transformação, das quais eles se encontram.

Corrêa (2006) comenta sobre algumas razões que influenciam o surgimento do estoque, que seria justamente a necessidade de conciliação entre flutuações de demanda e taxas de fornecimento de insumos ou matérias primas.

2. Gestão de Estoque – Pontos Importantes



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Perante um conhecimento prévio do que seja estoque, vale a pena resaltar sobre um fator que pode ajudar na obtenção do lucro através de sua eficiência, que seria a Gestão de estoque.

“Outra vantagem da gestão eficiente é possibilitar ajustes eficazes em seu processo, resultante em redução de custo e economia nas aquisições. O estoque tem efeito impactante no êxito das empresas. Um dos motivos é o alto volume de dinheiro empregado” (Moura; pag.1 2004).

(Buffa 1980; apud FERNADES; pag 2) comenta que nos anos 50, a Gestão da Produção era conhecida como Gestão Fabril ou Industrial. Em seus estudos eles usavam uma abordagem descritiva, com estudos de tempos, métodos, layout de fábrica, simulações, controles de produção, entre outros. Com o passar do tempo entre os anos 70 os estudos sobre a Pesquisa Operacional/Management Science além de está na Gestão de estoque também entra na área dos serviços.

Em períodos dos anos 90, temos na Gestão da Produção tanto trabalhando no foco da estoques e *scheduling* usando a metodologia da Pesquisa Operacional, como também pesquisas em Qualidade (*proceedings*) e em Estratégias também são importantes nesse processo.

(Balou 2001; apud MAILHO et.al 2008) apresenta o que pode ser como um exemplo para buscar lucratividade, que seria a percepção que o gerenciamento da cadeia de suprimentos afeta diretamente custos da empresa custos da empresa, impactando diretamente o nível de serviço ao cliente, sendo uma estratégia eficaz.

(Keynes,1930; Apud Rev.Adm.Emp., pag 7. 1981) apresenta 3 finalidades importantes do estoque:

- 1- Operação (transação)
- 2- Precaução (reserva)
- 3- Especulação (projeção financeira)

Os estoques de operação são uma consequência natural das condições produtivas. Assim o lote econômico vai dar origem a construção de um estoque que leve em consideração o lote maior que as necessidades imediatas do consumo. De uma mesma forma os estoques



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



sazonais formam-se por consequência de periodicidade e acumulação de itens destinados às vendas em períodos importantes do ano.

Os estoques operativos vêm de pontos sobre causas naturais ou de necessidade para realizar economias de escala nas compras, ou estoques precautórios são reservas guardadas para enfrentar as dificuldades. No caso vão existir dois tipos de eventos inesperados: Aumento na demanda, sendo este inesperado e o atraso no fornecimento. Agora vai depender do estoque de reserva, também chamado de estoque mínimo, levando em consideração do nível de serviço que se proporciona aos usuários, sendo assim da percentagem de atendimento satisfatório dos fregueses.

Já os estoques especulativos vão ser usados em decorrência de futuras oscilações de preços de produto estocado. Exemplos disso podem ser estoques resultantes de compras antecipadas, que as empresas ou indivíduos efetuam para proteção de eminentes no aumento do preço.

Apesar deste referencial de Keynes ser um pouco antigo, ainda sim se encontra aspectos importantes ligados ao âmbito da produção contemporânea. (Martins 2006; apud Santos, Trevisan, et. al. pag. 4; 2009) apresenta o que poderia ser as principais funções do estoque e sua gestão:

- 1- O garantir do abastecimento de materiais da empresa, fazendo neutralização em efeitos como: risco de dificuldades em fornecimento, demora ou atraso do mesmo, sazonalidades no suprimento, dentro outros.
- 2- Dar a proporcionalidades de economia da escala; Tudo isso ligado através da compra ou da produção em lotes econômicos, pela flexibilidade do processo produtivo, rapidez e eficiência em atendimento das necessidades.

Colocando o ponto dos objetivos e finalidades de operação da Gestão de estoque, os tipos desse estoque serão colocados a seguir.

(Malagoni 2005, apud Santos, Trevisan, et. al. pag. 5; 2009) apresenta as diferenças de estoque existente entre ativo e passivo: -Estoque Ativo = Estoque resultante de um estudo prévio e utilizado para: Produção, onde estes são as matérias-primas presentes do produto final; Produtos em processo, são materiais em diferentes estágios da produção; Manutenção, Reparo e Operação, peças e componentes integrados, sem fazer parte do produto final;



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Produtos acabados, onde são estes em condição de ser vendidos; Materiais Administrativos, matérias de aplicação geral da empresa, sem vínculo com o processo produtivo.

-Estoque Inativo = Este é decorrente de alterações no programa, mudanças em políticas de estoque, falhas em planejamento dentre outros:

Estoque Disponível, materiais sem destinação, total ou parcial; Estoque Alienável, material também em disposição, mas este sendo obsoleto, que pode ser sucatas destinadas a vendas;

3. Apresentação da Empresa e Descrição de Dados

Dente Mais, loja de produtos odontológicos em geral, iniciou suas atividades em dezembro de 2010, a empresa era de outro dono e foi comprada e iniciada nessa data citada acima. Os principais produtos da empresa são os produtos Morelli, marca de produtos de maior venda na loja, sendo a loja revendedora autorizada da marca em Mossoró.

A empresa trabalha com um estoque de segurança mensal, onde o pedido desse material é feito no início do mês já que o material tem maior saída a partir da segunda quinzena deste mesmo mês. Em relação a pedidos maiores para outras dentais, os materiais são pedidos ao fornecedor, para serem repassados ao cliente.

Os pedidos para estocagem do material são feitos a partir do conhecimento empírico da gerente com base na demanda mensal dos meses anteriores. No caso levando em consideração à estocagem desse material a empresa trabalha com a conferência do estoque em si de dois em dois meses, e o material total da loja de seis em seis meses.

Levando em consideração os erros de pedidos para estocagem. Como a loja trabalha com itens bastante parecidos já ocorreram alguns erros que deixaram o material parado, causando assim: perda de espaço, perda de tempo para conferir esse material, obsolescência, e perda de dinheiro propriamente dito pelo pagamento do material.

Há alguns custos para manter o estoque, exemplos disto na empresa são: ocupa muito espaço; existe uma despesa para manter o material com qualidade, não podendo deixá-lo em qualquer local; custo com funcionário para organizar e fazer a contagem.

Mas também existem alguns benefícios de ter um estoque grande de matérias. Quando o pedido é efetuado o fornecedor oferece melhores preços, podendo assim repassar o material



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



para o cliente com um melhor preço. Que esse é o caso da luva para procedimento não-cirúrgico.

4. Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que descreve fatos encontrados com maior frequência em um dado ambiente de estudo. Juntamente com ela o método qualitativo, que visa descrever e interpretar sistemas mais complexos de significação.

A coleta de dados foi realizada através da observação direta e entrevista. Os dados qualitativos foram interpretados através de análise de conteúdo (BARDIN, 1977, BAUER, 2002), classificando em categorias os significados similares.

Nesse caso foi realizada entrevista com a gerente da empresa citada acima. As observações foram feitas diante a perspectiva do próprio estoque e da entrevista com a gerente.

5. Análise de Dados

A observação dos dados e do campo de estudo indica que nesta empresa são usados sistemas de estoque diferentes, mas que interagem ao ponto de buscar uma melhor eficiência e geração de lucro para a mesma.

É importante destacar o Estoque Isolador, também chamado de estoque de segurança, onde este busca a compensação das incertezas tanto do fornecimento com da demanda. No caso, a empresa nunca pode ter uma certeza de previsão da demanda, então eles vão interagir



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



com os fornecedores afim de atingir de certo modo uma quantidade boa itens para os seus vários tipos.

Outro aspecto importante que foi possível determinar após os processos metodológicos, foi a busca por um Estoque de Antecipação, onde este é usado na compensação das diferenças de ritmos entre a demanda e o fornecimento dos produtos. A empresa não leva em consideração a questão de datas, pois esses tipos de produtos são utilizados geralmente o ano inteiro.

Um tipo de gerenciamento de estoque foi percebido nós, sendo este uma espécie de um Estoque de Canal ou Distribuição. Nesse dado caso, é levado em consideração o transporte instantâneo dos produtos finais do ponto fornecedor para o ponto demanda. A empresa procura nessa ocasião encomendar os itens de seus fornecedores (no caso Morelli), este feito via internet, onde a empresa fornecedora procura alocar estoque para essa loja, no seu próprio armazém, embalá-los e até transportá-los para o seu destino, tenho em vista que a empresa estudada é uma revendedora autorizada de seus produtos. A empresa no caso fica responsável pela busca dos materiais, onde esta é feita através tanto de transportadoras, como caminhões pertencentes aos familiares do dono da empresa.

Abordando questões sobre o Custo de Estoque, foram perceptíveis alguns custos diferentes que serão citados aqui. Um deles é justamente o Custo de Colocação do Pedido, onde a cada reabastecimento de estoques são necessários alguns custos como tarefas de escritório (dedicado a gerencia e auxiliares na administração da empresa), arranjo para entrega (onde na empresa se encontram entregadores – Office boys), pagamento para o fornecedor (esse sempre realizado à vista, pela empresa estudada), dentre outros.

Custos da falta de estoque, onde nesse ponto são importantes os conhecimentos de demanda no poder da gerência, tanto na questão de quantidades altas, como quantidades baixas, levando assim há uma falha de fornecimento para os consumidores. No caso na da empresa estudada é citado aqui um exemplo, onde já houve a falta de produtos e conseqüentemente a procura por eles, gerando uma ineficiência nos seus processos.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Como já foi citado na apresentação da empresa, Custos de Armazenagem, onde estão alocadas as competências de armazenagem física, iluminação, climatização entre outros fatores, decorrente na maioria das empresas que trabalham com estoque.

Outro custo importante e levado muito em consideração pela empresa perante uma não certeza de demanda são justamente os Custos de Obsolescência, onde itens que permanecem em longo prazo armazenados correm o risco de se tornarem obsoletos, ou entrarem em um processo de deteriorização, onde na empresa estudada é um ponto de bastante observação, pois os itens que ela fornecem possuem uma estipulada validade. Um exemplo disso, certa vez foi uma grande compra feita pela empresa e a sua estocagem por muito tempo, gerando assim a já citada deteriorização do material.

6. Considerações Finais

O trabalho fez uma apresentação sobre um breve conhecimento do que seria Estoque e conhecer um pouco mais sobre os seus processos. A busca para analisar a empresa de materiais odontológicos Dente Mais (nome fictício), teve o simples objetivo de fazer um contraste entre referencial teórico e a realidade observada no tocante a empresa e seu estoque.

Citando Corrêa (2006) é importante levar a consideração em colocação com a empresa estudada o surgimento do seu trabalho com estoque justamente pela necessidade de conciliar as taxas de fornecimento e demanda desses materiais, já que a empresa trabalha como uma revendedora de marca importante no segmento de produtos odontológicos.

Outro aspecto importante a ser levantado, é a consciência da empresa sobre o estoque como vem colocando (Rev.Adm.Emp., 1981), onde os estoques não são vistos como benefícios e sim como um mal necessário, que pode muito bem se tornar uma de suas estratégias de reprodução na objetivação do lucro. Além desse aspecto a empresa também sabe, levantando (Moura 2004), que uma gestão eficiente desse estoque, pode gerar a



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



eficiência e eficácia em seu processo, resultante na redução de custo e economia em aquisições.

Uma coisa importante levantada nesse trabalho, foi a apresentação de referenciais antigos como os de (Keynes, 1930; Apud Rev. Adm. Emp. 1981) como uma forma de tentar entender premissas iniciais na área do estudo da Produção e colocá-las em check com a contemporaneidade, o que foi visto como um lado positivo, por levantar três finalidades que são importante até hoje na gestão de estoques: Operação (transação); Precaução (reserva); Especulação (projeção financeira).

(Malagoni 2005, apud Santos, Trevisan, et. al.) Apresenta tipos de estoque, onde alguns foram percebidos em nossos estudos sobre a empresa: **Estoque Ativo**; que são estoques resultantes de um estudo prévio e utilizado para Produtos Acabados onde estes estão prontos para a venda e também os Materiais Administrativos de aplicação geral da empresa sem vínculo produtivo. **Estoque Inativo**; de alterações no programa, mudanças em políticas de estoque, falhas em planejamento dentre outros, onde neste existe o Estoque Alienável, que são materiais também em disposição, mas estes sendo obsoletos, que podem ser sucatas destinadas a vendas.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, p.42. 1977.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. Planejamento, Programação e Controle da produção. 2 ed. Atlas, 1999.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



CORRÊA, Henrique L. et CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações**. www.atlasnet.com.br/correa/admproducao, acessado em 28 de maio de 2006.

FERNANDES, Flávio César F. **A Pesquisa em Gestão da Produção: Evolução e Tendências**. Universidade Federal de São Carlos

Via Washington Luís, km 235; 13565-905 São Carlos – SP/ dfcf@power.ufscar.br

MAILHO, Luís Marcelo e CAVENAGHI, Vagner. Gestão de estoques no processo de fabricação: **um estudo de caso na indústria de processamento de madeira**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão; Agosto de 2008.

MOURA, Cássia E. de. **Gestão de Estoques**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

Revista de Administração de Empresas; **Compras, Estoques e Inflação**: Rio de Janeiro, 21(2): 7-15, Abr./Jun. 1981.

SANTOS, Gilberto Antunes; TREVISAN, Tiago Marcelo; VENDRAME, Francisco César; SARRACENI, Jovira Maria; VENDRAME, Máris de Cássia Ribeiro. **Gestão de Estoque: um fator de obtenção de lucros através de sua eficiência**. Lins, São Paulo; 2009.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Destinação dos Resíduos de um Campus de uma Universidade do Semiárido

Layon Alcântara Cosme

Ozeir Celestino de Lima

Wilkcimara Santiago Silva

Orientadora: Prof^ª Dr. Lílían Caporlingua Giesta

RESUMO:

O objetivo do presente estudo busca analisar a destinação dos resíduos de um campus de uma universidade do semiárido. Neste sentido se definiu como objetivos específicos verificar quais resíduos são produzidos no campus, descrever como os resíduos de diversos tipos produzidos pelo campus são destinados e identificar se há propostas alternativas de tratamento desses resíduos. Durante a revisão de literatura expõem-se opiniões de diversos autores a respeito da destinação dos resíduos no setor público focando as universidades, a pesquisa foi desenvolvida em um campus de uma universidade do semiárido. Ainda foram entrevistados funcionários terceirizados e servidores públicos onde expuseram uma grande preocupação ao estado atual do campus.

Palavras-Chave: Resíduos, Destinação, Meio Ambiente.

1. Introdução

Todos os dias toneladas de resíduos são descartados no meio ambiente de forma inadequada o que acarreta diversos danos tanto para o ambiente quanto para os seres humanos. A disposição dos resíduos sólidos geram impactos socioambientais, especialmente se isso se der de forma inadequada. Dentre estes impactos, se pode citar a degradação do solo, o comprometimento dos corpos d'água e mananciais, a intensificação de enchentes, a contribuição para a poluição do ar, a propagação de



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



vetores e a coleta em condições insalubres nas ruas e nas áreas de disposição final (BESEN et al., 2010).

Com o incremento da preocupação a respeito dos resíduos sólidos, modelos de gestão são pertinentes para que haja eficácia na disposição final destes, contudo é necessário que se observe a origem destes resíduos. De acordo com Jacobi e Besen (2006), os resíduos sólidos possuem várias denominações, naturezas e origens diferentes e composições distintas. Assim, responsabilidades definidas pela legislação especificam diferenciados tipos de coleta, tratamento e destinação final.

Diante deste cenário, a melhoria do desempenho ambiental na administração pública é de grande relevância, servidores públicos em seus diversos setores são importantes agentes econômicos, consumidores de bens e serviços, e também geram, no exercício de suas funções e atividades, significativos impactos ambientais. Fazendo esta esfera da administração pública, as universidades destacam-se no que concerne o ensino, a pesquisa e a extensão como uma nova perspectiva na busca por soluções. As universidades herdaram as mesmas dificuldades dos demais setores da administração pública referentes à sua operação, além de necessitarem da mesma infraestrutura básica que contemple, inclusive, um saneamento efetivo dos resíduos gerados, possibilitando a comparação dos campi a núcleos urbanos.

Neste sentido, o presente estudo busca analisar a destinação dos resíduos de um campus de uma universidade do semiárido. E tem como objetivos específicos: verificar quais resíduos são produzidos no campus, descrever como os resíduos de diversos tipos produzidos pelo campus são destinados e identificar se há propostas alternativas de tratamento desses resíduos.

Compondo esta esfera da administração pública, as Universidades destacam-se no que concerne o ensino, a pesquisa e a extensão como uma nova perspectiva na busca por soluções.

2. Gestão Ambiental

A Gestão Ambiental surgiu da necessidade do ser humano organizar melhor suas diversas formas de se relacionar com o meio ambiente (MORALES, 2006). Segundo CAMPOS (apud Heinzmann et al., 2002), a Gestão Ambiental consiste na administração do uso dos recursos



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



ambientais, por meio de ações ou medidas econômicas, investimentos e potenciais institucionais e jurídicos, com a finalidade de manter ou recuperar a qualidade de recursos e desenvolvimento social.

Gestão ambiental para (MORENO; POL, 1999) é aquela que incorpora os valores do desenvolvimento sustentável na organização social e nas metas corporativas da empresa e da administração pública.

Já para Júnior e Demajorovic (2006), o sistema de gestão ambiental pode ser definido como a parte do sistema de uma organização utilizada para desenvolver e implementar sua política ambiental e para gerenciar seus aspectos ambientais.

Tinoco e Kraemer (2004) definem o sistema de gestão ambiental como:

[...] um sistema de gestão ambiental pode ser definido como um conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma organização, de forma a obter um melhor relacionamento com o meio ambiente. Consiste, essencialmente, no planejamento de suas atividades, visando a eliminação ou minimização dos impactos ao meio ambiente, por meio de ações preventivas ou medidas mitigadoras (2004, p. 121)

Na visão de Juliatto, Calvo e Cardoso (2011), o desenvolvimento de um sistema de gestão ambiental exige em primeiro lugar a adaptação a uma Política Ambiental que deve recorrer dos princípios de ação da organização, assumindo os compromissos e cumprimentos da lei ou normas que estão estabelecidas e regulam os comportamentos das pessoas, das sociedades, das empresas, das formas de produção e seus efeitos.

Diante da necessidade de preservar o meio ambiente, torna-se imprescindível uma eficiente gestão de resíduos sólidos, a partir de um conjunto de ações, comportamentos e procedimentos que possuam como objetivo central, a minimização dos impactos ambientais, ligados à produção e à destinação do lixo.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



3. Resíduos Sólidos

Para Cunha e Caixeta Filho (2002), muitas vezes, o lixo é tratado com a mesma indiferença da época das cavernas, quando não era verdadeiramente um problema, seja pela menor quantidade gerada, seja pela maior facilidade da natureza em reciclá-lo. Entretanto, em tempos mais recentes, a quantidade de lixo gerada no mundo tem sido grande e seu mau gerenciamento, além de provocar gastos financeiros significativos, pode provocar graves danos ao meio ambiente e comprometer a saúde e o bem-estar da população. Por esse motivo, o interesse em estudar resíduos sólidos tem se mostrado crescente.

Dentre as muitas opções técnicas desenvolvidas nos últimos anos, a coleta seletiva tem se mostrado como uma alternativa viável e econômica para o gerenciamento de resíduos sólidos, pois, através da conscientização dos indivíduos envolvidos, tal coleta permite a seleção e o encaminhamento de diferentes materiais ao processo de reciclagem (JARDIM; WELLS, 1995).

Para Devadas e Devadas (2007), a gestão dos resíduos sólidos é definida como a aplicação de técnicas para garantir uma execução ordenada desde a recolha até a eliminação de resíduos sólidos. Com isso, pode-se identificar que a questão dos resíduos sólidos é bastante complexa, pois envolve desde aspectos jurídico-institucionais, técnicos, de saúde pública, ambientais, até problemas econômicos e sociais (HORNINK, et al., 2005).

O CONAMA tem a seguinte definição de resíduos sólidos:

[...] Conforme a NBR-nº 10.004, da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT - Resíduos nos estados sólido e semisólido, que resultam de atividades da comunidade de origem: industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição. Ficam incluídos nesta definição os lodos provenientes de sistemas de tratamento de água, aqueles gerados em equipamentos e instalações de controle de poluição, bem como determinados líquidos cujas particularidades tornem inviável seu lançamento na rede pública de esgotos ou corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnica e economicamente inviável, em face à melhor tecnologia disponível (CONAMA 1993, s/p).



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Para tais definições, dois pontos merecem atenção: o primeiro é que **resíduo e lixo** nem sempre são sinônimos, já que o resto de alguma atividade ou processo pode ser reaproveitado em outro momento, deixando de ser algo sem valor, tornando-se matéria-prima. O segundo ponto é que, frente à escassez de espaço para disposição dos resíduos, cada vez mais nos vemos inspirados a superar a ideia da existência do **jogar fora**, pois na prática, não existe o fora.

Os resíduos sólidos geralmente são classificados segundo sua origem, para Schalch e col. (2002), esses resíduos podem se subdividir em:

1. Urbanos: Podem ser divididos nos resíduos domiciliares aqueles que são produzidos nas residências e os resíduos comerciais estes vindos dos supermercados, escritórios e restaurantes dentre outros;
2. Industriais: Estes correspondem aos resíduos gerados pelas mais diversas de indústrias, em função da periculosidade oferecida por alguns desses resíduos, o seguinte agrupamento é proposto pela ABNT – NBR 10.004 (1987).
3. Serviço de saúde: São todos os resíduos vindos de hospitais, clínicas, laboratórios e afins, estes resíduos podem ser classificados em dois tipos os comuns e os sépticos;
4. Portos, aeroportos, terminais rodoviários e ferroviários: Constituem os resíduos sépticos que podem conter organismos patogênicos tais como materiais de higiene e de asseio pessoal, resto de alimentos e etc;
5. Agrícola: Estes produzidos pelas atividades agrícola e pecuária, vindo de embalagens de agrotóxicos, restam de colheita e esterco animal tendo outros inseridos;
6. Entulho: Esses resíduos são gerados em construções civis, demolições e resto de obras;
7. Radioativo: Também conhecido como lixo atômico são resíduos provenientes de combustível nucleares.

Há ainda outras questões a serem consideradas: os serviços de limpeza pública, por manusearem um produto de apelo forte, o lixo, têm sua imagem ligada ao produto e não ao objetivo. Contra pondo isso o CONAMA/93 em sua resolução ainda faz diferente na classificação dos resíduos sólidos:



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



- GRUPO A: resíduos que apresentam risco potencial à saúde pública e ao meio ambiente devido a presença de agentes biológicos.
- GRUPO B: resíduos que apresentam risco potencial à saúde pública e ao meio ambiente devido às suas características químicas.
- GRUPO C - rejeitos radioativos: enquadram-se neste grupo os materiais radioativos ou contaminados com radionuclídeos, provenientes de laboratórios de análises clínicas, serviços de medicina nuclear e radioterapia, segundo Resolução CNEN 6.05.
- GRUPO D: resíduos comuns são todos os demais que não se enquadram nos grupos descritos anteriormente.

O conhecimento das leis e da importância de ajudar na melhoria da qualidade ambiental da instituição faz com que os participantes incorporem os critérios da gestão ambiental.

3.1. A Política dos Resíduos Sólidos

Segundo Takenaka (2008), no que diz respeito aos resíduos sólidos urbanos, particularmente relacionados à legislação federal, a Resolução CONAMA nº 001, de 23 de janeiro de 1986 estabelece critérios para licenciamento ambiental de atividades poluidoras e institui a obrigatoriedade do Estudo de Impacto Ambiental – EIA e o relatório de Impacto Ambiental – RIMA para atividades modificadoras do meio ambiente, ressaltando no seu artigo 2º, inciso X, os aterros sanitários, processamento e destino final de resíduos tóxicos ou perigosos.

Ainda em relação ao CONAMA, a Resolução nº 005, de 5 de agosto de 1993 estabelece as condições de manejo para os resíduos sólidos oriundos dos serviços de saúde, portos, aeroportos, terminais ferroviários e rodoviários esclarecendo em seu artigo 5º, parágrafo 1:



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



[...] em relação à necessidade de definir procedimentos mínimos para o gerenciamento desses resíduos, com vistas a preservar a saúde pública e a qualidade do meio ambiente. [...] Na elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, devem ser considerados princípios que conduzam à reciclagem, bem como a soluções integradas ou consorciadas, para os sistemas de tratamento e disposição final, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelos órgãos de meio ambiente e de saúde competentes.

Para mais a resolução nº 005/1993 refere-se a um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos a ser elaborado pelos estabelecimentos de saúde e transporte rodoviário, portuário, aeroviário e ferroviário.

Por identificar de extrema importância e haver deficiências neste setor, considera-se a necessidade da adoção de uma política de resíduos sólidos estadual. Assim o estado do Rio Grande do Norte vem por meio de sua constituição promulgar as leis 147, 140 e 272 que dizem respeito controle e prevenção. Abaixo detalha-se as mesmas:

- Lei nº5. 147, de 30 de setembro de 1982, Dispõe sobre a Política e o Sistema Estaduais de Controle e Preservação do Meio Ambiente, e dá outras providências.
- Lei complementar nº140, de 26 de janeiro de 1996 Alterou a lei nº 5.147, de 30 de setembro de 1982, que instituiu a Política Estadual de Controle e Preservação do Meio Ambiente.
- Lei complementar nº 272, de 3 de março de 2004, “Regulamenta os artigos 150 e 154 da Constituição Estadual, revoga as Leis Complementares Estaduais n.º 140, de 26 de janeiro de 1996, e n.º 148, de 26 de dezembro de 1996, dispõe sobre a Política e o Sistema Estadual do Meio Ambiente, as infrações e sanções administrativas ambientais, as unidades estaduais de conservação da natureza, institui medidas compensatórias ambientais, e dá outras providências”(Rio Grande do Norte, 2004).

Quando falamos em políticas de resíduos sólidos devemos lembrar como o município onde esta localizado o campus encara essas políticas. Identificamos que no município não há políticas referentes ao tema. Todos os resíduos produzidos na cidade, inclusive no campus são destinados recolhidos e levados ao lixão do município, os mesmos tendo o mesmo destino.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



4. Método

Segundo Rodrigues (2007), “a metodologia Científica é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa.

A pesquisa foi realizada em um campus de uma universidade do semiárido. Primeiramente, foi realizada uma visita para conhecer o ambiente onde a pesquisa seria desenvolvida. Nesta ocasião, utilizou-se como procedimento a observação informal. Em um segundo momento foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado. Foram selecionados servidores e supervisores responsáveis pela coleta e destinação dos resíduos produzidos no campus. As entrevistas foram gravadas, e num segundo momento foram transcritas.

5. Análise dos Dados

No atual momento a pesquisa foi bem sucedida, os objetivos foram compatíveis com os resultados quando especulado a respeito dos resíduos sólidos.

Os resultados encontrados englobam aspectos como: a não existência de uma política de resíduos sólidos dentro do campus, sendo preocupante quando requerem soluções que proporcionem um equilíbrio sustentável entre a disponibilidade dos recursos e sua exploração, isso nos faz face da grande quantidade de tipos de papel que é utilizado em todo o campus, retratando o processo que se dar para a produção deste papel. Quando o supervisor fala a respeito da forma coletada e destinação dos resíduos tem-se em vista outra preocupação pelo fato de não existir formas de recolhimento/separação destes resíduos, sendo recolhido e destinado todo da mesma maneira. O campus ainda não tem coleta própria dependendo do serviço público de urbanização, colaborando para



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



a não seleção e destinação correta. Falando acerca das campanhas, programas dentre outros movimentos os entrevistados demonstraram pouco engajamento por parte da comunidade acadêmica, mas tendo um grupo pequeno de pessoas que já se mobilizam a respeito do assunto. Na visão deles a situação do campus é preocupante, pois são recolhidos diversos tipos de materiais, inclusive laboratorial e os mesmos não sabe como se proteger, pois não tem conhecimento do que recolhe, o seu nível de periculosidade por exemplo.

Observamos que a vontade de se criar políticas dentro do campus é bem aceitável, sugestões foram dadas como, por exemplo, a implantação de recipientes de coleta seletiva pelo campus e incentivos aos universitários a respeitarem esta seleção.

Acerca do tratamento dos recursos hídricos do campus dos sete prédios existentes hoje, sendo um em construção, três trabalham com a fossa tradicional e outros três sendo eles biblioteca, prédio de laboratórios e prédio administrativo existe um sistema de captação de toda água utilizada, que é tratada e utilizada para regar as arvores, plantas dentre outros serviços básicos no campus.

Para os entrevistados de maneira geral a situação do campus hoje é preocupante, por se tratar de diversos tipos de resíduos produzidos e não existir praticas, a preocupação ainda se torna mais evidente por saberem que haverá um crescimento estrutural e populacional dentro do campus nos próximos anos, e se não forem adotadas praticas de caráter emergencial pode acarretar problemas irreparáveis ao meio ambiente.

6. Considerações Finais

Desenvolver a presente pesquisa proporcionou relevantes reflexões acerca da consolidação das políticas públicas para um gerenciamento integrado de resíduos sólidos em instituições de ensino superior.

Os objetivos do trabalho foram alcançados com grande sucesso, identificamos como realmente são tratados e destinados os resíduos produzidos no campus.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Foram identificados os tipos de resíduos que o campus mais produz como papel e papelão, além dessa identificação também foi identificado que não existe propostas alternativas para o tratamento e destino desses resíduos formalmente, mas já há mobilizações para futuros projetos.

A gestão adequada dos resíduos sólidos nas instituições de ensino superior deve ser pensada urgentemente. A inexistência de políticas no setor pode causar sérios danos, desencadeando ações públicas desarticuladas que, além de impedirem o equacionamento dos problemas, geram desperdícios significativos na aplicação de recursos públicos.

Esta pesquisa foi feita a partir da deficiência em as instituições de ensino superior públicas destinar seus resíduos sólidos.

Referências

BESEN, G. R. et al. Resíduos sólidos: vulnerabilidades e perspectivas. In: SALDIVA P. et al. Meio ambiente e saúde: o desafio das metrópoles. São Paulo: Ex Libris, 2010.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Resolução CONAMA nº 5, de 5 de agosto de 1993. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res93/res0593.html>. Acesso em 05 de dezembro de 2012.

CUNHA, Valeriana; CAIXETA FILHO, José Vicente. Gerenciamento da Coleta de Resíduos Sólidos Urbanos: Estruturação e Aplicação de Modelo Não linear de Programação por Metas. São Carlos: Gestão & Produção, 9(2): 143-161, 2002.

DEVADAS, Hina Zia; DEVADAS, V. Municipal solid waste management in Kanpur, India: obstacles and prospects. Management of Environmental Quality: An International Journal, v. 18, n 1, p.89-108, 2007.

HORNINK, Sérgio. et al. Gestão compartilhada de resíduos sólidos. In: CAMPOS, Jayme de Oliveira; BRAGA, Roberto (Org.). Gestão de resíduos: valorização e participação. Rio Claro: LPM/IGCE/UNESP, 2005. p. 17-28.

HEIZMANN, Ligia Maria. CAMPOS, Lucila Maria de Souza. LERÍPIO, Alexandre de Ávila. A Auditoria Ambiental e sua Contribuição à Gestão Ambiental. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR. Abr 2002, V. 3, Nº2.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



JACOBI, P. R.; BESEN, G. R. Gestão de resíduos sólidos na região metropolitana de São Paulo – avanços e desafios. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v.20, n.2, 2006.

JARDIM, Niza Silva; WELLS, Christopher. (coords.). Lixo Municipal: manual de gerenciamento integrado. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas: CEMPRE, 1995.

JÚNIOR, Alcir Vilela; DEMAJOROVIC, Jacques. Gestão Ambiental: Desafios e Perspectivas Para as Organizações. São Paulo. Ed. Senac, 2006

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica. Disponível em:<http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf>. Acesso em 20 de Dezembro de 2012.

SCHALCH, V. et al. Gestão e gerenciamento de Resíduos sólidos. São Carlos, 2002.

MORALES, Angélica Góis Müller. Formação do Educador ambiental: (re)construindo uma reflexão epistemológica e metodológica frente ao curso de especialização em educação, meio ambiente e desenvolvimento - UFPR.

In: VI EDUCERE- CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2006, Curitiba.

TINOCO, J.E.P.; KRAEMER, M.E.P. Contabilidade e Gestão Ambiental. São Paulo: Atlas, 2004.

TAKENAKA, Edilene Mayumi Murashita, Políticas Públicas de Gerenciamento Integrado de Resíduos Sólidos Urbanos no Município de Presidente Prudente-SP. Presidente Prudente, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL MOSSORÓ. Lei orgânica do município de Mossoró. Disponível em www.prefeiturademossoro.com.br. Acesso em: 28/02/2013.

RIOGRANDEDONORTE, lei complementar n.º 272, de 3 de março de 2004, “regulamenta os artigos 150 e 154 da constituição estadual n.º 140, de 26 de janeiro de 1996, e n.º 148, de 26 de dezembro de 1996, dispõe sobre a política e o sistema estadual do meio ambiente, as infrações e sanções administrativas ambientais, as unidades estaduais de conservação da natureza, institui medidas compensatórias ambientais, e dá outras providências”. Disponível em www.idema.rn.gov.br. Acesso em: 28/02/2013.