

REVISTA FEMA

Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica



A IMPORTÂNCIA DE UM BOM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

ANÁLISE DOS CUSTOS DA PRODUÇÃO LEITEIRA EM UMA PROPRIEDADE RURAL

CONTROLADORIA APLICADA NO GERENCIAMENTO DE OBRAS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

GESTÃO COM PESSOAS E ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA COMERCIAL

GESTÃO DE MARKETING E PADRÕES DE CONSUMO: FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE COMPRA DO CONSUMIDOR DE COSMÉTICOS EM SANTA ROSA

IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS WEB EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

O COMPORTAMENTO HUMANO E A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE

PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

REVISTA FEMa GESTÃO E CONTROLADORIA

CORPO EDITORIAL

COMISSÃO EDITORIAL

Prof. Dr. Ernani Ott
Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer
Prof.ª Ma. Bianca Scaglioni Letzow
Prof.ª Ma. Cátia Guadagnin Rossa
Prof. Me. João Antonio Cervi
Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues
Prof. Me. Marcos Volnei dos Santos
Prof. Me. Nedisson Luis Gessi
Prof. Esp. Jorge Leandro Krechowiecki

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Adriano Mendonça Souza – UFSM/BR
Prof. Dr. Francisco José Ferreira Silva – UAC /PT
Prof. Dr. João Guilherme Casagrande – URI/BR
Prof. Dr. Mário Luiz Evangelista – UFSM/BR
Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros – UEL/BR
Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha – UFSC/BR
Prof.ª Dr.ª Lílíana María Dieckow – UGD/AR
Prof.ª Dr.ª Marlei Salete Mecca – UCS/BR

PARECERISTAS

Prof. Ms. José Noronha Rodrigues – UAC/PT
Prof. Ms. Marcelo Blume – UNIJUI/BR
Prof. Ms. Nery A. D. Franco – URI/BR

COORDENAÇÃO

Prof.ª Ma. Cátia Guadagnin Rossa
Coordenadora Adjunta do Curso de Ciências Contábeis

Prof. Esp. Jorge Leandro Krechowiecki
Coordenadora do Curso de Administração

Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão - NPPGE

ARTE E DIAGRAMAÇÃO DA CAPA

Guilherme Bonnes
Cheila Maris Guihl

EDITORAÇÃO

Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer
Supervisora

Prof.ª Ma. Mariel da Silva Haubert
Apoio Técnico

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Prof.ª Ma. Denise Felber

R454 Revista FEMa Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Ano 7, n. 1, Jan./Jun. 2017.

ISSN: 2236-8698
Publicação Semestral

1. Administração. 2. Controladoria. 3. Artigos Acadêmicos.
I. Faculdades Integradas Machado de Assis

CDU: 658(05)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	03
A IMPORTÂNCIA DE UM BOM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	06
<i>Aline Dilschneider</i>	
<i>Liliana Gessi</i>	
ANÁLISE DOS CUSTOS DA PRODUÇÃO LEITEIRA EM UMA PROPRIEDADE RURAL.....	16
<i>Vanessa Jaqueline Anschau</i>	
<i>João Antonio Cervi</i>	
CONTROLADORIA APLICADA NO GERENCIAMENTO DE OBRAS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL.....	33
<i>Fabiele Inês Staudt</i>	
<i>Luigi Antônio Farias Lazzaretti</i>	
GESTÃO COM PESSOAS E ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA COMERCIAL	56
<i>Zaquieli Tiecker</i>	
<i>Márcia Adriana Dias Kraemer</i>	
GESTÃO DE MARKETING E PADRÕES DE CONSUMO: FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE COMPRA DO CONSUMIDOR DE COSMÉTICOS EM SANTA ROSA	78
<i>Patricia Furlanetto</i>	
<i>Márcia Adriana Dias Kraemer</i>	
IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS WEB EM ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	109
<i>Tiago Rodrigues</i>	
<i>Márcia Adriana Dias Kraemer</i>	
O COMPORTAMENTO HUMANO E A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	144
<i>Suzany Foliatti Martins</i>	
<i>Rochelli Colossi Ziembowicz</i>	
PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	155
<i>Marcéli Jaine Pellenz</i>	
<i>Priscila Brum Hasper</i>	
<i>Ana Paula Cacenote</i>	

APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta a edição eletrônica da *Revista FEMA Gestão e Controladoria* – Ano 7, n. 1 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, compartilhando com seus leitores oito contribuições relativas a pesquisas científicas realizadas em âmbito de Graduação e Pós-Graduação.

Os artigos resultantes de relatórios investigativos preconizam os eixos temáticos presentes no Projeto Pedagógico Institucional – PDI/FEMA, direcionando-se, principalmente, à educação e às políticas sociais, ao desenvolvimento regional sustentável, à gestão e ao desenvolvimento das organizações, além da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

O artigo *A Importância de um Bom Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas*, de Aline Dilschneider e Liliana Gessi, mostra um trabalho que tem como principal objetivo estudar o processo de recrutamento e de seleção, bem como o levantamento do seu papel e de sua importância para as organizações. Identifica-se que um bom processo de recrutamento e seleção contribui para as empresas no sentido de ter menos rotatividade de pessoal e, conseqüentemente, menos custos com admissões e demissões. Para isso, as empresas devem seguir as etapas corretamente, identificando o processo como um investimento e não como um custo.

O segundo texto, *Análise dos Custos da Produção Leiteira em uma Propriedade Rural*, de Vanessa Jaqueline Anschau e João Antonio Cervi, analisa os custos em uma propriedade rural de pequeno porte, localizada na cidade de Boa Vista do Buricá, RS, com enfoque na análise de custos da produção leiteira, no período de julho de 2015 a junho de 2016. A análise e a interpretação dos dados realizam-se por meio dedutivo e entrevistas com os proprietários. A contribuição alcançada é de que, após a análise dos custos e receitas, conclui-se que a propriedade é rentável.

No artigo *Controladoria Aplicada no Gerenciamento de Obras em uma Empresa de Construção Civil*, Fabiele Inês Staudt e Luigi Antônio Farias Lazzaretti

apresentam, como tema, a Controladoria aplicada em uma empresa de construção civil com enfoque no estudo de estratégias para o gerenciamento eficiente de obras em uma empresa de pequeno porte na cidade de Santa Rosa. A contribuição alcançada é a de que, por meio das estratégias de controladoria apresentadas, tanto a empresa objeto de estudo quanto as demais empresas do ramo da construção civil, podem ter uma visão mais detalhada e real do resultado econômico de suas obras, e assim permanecer firmes no mercado uma vez que há maior controle das informações.

Gestão com Pessoas e Estilos de Liderança: um estudo de caso em uma pequena empresa comercial, de Zaquieli Tiecker e de Márcia Adriana Dias Kraemer propõem-se a estudar sobre estilo de liderança, com foco na gestão de uma empresa franquiada de moda masculina da cidade de Santa Rosa, Rio Grande do Sul. A partir dos dados analisados, percebe-se que a liderança possibilita motivar e conduzir a equipe para alcançar as metas proposta e atingir o sucesso.

Gestão de Marketing e Padrões de Consumo: fatores que influenciam no processo de compra do consumidor de cosméticos em Santa Rosa, de Patricia Furlanetto e Márcia Adriana Dias Kraemer, é um artigo que trata, na perspectiva da Gestão de Marketing, de conhecer o perfil do consumidor para a compra de cosméticos, com foco na investigação dos principais fatores que consideram para a aquisição desse segmento de mercado, em um estudo de caso na cidade de Santa Rosa, Rio Grande do Sul. A principal conclusão é a de que o conhecimento acerca do tema possibilita o desenvolvimento de novas estratégias para atrair e para manter os consumidores, torando-os fiéis à marca.

Tiago Rodrigues e Márcia Adriana Dias Kraemer, no texto *Implantação de Sistemas Web em Órgãos Públicos*, apresenta um estudo sobre as novas tecnologias da informação e da comunicação para a mudança da dinâmica organizacional às entidades públicas. Nessa perspectiva, o objetivo é estudar os artefatos da Instrução Normativa SLTI/MP 04/2010 utilizados pelos Órgãos Públicos, em específico as Prefeituras e as Câmaras Municipais, verificando a sua contribuição à gestão. Compreende-se, dos resultados, que a Administração Pública tem-se modernizado e buscado maior eficiência em todos os setores para maior satisfação de sua clientela que são os cidadãos e a sociedade.

O *Comportamento Humano e a Qualidade de Vida no Ambiente Organizacional*, de Suzany Foliatti Martins e Rochelli Colossi Ziembowicz, o artigo tem como objetivo apresentar conceitos relacionados à Q.V.T e ao Comportamento Humano dentro das Organizações, assim como, incentivar a adoção de práticas que influenciem na motivação e produtividade dos colaboradores. Por meio do estudo realizado, verifica-se que a adoção de programas de Q.V.T influem na produtividade e nos comportamentos do indivíduo, que, ao mesmo tempo em que busca satisfazer às necessidades da organização, procura satisfazer as suas próprias necessidades.

Apresenta-se, também, o texto *Práticas Discriminatórias nas Relações de Trabalho*, de Marcéli Jaine Pellenz, Priscila Brum Hasper e Ana Paula Cacenote. O estudo analisa a discriminação nas relações de trabalho. Para tanto, o documento procura realizar uma análise crítica sobre a discriminação, observando como as organizações reagem quando se deparam com esse fenômeno e se praticam o preconceito com os colaboradores, podendo assim apresentar aos gestores de Recursos Humanos, o que pode ser feito para evitar esse tipo de situação dentro da empresa.

Assim, a *Revista FEMA Gestão e Controladoria* dispõe-se a apresentar discussões interessantes para a produção do conhecimento acadêmico, no sentido de propor leituras atinentes à contemporaneidade, estreitando os laços entre ensino, pesquisa e extensão, em uma prática inter e transdisciplinar de estudos científicos.

Prof.^a Dr.^a Márcia Adriana Dias Kraemer
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão
NPPGE/FEMA

A IMPORTÂNCIA DE UM BOM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Aline Dilschneider¹
Liliana Gessi²

RESUMO

Atualmente, com os avanços tecnológicos, há cada vez mais o surgimento de empresas e, assim, as pessoas são consideradas peças fundamentais para o sucesso da empresa, contribuindo de forma efetiva para o alcance dos resultados das organizações, por isso os processos de recrutamento e seleção de pessoas são tão importantes nos dias atuais. Diante desse contexto, o presente trabalho tem como principal objetivo estudar o processo de recrutamento e seleção, bem como o levantamento do seu papel e importância para as organizações. Para que fosse possível a realização deste estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas, relacionadas ao tema em questão, para um melhor entendimento/análise do processo de recrutamento e seleção a fim de identificar alguns pontos relevantes sobre o assunto. Então se identificou que um bom processo de recrutamento e seleção contribui para as empresas no sentido de ter menos rotatividade de pessoal, e conseqüentemente menos custos com admissões e demissões, para isso as empresas devem seguir as etapas corretamente, identificando o processo como um investimento e não como um custo.

Palavras-chave: Recrutamento – Seleção de Pessoas – Estratégias.

INTRODUÇÃO

As empresas estão sempre visando maiores lucros e oportunidades, porém a sociedade está cada vez cobrando melhores serviços/produtos e com preços mais acessíveis, dessa forma, um bom recrutamento e seleção é primordial nas organizações.

O processo de recrutamento tem a finalidade de encontrar a pessoa certa para o cargo certo, pois caso isso não aconteça, pode acabar gerando despesas e retrabalho para as organizações. Sendo assim, o objetivo geral do trabalho é

¹ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos - 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. aline2011351@hotmail.com

² Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão empresarial – Professora do curso de Gestão de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. liliana@fema.com.br

identificar e descrever os métodos de recrutamento e seleção de pessoal, disponíveis atualmente, a fim de identificar como podem contribuir para as empresas.

Este trabalho caracteriza-se como teórico, com fins explicativos e tratamento dos dados qualitativos. A geração de informações realizou-se por meio de documentação indireta, bibliograficamente. A análise e a interpretação dos dados acontecem por meio do método dedutivo com procedimentos técnicos, históricos, comparativos e monográficos. Os principais autores que fundamentaram o trabalho serão Chiavenato, Lacombe e Marras.

Dessa forma, organiza-se o artigo em seções que contemplam os seguintes tópicos: referencial teórico, com definições de recrutamento, recrutamento interno e externo e seleção de pessoas, e a conclusão que se teve com base no trabalho realizado.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo é composto pelos temas: conceitos de recrutamento, recrutamento externo e interno e seleção de pessoas.

1.1 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO

Atualmente, sabe-se que ter um bom funcionário implica no sucesso das organizações, por isso, o recrutamento está muito valorizado nas empresas, pois precisa ter pessoas bem treinadas para fazer uma boa contratação.

De acordo com Chiavenato, recrutamento é o conjunto de processos onde se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre às necessidades presentes e futuras do RH da organização. O autor ainda ressalta que a primeira etapa do recrutamento é analisar se há funcionários na organização aptos para a promoção de carreira, após isso a empresa deve escolher e analisar as fontes que podem ser utilizadas, para fazer a melhor escolha de um novo colaborador (CHIAVENATO, 2004).

Para Araújo e Garcia o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. O recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir as necessidades da organização e abastecer o processo de seleção (ARAÚJO; GARCIA, 2006).

Xavier descreve que “[...] o desempenho do gestor advém também da sua equipe. Assim formar uma equipe de valor é tarefa das mais estratégicas para ele.” (XAVIER, 2006, p. 42). Para Pontes, o recrutamento determina a composição dos colaboradores frente às necessidades da empresa, mostrando quando e quantas pessoas o cargo deve empregar, contudo cada processo de recrutamento baseia-se em conceitos de adequação ou contratação de novos membros (PONTES, 2004).

Para Chiavenato, o processo de recrutamento envolve três etapas: pesquisa interna, pesquisa externa e técnicas de recrutamento, e define essas etapas como: Pesquisa Interna/Planejamento de Recursos Humanos refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo. O que a organização precisa de imediato em termos de reposição de pessoas e quais são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento. Trata-se de verificar eventuais vagas que precisam ser preenchidas ou futuras aquisições a serem feitas (CHIAVENATO, 2000).

O levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas devem ser contínuo e constante, envolvendo todas as áreas e níveis da organização no sentido de retratar suas necessidades de pessoal e o perfil, características e competências que esses novos participantes deverão possuir e oferecer. A pesquisa interna constitui o ponto de partida de todo o processo de recrutamento e orienta todas as ações no sentido de recrutar candidatos – internos ou externos – necessários para abastecer o processo eletivo (CHIAVENATO, 2000).

A pesquisa externa de mercado refere-se a um levantamento concentrado em alvos específicos, ou seja, focaliza o mercado de candidatos para direcionar as técnicas de recrutamento, decompor o mercado em diferentes segmentos ou em classes de candidatos de acordo com os interesses específicos da organização e localizar as fontes (meios de comunicação) de recrutamento que permitem à organização aumentar o rendimento do processo, reduzir o tempo e os custos

operacionais de recrutamento é os aspectos que assumem ênfase na pesquisa externa (CHIAVENATO, 2000).

Por fim, vêm as técnicas de recrutamento, feita a pesquisa interna e externa, a próxima prioridade é escolher as técnicas que serão utilizadas, recrutamento interno ou externo. A partir das definições dos autores, pode-se ter uma base do que é o recrutamento, como funciona e como se subdivide.

1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Quando a organização possui uma vaga em aberto, precisa escolher qual tipo de recrutamento utilizar, o recrutamento externo é uma opção.

De acordo com Chiavenato, o recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. No recrutamento externo, há dois tipos de abordagem: a direta e a indireta. Recrutamento direto é realizado pela empresa sendo ela própria que recorre ao mercado, através da mídia (meios de comunicação) para a divulgação da(s) vaga(s) ser efetuada, podendo a empresa se identificar ou não. Já o recrutamento indireto, é quando a organização opta por contratar uma empresa especialidade em recrutamento (CHIAVENATO, 2009).

Para Ratto, o recrutamento externo ajuda a oxigenar o quadro de pessoal, permitindo o contato com o universo de profissionais com experiências e potenciais de contribuições diferentes (RATTO, 2008).

Segundo Chiavenato, o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de seleção: consulta aos arquivos de candidatos; apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; contratos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola; conferencias e palestras em universidades e escolas; contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado; viagens de recrutamento em outras localidades; anúncios em jornais e revistas; agencias de recrutamento; recrutamento on-line;

programas de trainees (CHIAVENATO, 2009). O autor ainda descreve os pró e contras do recrutamento externo como:

Vantagens: 1 – Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; 2 – Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; 3 – Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; 4 – Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; 5 – Incentiva a interação da organização com o Mercado de Recursos Humanos; 6 – Indicado para enriquecer mais intensas e rapidamente o capital intelectual.

Desvantagens: 1 – Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; 2 – Reduz a fidelidade dos funcionários a oferecer oportunidades a estranhos; 3 – Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, isso significa custos operacionais; 4 – Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários; 5 – É mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno. (CHIAVENATO, 2005, p. 116).

Assim, tem-se uma visão das vantagens e desvantagens do recrutamento externo. Porém cabe a cada organização verificar se é mais vantajoso esse tipo de recrutamento. Com base nos autores pesquisados, conseguiu-se ter uma visão do recrutamento externo, que está ligado com o recrutar pessoas que ainda não estão inseridas na empresa, suas vantagens e desvantagens.

1.3 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno é um processo que pode ser estratégico nas organizações, pelo fato de dar oportunidades aos colaboradores que já trabalham na organização.

Segundo Chiavenato, o recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários através de promoção (movimentação vertical), transferência (movimentação horizontal ou lateral) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal). Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível pra o outro, transferência com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (CHIAVENATO, 2009).

Para Marras, o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, utilizando os meios de comunicação interno para atrair pessoas que já estão na organização a concorrerem ao novo cargo (MARRAS, 2009). Conforme Chiavenato, o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras (CHIAVENATO, 2005). Segundo o autor, as vantagens e desvantagens do recrutamento interno são:

Vantagens: 1 - Aproveita melhor o potencial humano da organização; 2 - Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; 3 - Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização; 4 - Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental; 5 - Não requer socialização organizacional de novos membros; 6 - Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos. 7 - Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo.

Desvantagens: 1 - Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; 2 - Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; 3 - Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; 4 - Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas; 5 - Mantém e conserva a cultura organizacional existente; 6 - Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. (CHIAVENATO, 2005, p. 114).

Com base na definição de Chiavenato sobre as vantagens e desvantagens do recrutamento interno, nota-se que esta forma de recrutamento é um dos elementos que gera motivação nos funcionários. Contudo, o recrutamento interno ocorre quando a organização dá a oportunidade para os atuais colaboradores preencherem eventuais vagas em aberto, sendo também uma forma de reconhecimento pelo trabalho.

1.4 SELEÇÃO DE PESSOAS

Após fazer o devido recrutamento, tem-se a fase da seleção dos candidatos, etapa muito importante onde através de algumas técnicas a empresa irá ter mais certeza do candidato a ser contratado. Segundo Lacombe, seleção de pessoas é o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente (LACOMBE, 2011). Já para Chiavenato:

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. (CHIAVENATO, 2010, p.134).

De acordo com França, a seleção de pessoas realizada na organização faz parte do processo de agregar pessoas dentro das organizações. Portanto, o que difere a seleção do recrutamento é que, enquanto o objetivo do recrutamento é atrair o máximo de pessoas que possuam as especificações básicas descritas para o preenchimento dos cargos das empresas, a seleção faz a triagem dos melhores candidatos atraídos pelo recrutamento, funcionando como uma espécie de filtro, onde apenas aqueles que tiverem o perfil adequado para o cargo disponível que poderá ingressar na organização (FRANÇA, 2007).

Chiavenato esclarece que as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas; provas de conhecimentos ou de capacidades; testes psicológicos; testes de personalidade; e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2005). Quanto aos tipos de entrevista, o autor ainda faz uma classificação de quatro tipos:

- 1)Entrevista totalmente padronizada: é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que tem uma forma pré-elaborada e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, etc. Neste tipo de entrevista não a preocupação por parte do entrevistador quanto aos assuntos a abordar, podendo deste modo ultrapassar as suas limitações. Esta é, alias uma vantagem associada à entrevista padronizada.
- 2)Entrevista padronizada quanto às questões: é um tipo de entrevista que as questões a serem perguntadas com o objetivo de recolher informação sobre o entrevistado, sendo que este responde livremente.
- 3)Entrevista diretiva: é um tipo de entrevista onde as questões não são especificadas, mas sim as respostas, visando apenas conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador formula as questões conforme o decorrer da entrevista com o objetivo de obter uma determinada resposta.
- 4)Entrevista não diretiva: é um tipo de entrevista não estruturada. Neste caso não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. É o entrevistador que tem a seu cargo a condução da sequência da entrevista. (CHIAVENATO, 2000, p. 161).

Pode-se observar, com base na citação de Chiavenato, que há vários tipos de entrevista, e que cada empresa precisa estudar qual é a melhor a ser adotada na sua seleção. A segunda técnica de seleção de pessoas é o teste de conhecimento ou de capacidades.

De acordo com Chiavenato, as provas de conhecimentos ou de capacidades funcionam como instrumentos que possibilitam medir o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo assim como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. E assim são classificadas em provas, testes psicométricos, testes de personalidade e testes de simulação (CHIAVENATO, 2000).

Os testes psicológicos têm como foco as aptidões, visando determinar que quantidade existe em cada pessoa, no qual se baseia nas diferenças individuais em nível físico, intelectual ou de personalidade. Os testes de personalidade servem para compreender a personalidade do indivíduo de acordo com a análise de seus traços inatos e adquiridos, ou seja, os traços determinados pelo caráter e pelo temperamento do indivíduo. Por fim, de acordo com Chiavenato, os testes de simulação são aplicados em contexto grupal sendo deste modo caracterizado como dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2000).

O processo de seleção é uma escolha dentre os candidatos recrutados. O processo de seleção possui varias fases, e cabe à organização verificar quais atividades é mais importantes fazer para a vaga em questão.

CONCLUSÃO

A partir desse trabalho, resultante de uma pesquisa bibliográfica, pode-se ter uma visão do que são os processos de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas. O estudo evidencia as vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento, interno e externo, e que ferramentas pode-se utilizar no processo de seleção.

O principal objetivo do trabalho foi mostrar a importância de um bom processo de recrutamento e seleção, pois uma boa contratação hoje em dia é um dos fatores para o sucesso das organizações.

A partir do trabalho tem-se uma ideia dos processos que devem ser feitos para se ter um bom recrutamento e seleção de pessoas, porém cada organização precisa verificar quais são os melhores, para utilizar na sua empresa, pois o que é bom para uma, para outras pode não ser, porque tamanho da empresa, quantidade de funcionários, o tempo disponível para a contratação, a vaga em aberto, tudo isso interfere na hora de escolher a melhor forma para fazer o recrutamento e seleção.

Também acaba repercutindo no financeiro da empresa, pois quanto menos admissões e demissões, menos gastos, sendo que é extremamente importante a empresa dar uma atenção ao processo de ingresso de novos colaboradores na organização, uma admissão bem feita, gera menos retrabalho e as chances de sucesso no novo contratado são muito maiores.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO. Luis César G. de; GARCIA, Adriano Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Adalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Elsevier, 2010.

FRANÇA. Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva: 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** São Paulo: LTR, 2004.

RATTO, Luiz. **Comércio: um mundo de negócio.** 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2008.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos.** Lisboa: Editorial Presença, 1997.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções.** São Paulo: Gente, 2006.

ANÁLISE DOS CUSTOS DA PRODUÇÃO LEITEIRA EM UMA PROPRIEDADE RURAL

Vanessa Jaqueline Anschau¹
João Antonio Cervi²

RESUMO

Este artigo tem como tema a análise dos custos em uma propriedade rural de pequeno porte, localizada na cidade de Boa Vista do Buricá, RS, com enfoque na análise de custos da produção leiteira, no período de julho de 2015 a junho de 2016. Assim a pergunta de pesquisa que problematiza o estudo é em que medida os custos de produção da propriedade rural influenciam no resultado da atividade em análise. O objetivo geral, entretanto é analisar as teorias contábeis, a fim de compreender se os custos de produção viabilizam a atividade em uma propriedade rural de produção leiteira. Dessa forma, considera-se importante esta pesquisa, pois aborda um fator muito importante nos resultados da atividade, que é o custo de sua produção. A metodologia caracteriza-se como teórico-empírica, com fins explicativos. A geração de dados ocorre com tratamento quantitativo e qualitativo das informações. Esse processo é realizado por meio de documentação indireta, bibliográfica e documentalmente, bem como direta, por meio da observação. A análise e interpretação dos dados realizam-se por meio dedutivo e entrevistas com os proprietários. A contribuição alcançada é de que, após a análise dos custos e receitas, conclui-se que a propriedade é rentável.

Palavras-chave: Custos - Produção Leiteira – Rentabilidade.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata do levantamento de custos em uma propriedade rural de produção leiteira na cidade de Boa Vista do Buricá, RS, com enfoque em um estudo estratégico visando à identificação da rentabilidade da empresa.

São analisadas as teorias da atividade rural com enfoque na contabilidade de custos, a fim de compreender em que medida a mensuração dos custos de produção da propriedade rural influenciam no resultado da atividade em análise, tendo como base o estudo da literatura pertinente à atividade rural e a Contabilidade

¹ Acadêmica do MBA em Controladoria e Finanças – Faculdades Integradas Machado de Assis. vanessaabvb@hotmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor das Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@yahoo.com.br

de Custos. Os custos e receitas do período serviram de base para analisar a rentabilidade da atividade e conseqüentemente auxiliar na gestão do negócio. Vários foram os autores abordados e os que tiveram participação significativa foram Antonio Cezar Bornia, Eliseu Martins, Daniel Ramos Nogueira, Rodney Wernke e Silvio Aparecido Crepaldi.

Tendo em vista o atual cenário mundial, no qual está sendo projetada a escassez dos alimentos, torna-se essencial para o produtor mensurar os custos da atividade e conhecer a sua rentabilidade, possibilitando assim analisar alternativas de redução de custos e ampliação do negócio para tornar-se mais competitivo. Nesse contexto, a contabilidade de custos representa uma excelente ferramenta para o levantamento de informações gerenciais.

Considerando a perspectiva para a acadêmica, a pesquisa é importante porque tem como propósito ampliar os conhecimentos acerca dos custos de uma propriedade rural de produção leiteira e os impactos que os mesmos geram na rentabilidade do negócio.

Para a Fundação Educacional Machado de Assis, o presente projeto incrementará o acervo de livros e trabalhos, referente à contabilidade de custos na atividade rural, e servirá de apoio para os demais acadêmicos que vierem a realizar trabalhos na área.

O trabalho tem como embasamento as informações reais da propriedade estudada a fim de auxiliar no levantamento dos custos da atividade leiteira, para tanto é totalmente viável e coerente, pois foram gerados dados que vão ao encontro da temática proposta.

Este trabalho organiza-se em três seções: a primeira apresenta o percurso metodológico da investigação; a segunda, a construção teórica fundamentada na literatura pertinente à temática; a terceira desenvolve-se um estudo de caso para identificar os custos que compõem a produção leiteira; e investigar a influência dos custos do produto analisado, para a rentabilidade do negócio.

1 O CAMINHO DA PESQUISA

Neste artigo é estudada a contabilidade rural, com enfoque nos custos, servindo de ferramenta gerencial para otimizar os resultados decorrentes da produção leiteira em uma pequena propriedade rural localizada na cidade de Boa Vista do Buricá, RS. O levantamento do efetivo custo da produção irá servir de base para o proprietário conhecer a real rentabilidade do negócio, considerando que normalmente nas pequenas propriedades os custos pessoais acabam mascarando os resultados.

Para desenvolver esta pesquisa foi necessário seguir um roteiro, visando à eficácia e compreensão da mesma. Conforme Mattar, “[...] o projeto de pesquisa faz com que o aluno tenha de visualizar seu trabalho no futuro, em vários sentidos, além de servir como uma forma padrão de comunicar seus objetivos.” (MATTAR, 2008, p. 160).

Sendo assim, pode-se afirmar que esta pesquisa é teórico-empírica, em decorrência de estar sendo aplicada para a resolução de um problema, através de cunho explicativo de um estudo de caso. Os dados do estudo são quantitativos, pois se analisam dados estatísticos e qualitativos, considerando a explicação dos fatos que são analisados.

Em conformidade com as autoras Marconi e Lakatos, a parte prática, de coleta de dados, é dividida em duas partes: a documentação direta que se subdivide em direta intensiva e extensiva, e a documentação indireta que abrange a pesquisa documental e bibliográfica (MARCONI; LAKATOS, 2010). A direta é intensiva, por meio de entrevista com o proprietário e observação, e na indireta a abordagem é teórica e com análise de documentos.

A interpretação dos dados, segundo a abordagem de Gil, se dá pelo método dedutivo, partindo de princípios reconhecidos como verdadeiros, possibilitando chegar a conclusões formais. Também é adotado o método estatístico e histórico que se fundamenta na aplicação da teoria, e ainda o comparativo da teoria com a prática, bem como o monográfico, tratando-se de um estudo de caso (GIL, 2008).

2 ATIVIDADE RURAL

As empresas rurais podem ser definidas como entidades que exploram a capacidade produtiva do solo, que para Marion, pode ser através do cultivo da terra, da criação de animais e ainda da transformação dos produtos agrícolas. Podendo ser dividido em campos de atividades, sendo eles a produção vegetal (atividade agrícola), animal (zootécnica) e as indústrias rurais de atividade agroindustrial (MARION, 2014).

Rodrigues et al., ao tratar da produção vegetal, divide as culturas agrícolas em temporárias e permanentes, cada uma com suas respectivas características:

- a) temporárias: as que exigem a colheita, sendo seguidas de um novo plantio; e
- b) permanentes: aquelas de duração superior a um ano ou que proporcionam mais de uma colheita, sem a necessidade de novo plantio, recebendo somente tratamentos culturais no intervalo entre as colheitas. (RODRIGUES et al., 2015, p. 26).

Na produção animal, Marion e Segatti fazem uma abordagem da alimentação do gado, que normalmente alimenta-se no pasto e através das capineiras, que é uma forma de reserva de alimentos para o inverno e períodos de seca, podendo ser armazenado como silagem, aonde geralmente a forragem é comprimida, para eliminação do ar, e ainda como fenação, sendo este um processo de dessecamento da planta que é cortada e exposta ao sol (MARION; SEGATTI, 2012).

Eles ainda dão ênfase à necessidade de aditivos na alimentação dos animais, como o sal, minerais, vitaminas, proteínas, entre outros. O processo de gerenciamento da alimentação dos animais exige do produtor rural um vasto conhecimento quanto às variedades das plantas utilizadas na alimentação, para assim identificar qual é o melhor período de plantio e colheita, bem como a sua forma de armazenamento.

No que tange a pecuária, eles abrangem de forma detalhada e descrevem a importância da sanidade para o sucesso da pecuária, através da vacinação sistemática contra as mais diversas moléstias. Em uma abordagem quanto às formas de reprodução citam a monta natural e a inseminação artificial, que auxilia no aprimoramento hereditário e conseqüentemente gerações com melhor qualidade e

rendimento. Quanto à classificação do rebanho em categorias, Rodrigues et.al, divide em:

- a) Bezerro: recém-nascido da vaca.
- b) Novilha: após o desmame até a primeira parição.
- c) Novilho: após o desmame até o abate.
- d) Garrote: macho desde o desmame até a entrada da reprodução.
- e) Vaca: novilha após a primeira parição.
- f) Touro: garrote com bom desempenho passa a ser denominado touro.
- g) Boi: bovino adulto, castro e manso (RODRIGUES et.al, 2015).

Esta divisão é importante dentro da propriedade e para fins contábeis, sendo possível identificar os animais destinados à venda, à procriação e os que são destinados para trabalhos na propriedade. A atividade rural precisa ser analisada de uma maneira minuciosa para que a mesma se torne rentável em virtude da grande quantidade de particularidades.

3 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade vem ao encontro das empresas para auxiliar nos mais diversos fatores decisórios, podendo ser de atividade comercial, industrial, serviços ou rural. No entendimento de Crepaldi, a contabilidade pode auxiliar o produtor rural através das ferramentas gerenciais, com informações que auxiliarão no planejamento, controle e tomada de decisões. Dando suporte para que as mesmas possam fazer um controle dos custos, acompanhamento dos resultados e análises de rotação de culturas (CREPALDI, 2012). De acordo com a visão de Martins, a contabilidade de custos tem funções relevantes:

A Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivo acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos. (MARTINS, 2010, p.21-22).

Nas empresas rurais, como em qualquer outra empresa, existe a necessidade de mensurar a depreciação dos bens. Um dos métodos mais utilizado é o método de depreciação linear que, segundo Viceconti e Neves, deduz do custo do bem o valor residual, dividindo pela sua vida útil, para assim definir o valor da depreciação em cada período (VICECONTI; NEVES, 2013).

A contabilidade de custos vem para agregar conhecimento, informações e clareza ao proprietário quanto aos resultados e possibilidade de ampliação e melhorias do negócio. Tornando-se indispensável a sua aplicação por parte dos proprietários de empresas rurais.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Os custos são classificados de duas formas básicas. Megliorini define que, primeiramente, de acordo com o produto fabricado, eles podem ser classificados em diretos ou indiretos. Em seguida, quanto ao volume produzido, sendo definidos como fixos ou variáveis (MEGLIORINI, 2012). Ribeiro faz uma suposição na qual a classificação dos custos seria desnecessária para determinadas análises:

Se a empresa fabricar apenas um produto, é evidente que todos os gastos atribuídos à produção de um determinado período serão apropriados a esse produto, sem grandes complicações. Nesse caso, a soma dos custos totais da produção de um mês refere-se exclusivamente ao único produto fabricado no referido mês. (RIBEIRO, 2009, p.34-35).

Para Martins, a classificação de custos fixos e variáveis é mais importante que as demais, pois fazem a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo (MARTINS, 2010).

Os custos diretos, para Nogueira, são os que podem ser diretamente apropriados ao produto, necessitando de uma unidade de medida de consumo para realizar o procedimento, como por exemplo, quilos de matéria-prima, horas de mão-de-obra, unidades de embalagem (NOGUEIRA, 2009).

Além da denominação de custos diretos, Bruni e Famá, também os definem como primários. Caracterizam estes custos como mensuráveis de maneira objetiva, incluídos diretamente no cálculo dos produtos, são usados na fabricação do produto

e mão-de-obra direta (BRUNI; FAMÁ, 2008). Wernke faz uma afirmação quanto à maneira de alocação destes custos ao produto:

Custos diretos são os gastos facilmente apropriáveis às unidades produzidas, ou seja, são aqueles que podem ser identificados como pertencentes a este ou àquele produto. Por sua natureza, características próprias e objetividade de identificação no produto são imputados por medições objetivas ou por controles individuais como a ficha técnica do produto, sem a necessidade de rateios. (WERNKE, 2008, p. 13).

Os custos diretos são facilmente mensuráveis, pois sua quantidade e seu valor são de identificação clara no produto. Portanto, não precisam de critérios de rateio para serem alocados, podendo ser quantificados diretamente.

Na visão de Viceconti e Neves, os custos indiretos podem receber outras denominações, como por exemplo: despesas gerais de produção, gastos gerais de produção, custos gerais de produção, entre outros. São os gastos da empresa devido à produção, não podendo ter relação direta com o produto como o material direto ou a mão de obra direta (VICECONTI; NEVES, 2013). Bertó e Beulke os caracterizam da seguinte maneira:

Apresentam como característica, em geral, a impossibilidade de ser medidos, identificados, quantificados diretamente em cada unidade comercializada. [...] A presença de um crescente número de custos e de despesas indiretas constitui normalmente uma maior dificuldade para sua apropriação. (BERTÓ; BEULKE, 2006, p.23).

Bruni e Famá, elencam estes custos como sendo os que mais trazem problemas para a contabilidade, no que tange a transferência de custos indiretos de fabricação aos produtos através de rateio. Para definir critérios de rateio podem ser usadas as horas-máquinas, mão-de-obra direta, materiais diretos, custo primário, entre outras (BRUNI; FAMÁ, 2008).

Entende-se, assim, que os custos indiretos por não estarem relacionados diretamente a determinado produto, necessitam de critérios de rateio para alocá-los aos mesmos. Este procedimento deve receber atenção para não interferir no custo do produto e, conseqüentemente, afetar análises gerenciais.

Os custos fixos na teoria de Martins têm seu montante definido em um mês, não tendo relação direta com o volume de produção. Ele também os elenca como

custo que podem ter parte fixa e parte variável, exemplificando com a situação da energia elétrica, que é variável de acordo com a produção e outra parte é fixa, pois indiferentemente do volume produzido, ela tem seu potencial de consumo instalado (MARTINS, 2010).

Em conformidade com Ribeiro, alguns custos fixos podem variar de um período para o outro, como por exemplo, os gastos com telefone e materiais de limpeza. Mesmo assim eles não perdem a qualificação de fixos, pois podem variar com o aumento do volume até determinado ponto, tornando-se estáveis novamente (RIBEIRO, 2009).

Bruni e Famá agrupam estes custos em: custo fixo de capacidade, oriundo das instalações da empresa, ou seja, a capacidade instalada, e custo fixo operacional relativo a operação das instalações da empresa. Eles destacam que a classificação em fixos ou variáveis está relacionada ao volume produzido e não ao tempo (BRUNI; FAMÁ, 2008).

Por meio dessas colocações, compreende-se que o processo de alocação de custos fixos ao produto pode trazer sérios problemas a uma organização quando não forem analisados corretamente. Podendo ocorrer ociosidade de custos em determinado produto e sobrecarga noutro, distorcendo as mais diversas análises com relação à produção.

Os custos variáveis são caracterizados por Nogueira como sendo “[...] os custos que guardam relação direta com a quantidade produzida.” (NOGUEIRA, 2009, p.29). Ou seja, variam de acordo com a quantidade de produtos fabricados no período. Wernke faz uma colocação interessante quanto aos custos variáveis e a diferença destes em relação aos diretos, frisando as principais características de ambos:

Têm seu valor determinado em função de oscilações na atividade da empresa, variando de valor na proporção direta do nível de atividades. [...] É importante ressaltar a diferença entre custo variável e custo direto. Um custo é variável se ele realmente acompanha a proporção da atividade com que ele é relacionado. Um custo direto é aquele que se pode medir em relação a essa atividade, setor ou produto. (WERNKE, 2008, p.14).

De acordo com Santos et al., apesar de os custos variáveis normalmente depender do nível de atividade, ou seja, crescer e decrescer conforme o nível de atividade, nem sempre esta variação acontece de maneira proporcional (SANTOS et al., 2006). Conclui-se, assim, que os custos variáveis diretos são proporcionais às unidades produzidas e os variáveis indiretos variam com o passar do tempo e tem relação com o produto.

3.2 MÉTODOS DE CUSTEIO

Os métodos de custeio surgiram da necessidade de aprimorar a formação do custo dos produtos fabricados. Eles são ferramentas importantes para orientar a alocação dos custos aos produtos. Para Berti, o método de custeio é a forma que será utilizada para calcular o custo de um produto, sendo que cada método possui suas peculiaridades próprias, finalidades e objetivos específicos (BERTI, 2008).

Conforme Martins, “Custeio significa Apropriação de Custos.” (MARTINS, 2010, p.37). Assim, entende-se que o método de custeio é a maneira pela qual os custos são apropriados ao produto para o alcance do objetivo maior que o custo final.

De acordo com o que é proposto por Bornia, pode-se definir como princípios de custeio o custeio variável, por absorção integral e ideal. Como métodos o Custo Baseado em Atividades (ABC), o *ReichskuratoriumfurWirtschaftlichkeit* (RKW) e o da unidade de esforço de produção (UEP) (BORNIA, 2009).

Martins afirma que “[...] só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis.” (MARTINS, 2010, p.198).

Para Wernke, o custeio por absorção atribui aos produtos todos os custos da área de fabricação, sejam esses definidos como custos diretos ou indiretos, ou como custos fixos ou variáveis (WERNKE, 2008).

No esboço da demonstração de resultados, no custeio por absorção, Martins elenca primeiramente as receitas, das quais deduz os custos dos produtos vendidos

encontrando o lucro bruto. Deste são descontadas as despesas, chegando ao lucro operacional do período (MARTINS, 2010).

Bertó e Beulke levam em consideração a relação ao custeio por absorção integral: “Situação de produto único: nessa circunstância, de qualquer forma, esse produto precisa absorver todos os custos.” (BERTÓ; BEULKE, 2006, p.33). Entende-se que este é o método mais indicado para a pesquisa presente, assim identificando a rentabilidade da atividade leiteira.

4 ANÁLISE DE DADOS

A propriedade rural analisada está localizada na cidade de Boa Vista do Buricá, RS, sendo gerenciada por um casal que são os proprietários que desenvolvem todas as atividades. A propriedade é composta de 15,5 hectares, sendo 5,5 hectares destinados para plantio de milho e pastagens, 2,5 hectares para as gramas, 3,2 hectares em floresta e 4,3 hectares para poteiros e construções.

As atividades são voltadas para a produção leiteira, portanto, todos os gastos que incorrem na propriedade são alocados ao produto que é o leite. Desta forma, ao aplicar o método de custeio por absorção integral, é realizado um levantamento dos custos fixos e variáveis, para posterior apropriação ao custo da atividade leiteira.

Tendo conhecimento do custo da atividade e das receitas da propriedade é possível verificar a viabilidade. Para o levantamento de tais informações fez-se necessária a realização de entrevistas com o produtor rural para conhecer o funcionamento da propriedade, seus custos e receitas.

Após o levantamento das informações foram criadas tabelas para melhor compreensão. Nelas estão descritos os custos fixos e elencados os custos da depreciação dos bens, conforme se observa na Ilustração 1:

DEPRECIÇÃO	VALOR ATUAL	VIDA UTIL (MESES)	VALOR RESIDUAL	DEPRECIÇÃO POR MÊS
Resfriador de leite	R\$ 3.500,00	120	R\$ 500,00	R\$ 25,00
Sistema de ordenha	R\$ 1.200,00	120	R\$ 300,00	R\$ 7,50
Transferidor de leite	R\$ 500,00	72	R\$ 250,00	R\$ 3,47
Vaca (por unidade)	R\$ 3.000,00	96	R\$ 1.000,00	R\$ 20,83

Continuação da Ilustração 1

Sala de ordenha	R\$ 11.000,00	300	R\$ 3.000,00	R\$ 26,67
Galpão alimentação	R\$ 30.000,00	240	R\$10.000,00	R\$ 83,33
Galpão estocagem	R\$ 5.000,00	120	R\$ 2.000,00	R\$ 25,00
Motor a diesel	R\$ 2.500,00	180	R\$ 1.500,00	R\$ 5,56
Carroça	R\$ 500,00	120	R\$ 50,00	R\$ 3,75

Ilustração 1: Depreciação dos Bens.

Fonte: produção da pesquisadora.

Para os animais é considerado o início da depreciação após a primeira cria, ou seja, para fins de depreciação são consideradas as vacas secas e em lactação de cada mês. O custo atual de cada vaca é R\$ 3.000,00, tem uma vida útil de 8 anos, quando será comercializado para o açougue como animal de descarte, pelo valor R\$ 1.000,00. Para análise, as informações foram agrupadas em trimestres. Na Ilustração 2, é discriminado o plantel de animais existente por trimestre:

ANIMAIS	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Vacas em lactação	56	59	58	54
Vacas secas	11	8	8	12
Novilhas e bezerras	31	27	25	29
Total	98	94	91	95

Ilustração 2: Animais Classificados em Categorias no Período de 01/07/2015 a 31/06/2016.

Fonte: produção da pesquisadora.

O plantel se manteve em uma média de 94,5 animais no período analisado. No que se refere aos custos fixos, os mesmos se encontram na Ilustração 3.

CUSTOS FIXOS	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Depreciação dos bens	R\$ 540,84	R\$ 540,84	R\$ 540,84	R\$ 540,84
Depreciação das vacas	R\$ 1.395,61	R\$ 1.395,61	R\$ 1.374,78	R\$ 1.374,78
Energia	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Mão de obra	R\$ 5.280,00	R\$ 5.280,00	R\$ 5.280,00	R\$ 5.280,00
Total	R\$ 7.516,45	R\$ 7.516,45	R\$ 7.495,62	R\$ 7.495,62

Ilustração 3: Custos fixos de 01/07/2015 a 31/06/2016.

Fonte: produção da pesquisadora.

Quanto à mão de obra dos proprietários, os mesmos estipularam no valor mensal de R\$ 880,00 para cada. O custo de energia elétrica, analisando o valor da

fatura da propriedade e a capacidade instalada, foi estipulado em R\$ 100,00 por mês. Não foi mensurado nenhum custo de água, pois a propriedade possui poço próprio. Quanto aos custos variáveis, pode-se observá-los na Ilustração 4:

CUSTOS VARIÁVEIS	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Derivados de soja	R\$ 703,00	R\$ 895,00	R\$1.438,62	R\$1.581,50
Sal mineral	R\$1.018,32	R\$ 243,99	R\$ 657,08	R\$ 844,14
Tamponante	R\$ 104,00	R\$ 68,00	R\$ 68,00	R\$ 68,00
Ração para vaca	R\$6.018,56	R\$5.064,45	R\$5.454,75	R\$9.352,70
Ração para terneira	R\$ 681,33	R\$ -	R\$ 73,63	R\$ 313,19
Ração para novilhas	R\$ 566,36	R\$ 494,05	R\$ 385,49	R\$ 820,88
Inseminação artificial	R\$ 177,20	R\$ 280,80	R\$ 354,55	R\$ 177,60
Leite para bezeros	R\$ 478,38	R\$ 250,00	R\$ 257,50	R\$ 300,00
Medicamentos	R\$ 863,68	R\$ 598,36	R\$ 792,58	R\$ 220,60
Materiais de limpeza	R\$ 219,00	R\$ 146,00	R\$ 182,39	R\$ 78,80
Semente	R\$ 790,00	R\$ 246,00	R\$1.353,75	R\$ 720,00
Adubo	R\$6.965,00	R\$ 551,60	R\$1.893,25	R\$1.263,24
Uréia	R\$3.664,00	R\$1.928,25	R\$ 748,44	R\$1.084,65
Defensivos	R\$ 240,00	R\$ 261,00	R\$ 480,00	R\$ -
Hora máquina	R\$ 540,00	R\$ 570,00	R\$3.154,00	R\$2.044,00
Veterinário	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 170,00	R\$ 100,00
Mão de obra eventual	R\$ -	R\$ 300,00	R\$ 250,00	R\$ -
Custos diversos	R\$ 166,20	R\$ 456,00	R\$ 296,60	R\$ 11,56
Total	R\$ 23.215,03	R\$ 12.373,50	R\$ 18.010,63	R\$ 18.980,86

Ilustração 4: Custos variáveis de 01/07/2015 a 31/06/2016.

Fonte: produção da pesquisadora.

Os custos variáveis podem ser tanto diretos quanto indiretos, incluindo a alimentação, inseminação, material de limpeza, mão de obra eventual, plantio, insumos, além de outras despesas. Em conformidade com Santos et al., apesar de os custos variáveis normalmente depender do nível de atividade, nem sempre esta variação acontece de maneira proporcional (SANTOS et al, 2006).

A alimentação das terneiras é através de leite, ração e do feno que é produzido na propriedade; das novilhas é por ração, silagem e grama; e das vacas é composta de ração, derivados de soja, sal mineral, tamponante, silagem de milho em grão e pé inteiro, gramas, pastagens e feno.

O adubo e a ureia são utilizados no plantio e na adubação do milho, pastagens e grama. A hora-máquina é terceirizada, sendo este serviço utilizado no plantio do milho e das pastagens, na adubação e pulverização das plantações, no corte do feno e na produção da silagem. A mão de obra eventual ocorre nos momentos em que é realizada silagem, além de outras atividades em que seja necessária a complementação com apoio de pessoas terceirizadas. Na Ilustração 5, estão discriminadas as receitas da propriedade:

RECEITAS	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Litros de leite	25.816	28.251	24.950	21.870
Valor por litro	R\$ 0,97	R\$ 0,95	R\$ 1,02	R\$ 1,13
Leite	R\$ 25.041,52	R\$ 26.838,45	R\$ 25.449,00	R\$ 24.713,10
Carne para venda	R\$1.900,00	R\$1.300,00	R\$2.500,00	R\$ 500,00
Total	R\$ 26.941,52	R\$ 28.138,45	R\$ 27.949,00	R\$ 25.213,10

Ilustração 5: Receitas de 01/07/2015 a 31/06/2016.

Fonte: produção da pesquisadora.

Quanto à venda de carne, ela é feita quando existe necessidade do descarte de vacas que já ultrapassaram sua vida útil ou terneiras, que aparentemente não se tornariam boas produtoras de leite. Os abatedouros, em média, compram o quilo de carne ao valor de R\$ 9,50 e os animais são normalmente abatidos com o peso de 180 quilos.

O leite, que é a principal receita da propriedade, é vendido para a Ebelath Alimentos S.A, localizada na cidade de Três de Maio-RS. O recolhimento do produto é feito diariamente pela empresa compradora, sendo que o valor recebido pelo mesmo é conforme a sua qualidade, também ganhando bonificações quanto ao volume comercializado e a forma como é armazenado. No que concerne a deduções de receitas, tem-se os dados constantes na Ilustração 6:

DEDUÇÕES DE RECEITAS	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Funrural 2,3%	R\$ 575,82	R\$ 614,60	R\$ 584,66	R\$ 566,27
Fundesca	R\$ 12,39	R\$ 13,56	R\$ 12,36	R\$ 11,59
Total	R\$ 588,21	R\$ 628,16	R\$ 597,02	R\$ 577,86

Ilustração 6: Deduções de receitas de 01/07/2015 a 31/06/2016.

Fonte: produção da pesquisadora.

As deduções de receitas envolvem o pagamento de taxas ao Funrural e Fundesa, que são descontados diretamente da nota do leite. Após fazer o levantamento dos custos e receitas do período de julho de 2015 a junho de 2016, pode-se observar o resultado na Ilustração 7:

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício 01/07/2015 à 31/06/2016		
Receitas	R\$ 108.242,07	100,00%
(+) Venda de Leite	R\$ 102.042,07	94,27%
(+) Venda de Carne	R\$ 6.200,00	5,73%
(-) Deduções de Receitas	(R\$ 2.391,25)	2,21%
(-) Taxas Funrural/Fundesa	(R\$ 2.391,25)	2,21%
(+) Receitas Operacionais Líquidas	R\$ 105.850,82	97,79%
(-) Custos dos Produtos Vendidos	(R\$ 102.645,82)	94,83%
(-) Custos Fixos	(R\$ 30.065,80)	27,78%
(-) Custos Variáveis	(R\$ 72.580,02)	67,05%
(=) Resultado Líquido do Período	R\$ 3.205,00	2,96%

Ilustração 7: Demonstração do Resultado do Exercício 01/07/2015 a 31/06/2016.

Fonte: produção da pesquisadora.

A receita da propriedade é predominantemente oriunda da venda de leite, a qual representa 94,27% do total. Nos custos dos produtos vendidos, os custos variáveis, correspondem a 67,05%, ou seja, sua porcentagem é bastante expressiva com relação às receitas. Já nas deduções, as taxas incidentes na nota do leite se destacam, refletindo em 2,21% das mesmas.

Constatou-se que a propriedade é rentável, pois mesmo destinando um valor de R\$ 1.760,00 como remuneração mensal, totalizando R\$ 21.120,00 ao ano, para os proprietários, ela ainda rende o valor de R\$ 3.205,00 ao ano, o que representa 2,96% relacionado às receitas. Para o proprietário, este pode ser considerado um valor satisfatório, levando em consideração a alta do custo na alimentação dos animais, de acordo com sua informação, no período analisado.

Tem-se a destacar que, conforme informação do proprietário, foi utilizado para consumo próprio o montante de 540 kg de carne obtida com o descarte de animais. Tal fato demonstra que, se esta quantidade fosse vendida a abatedouros, geraria uma receita de R\$ 5.130,00, o que elevaria a receita bruta para R\$ 113.372,07 e,

consequentemente, o resultado positivo do exercício para R\$ 8.335,00, correspondendo a um percentual de lucro líquido de 7,35%. Tal rubrica não foi incluída na DRE em virtude da não geração de receita, portanto, não havendo contrapartida na dedução, mas tal fato demonstra a importância do proprietário saber separar as despesas pessoais do que é produção ligada à atividade rural foco da propriedade.

CONCLUSÃO

No decorrer das entrevistas com o proprietário da empresa, percebe-se que a contabilidade rural é pouco praticada, em decorrência de o agricultor não conhecer os benefícios que a mesma pode oferecer. Além disso, eitem uma mentalidade conservadora, acreditando que o conhecimento adquirido com o passar dos anos é o suficiente para a tomada de decisões. Outro fator que influencia é o alto custo de manutenção de um controle contábil eficaz.

A aplicação da contabilidade no setor rural irá servir como base de informações gerenciais, que é o resultado do que acontece na empresa rural. Por intermédio dela será afastado um fato que acontece na maioria das propriedades, a falta de controle quanto à separação do que é despesa pessoal em relação às da atividade rural.

O presente estudo teve como objetivo verificar a rentabilidade da atividade leiteira em uma propriedade rural localizada na cidade de Boa Vista do Buricá, RS, usando como período de análise julho de 2015 a junho de 2016, compreendendo o período de um ano. Foram aplicadas as técnicas da contabilidade rural e de custos para o alcance do objetivo proposto.

Os proprietários não tinham conhecimento do valor que a propriedade rendia anualmente e, apesar de o lucro de R\$ 3.205,00 não ser alto, se for levada em consideração a remuneração anual de R\$ 21.120,00 para os proprietários, eles consideraram o resultado satisfatório em virtude da alta dos custos de alimentação do período.

Conclui-se que ao unir as técnicas da contabilidade rural e de custos, aplicando as mesmas de maneira correta, elas trazem resultados importantes para

auxiliar na gestão e melhoria da propriedade. Como sugestão para auxiliar na gestão da propriedade seria de analisar o plantel para reduzir as oscilações da produção do leite, amenizando a variação das receitas que dependem diretamente do valor que o mercado oferece para o produto.

REFERÊNCIAS

BERTI, Anélio. **Contabilidade e Análise de Custos**. Curitiba: Juruá, 2008.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: aplicação em empresas Modernas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisória**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda - pessoa jurídica**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. **Contabilidade da Pecuária**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, João. **Metodologia Científica na Era da Informática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

NOGUEIRA, Daniel Ramos. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RODRIGUES et al. **Contabilidade Rural**. São Paulo: IOB – SAGE, 2015.

SANTOS et al. **Fundamentos de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2006.

VICECONTI, Paulo Eduardo V.; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: Uma Abordagem Prática**. 2. ed., 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CONTROLADORIA APLICADA NO GERENCIAMENTO DE OBRAS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Fabiele Inês Staudt¹
Luigi Antônio Farias Lazzaretti²

RESUMO

Este artigo científico tem como tema a Controladoria aplicada em uma empresa de construção civil com enfoque no estudo de estratégias para o gerenciamento eficiente de obras em uma empresa de pequeno porte na cidade de Santa Rosadante do atual cenário econômico. A investigação acontece no primeiro semestre de 2016. Assim, a pergunta de pesquisa que problematiza o estudo é em que medida as estratégias de controladoria podem contribuir no gerenciamento de indicadores de desempenho em uma empresa de construção civil? O objetivo geral, com efeito, é estudar estratégias de controladoria para o gerenciamento eficiente de obras. Dessa forma, considera-se importante esta pesquisa para mostrar o papel da Controladoria na busca da eficácia empresarial em empresas do ramo objeto de estudo, uma vez que são poucas que adotam essa ferramenta. A metodologia caracteriza-se como teórico-empírica, com fins explicativos e descritivos, e tratamento qualitativo das informações. Esse processo é realizado por meio de documentação indireta: bibliográfica e documental, bem como por documentação direta. A análise e interpretação dos dados realizam-se pelo método hipotético-dedutivo, com procedimento estatístico, histórico, comparativo e monográfico. A contribuição alcançada é a de que através das estratégias de controladoria apresentadas, tanto a empresa objeto de estudo quanto as demais empresas do ramo da construção civil, podem ter uma visão mais detalhada e real do resultado econômico de suas obras, e assim permanecer firmes no mercado uma vez que há maior controle das informações.

Palavras-Chave: Controladoria - Construção Civil - Gerenciamento de Obras.

INTRODUÇÃO

A preocupação da maioria das empresas de construção civil, ao lançar um novo empreendimento, geralmente está voltada somente para os custos, em

¹ Acadêmica do Curso de Pós-Graduação MBA Controladoria e Finanças. Faculdades Integradas Machado de Assis – Santa Rosa, RS.

² Orientador, Especialista em Finanças e Mercado de Capitais. Administrador e Professor das Faculdades Integradas Machado de Assis – Santa Rosa, RS.

detrimento do resultado econômico, sendo bastante evidente a deficiência no sistema de informação para a comunicação organizacional eficaz. Para isso, um modelo de controladoria aplicado nessas organizações pode ser uma boa alternativa, no intuito de identificar os resultados corretos de cada empreendimento, uma vez que um dos objetivos da controladoria é a evidência dos resultados econômicos.

Esse artigo propõe-se a estudar estratégias de controladoria para o gerenciamento eficiente de obras em uma empresa de construção civil de pequeno porte de Santa Rosa diante do atual cenário econômico. A investigação aconteceu no período de janeiro a junho de 2016. Dessa forma, a pergunta de pesquisa questiona: em que medida as estratégias de controladoria podem contribuir no gerenciamento de indicadores de desempenho em uma empresa de construção civil?

O objetivo do estudo é analisar como a Controladoria pode auxiliar na gestão de obras. Para isso, pretende-se estudar estratégias de controladoria na literatura pertinente à área; identificar o atual modelo de gestão econômica da empresa, de acordo com o cenário econômico da área da construção civil e, por último, apresentar um plano estratégico de controladoria que possa contribuir no correto gerenciamento das obras.

Este trabalho justifica-se para mostrar o papel da Controladoria na busca da eficácia empresarial em empresas do ramo objeto de estudo, mais precisamente no gerenciamento de obras, uma vez que são poucas as empresas desse setor que adotam essa ferramenta. Pretende-se, portanto, que este trabalho possa mostrar às demais empresas do setor de construção civil em que alcance as estratégias de controladoria podem colaborar no gerenciamento de indicadores de desempenho.

Este estudo organiza-se em quatro seções: a primeira apresenta o percurso metodológico da investigação. A segunda e a terceira seções, a construção teórica fundamentada na literatura pertinente à temática. Por último, na quarta seção, desenvolve-se o estudo de caso na empresa objeto de estudo, expondo as informações sobre o seu atual modelo de gestão econômica e apresentando um plano estratégico de controladoria para o correto gerenciamento de indicadores de desempenho.

1 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia consiste na forma de como será conduzida a pesquisa. Conforme Gil, “Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.” (GIL, 2008, p. 8). Nesse sentido, definir os métodos da pesquisa é uma etapa muito importante da pesquisa uma vez que direciona os passos do estudo. Para complementar, Demo explica que

A Metodologia significa a origem do termo, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa. Ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade. (DEMO, 2009, p.11).

Para tanto, nesta seção será apresentado o tipo de pesquisa, o método de abordagem, os métodos de procedimento e as técnicas de investigação adotadas. Assim, expor-se-á a categorização da pesquisa, o plano de coleta, análise e interpretação dos dados, bem como a apresentação institucional.

Pelo fato de se tratar de um estudo de caso em uma empresa de construção civil, localizada na cidade de Santa Rosa, no Estado do Rio Grande do Sul, a investigação caracteriza-se como teórico-empírica. Para tanto, um dos propósitos da pesquisa é apresentar o fato estudado de forma explicativa, analisando de que maneira estratégias de controladoria podem contribuir no gerenciamento de indicadores de desempenho em uma empresa de construção civil. Além de explicativa, a pesquisa tem fins descritivos, cuja principal característica é a utilização de técnicas de coleta de dados padronizadas.

O tratamento de dados dar-se-á de forma qualitativa a partir da organização e da análise de informações. O primeiro passo é processar a seleção e após simplificação dos dados bibliográficos e documentais. Em relação ainda aos métodos adotados para a geração dos dados deste trabalho, destaca-se a pesquisa por documentação indireta, através de pesquisa bibliográfica na literatura pertinente à área focalizada, apresentando o embasamento teórico sobre a temática. A

pesquisa documental também é utilizada, com fundamento nos dados obtidos por meio de relatórios da empresa investigada que oferece informações sobre o período de geração utilizado, o primeiro semestre do ano de 2016. Além da documentação indireta, utiliza-se a direta, através de conversas com o gestor e engenheiro da organização, responsável pelo processo de gerenciamento das obras.

Para a análise e a interpretação dos dados, o método de abordagem utilizado é o hipotético-dedutivo. Esse método compõe-se da dedução e da indução simultaneamente, conforme Lakato e Marconi,

O método dedutivo, tanto sob o aspecto lógico quanto técnico, envolve procedimentos indutivos. Ambos exigem diversas modalidades de instrumentalização e de operações adequadas. Assim, a dedução e a indução podem completar-se mutuamente. Os dois processos são importantes no trabalho científico, pois um pode ajudar o outro na resolução de problemas. (LAKATO; MARCONI, 2004, p. 257).

Dessa forma, segundo esse método, parte-se de um problema, e neste a investigação científica visa a construir e a testar as possíveis respostas e até mesmo as soluções para o problema. E como métodos de procedimentos utilizam-se o estatístico, o histórico, o comparativo e o monográfico. O estatístico, pois se trabalha com dados; o histórico, na fundamentação bibliográfica; o comparativo, no confronto entre teoria e prática; e o monográfico, por se tratar de um estudo de caso.

Para compreender melhor o contexto de produção da pesquisa, recorre-se ao histórico da empresa objeto de pesquisa. Fundada em fevereiro de 1996 por três sócios de Santa Rosa – RS, é uma empresa atuante, preocupada em unir tradição e inovação, mas principalmente empenhada em construir para seus clientes obras com qualidade, e que atendam às suas expectativas. É uma empresa que foi idealizada com o compromisso de atender o mercado imobiliário, contribuindo no desenvolvimento da construção civil na região e realizando empreendimentos como Condomínios Residenciais e Prédios Comerciais e Residenciais.

A pesquisa tem enfoque na área de gerenciamento de obras, e é analisada uma obra em andamento no período-base. Essa análise é realizada por meio de relatórios e conversas com o gestor da empresa. A investigação concentra-se, portanto, no estudo de um caso particular, que pode servir de base em situações equivalentes.

2 CONTROLADORIA

A Controladoria, ou também chamada de Contabilidade Gerencial, tem como ponto fundamental o uso da informação contábil como ferramenta para a administração, ou seja, preocupa-se com a informação contábil útil à administração. De acordo com Padoveze, ela é o segmento da ciência contábil em que se verifica os maiores esforços de pesquisa em todo o mundo (PADOVEZE, 2010).

Conforme Atkinson, “Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização.” (ATKINSON et al., 2011, p.36). Assim, sua missão é coordenar a otimização do desempenho econômico mirando ao crescimento da riqueza da organização.

Segundo Atkinson, é importante destacar nesse estudo como a informação contábil gerencial pode ajudar os gerentes. Além disso, medidas da condição econômica da empresa estão disponíveis apenas no sistema de contabilidade gerencial, proporcionando aos operadores, gerentes intermediários e executivos um feedback de seu desempenho (ATKINSON et al., 2011).

Outra definição que precisa ficar clara nesse estudo é a distinção da contabilidade gerencial da contabilidade financeira. Conforme Coronado, “[...] *contabilidade financeira* baseia-se em resultados passados, contribuindo, assim, com a *contabilidade gerencial*, que trabalha com o planejamento de operações futuras utilizando-se de números reais e estimados na busca da otimização dos resultados.” (CORONADO, 2012, p.29). É importante destacar que a contabilidade gerencial não requer que os números sejam preparados de acordo com as normas contábeis, o que possibilita ao contador ou gestor usuário montá-los de acordo com os objetivos e necessidades da administração.

Com um ambiente muito mais competitivo, os gerentes das empresas precisam ter informações mais precisas e relevantes sobre os seus reais custos, e é na contabilidade gerencial que eles encontram essas informações. Segundo Coronado, cabe ao contador gerencial repassar essas informações de forma clara e objetiva, além de ter a “[...] função de combinar ferramentas tecnológicas e criativas

a fim de agregar e otimizar valores às suas organizações ao reduzir custos e ao servir como parceiros empresariais.” (CORONADO, 2012, p.31).

Conforme Souza, a função da contabilidade não é somente apurar os lucros e recolher os impostos, mas também revelar quanto e quando se pode distribuir dividendos, além de melhorar a eficiência das operações e proteger o patrimônio, garantindo a continuidade do empreendimento (SOUZA, 2011).

2.1 PLANEJAMENTO, DECISÃO E CONTROLE.

O Sistema de Informação Gerencial exige planejamento para produção dos relatórios. Para isso, segundo Padoveze, é preciso “[...] saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários. Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido.” (PADOVEZE, 2010, p.51).

Conforme Souza, o planejamento envolve “[...] identificar os objetivos da organização, a escolha de uma maneira para chegar a estes objetivos, os meios para garantir a sobrevivência, estabilidade, crescimento, e um ambiente conciliatório dos interesses conflitantes.” (SOUZA, 2011, p.23). Ainda segundo o autor,

Os administradores precisam ter clara posição de onde desejam estar em um determinado momento futuro. O instrumento utilizado para formalizar e evidenciar tal posição é o planejamento e daí o orçamento operacional. O orçamento é a expressão quantitativa e monetária dos objetivos estabelecidos pela administração superior no planejamento. As decisões relativas ao planejamento e controle dependem de que sejam consideradas as opções disponíveis e então escolher uma delas para ser perseguida. O planejamento acarreta frequentemente, a avaliação dos custos e dos benefícios associados a cada opção. *As decisões de planejamento são baseadas no que a administração pretende que venha a ocorrer e não simplesmente no que espera que ocorra.* Isto não seria propriamente, administrar, mas esperar “*pelos bons ventos*”. O contador pode e deve contribuir relevantemente nesta fase. Na verdade, a avaliação dos custos e a dos benefícios de qualquer proposta alternativa é o âmago da contabilidade gerencial. (SOUZA, 2011, p.23-24).

As decisões de planejamento estabelecem os objetivos, os meios e o caminho de ação mais apropriado, e como consequência dessa implantação surgem

as decisões de controle. Para isso, decisões corretas exigem uma análise prévia dos dados, previsão dos possíveis resultados e por último uma avaliação da reação dos envolvidos à decisão tomada.

De acordo com Souza, “[...] um modelo de decisão é um conjunto de procedimentos, que se forem observados, facilitarão a decisão.” (SOUZA, 2011, p.28). De modo geral, ainda segundo o autor, um modelo decisório exige definir e delimitar o problema, identificar as possíveis alternativas de solução, considerar a relevância dos valores contábeis, estimar o desempenho dos custos, classificar os custos como relevantes ou irrelevantes, selecionar a alternativa mais benéfica para a empresa e, por último, avaliar os fatores qualitativos.

Após planejar e decidir, o próximo passo é controlar as ações. Pode-se definir controle como a forma de fazer com que as coisas aconteçam de acordo com o planejado. Dessa forma, uma atividade não estará sob controle se as coisas não estiverem saindo como o planejado (SOUZA, 2011). Para Hornegren, Sundem e Stratton,

Um sistema de controle gerencial bem projetado ajuda e coordena o processo de tomada de decisões e motiva os indivíduos da organização a atuar harmoniosamente. Ele também facilita a previsão dos níveis de receita e direcionadores de custos, orçamento, mensuração e avaliação de desempenho. (HORNEGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012, p.300).

E como ferramenta para auxiliar no controle empresarial, eis que surge a contabilidade gerencial. Seu papel é gerar o *feedback* e ajudar a identificar as áreas problemáticas, através dos relatórios contábeis apresentados. Nesse sentido, é importante salientar a qualidade dos relatórios. Por se tratar de um relatório base para a tomada de decisão, é de suma importância que as informações nele apresentadas sejam reais, atualizadas, confiáveis, oportunas e relevantes. Algo mais importante ainda, a qualidade dos relatórios depende muito da importância e do comprometimento da alta direção com a estrutura contábil e com o sistema contábil que os produzem.

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A medição de desempenho é considerada como parte integrante do sistema gerencial e planejamento estratégico das empresas, destacando seu papel como ferramenta de auxílio para a tomada de decisões. É através dessa medição que é possível obter informações para o questionamento ou avaliação do desempenho de um processo ou sistema, conferindo se os objetivos ou metas do sistema organizacional estão sendo atingidos e permitindo a definição de ações caso necessário. Conforme Holanda, qualquer ação ou decisão adotada por uma empresa precisa de um acompanhamento, pois somente assim é possível saber se as metas estabelecidas estão sendo atingidas (HOLANDA, 2007).

Pode-se dizer, conforme Hornegren, Sundem e Stratton, que “[...] o objetivo das medidas de desempenho é estabelecer direção e motivar os gestores.” (HORNEGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012, p.300). E para Kaplan e Norton “[...] o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21). Conforme Exame, os indicadores de desempenho organizacional se dividem em quatro categorias, que são:

- a) **Indicadores de produtividade:** medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos. São considerados os indicadores de desempenho empresarial da eficiência, e estão fortemente ligados com os indicadores da qualidade;
- b) **Indicadores de qualidade:** ajudam a entender qualquer desvio ou não conformidade que ocorreu durante o processo produtivo, ou seja, focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto ou serviço. São considerados também os indicadores da eficácia;
- c) **Indicadores de capacidade:** eles medem a capacidade de resposta de um processo. Eles verificam o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, bem como medem a excelência de um produto ou serviço;

- d) **Indicadores estratégicos:** eles auxiliam na orientação de como a empresa se encontra com relação aos objetivos pré-estabelecidos. Eles indicam e fornecem um comparativo de como está o cenário atual da empresa com relação ao que deveria ser. Também são importantes fontes de informação para o processo de tomada de decisão (EXAME, 2015).

É importante salientar que, além das categorias acima expostas, há outras formas de classificação dos indicadores, como por exemplo, com distinções entre simples e compostos, diretos ou indiretos e ainda direcionadores ou resultantes. Entretanto, independentemente de qual classificação dos indicadores, são eles quem fornece a visão que a empresa necessita para enxergar seus processos e conseguir uma base sólida para alinhá-los aos objetivos traçados.

3 CONTABILIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A contabilidade desse ramo tem suas particularidades as quais estão apresentadas nessa seção. Para uma melhor compreensão do tratamento contábil e tributário das empresas construtoras e incorporadoras, é indispensável à análise individual de cada um dos aspectos. Um aspecto considerado relevante é a tributação dos resultados. Conforme Teixeira e Pantaleão,

A tributação dos resultados numa empresa de construção ou incorporação imobiliária, assim como em qualquer outra, deve incidir sobre o lucro auferido no período. Este é determinado mediante a comparação entre receita de venda dos imóveis, independente do recebimento do preço, e os custos da construção depois de serem conhecidos em sua totalidade, o que só é possível depois de a obra estar efetivamente concluída. Entretanto, faz parte da atual política fiscal, específica para este ramo de atividade, permitir a tributação da receita pelo efetivo ingresso financeiro, tecnicamente chamado de “Regime de Caixa”. E os gastos, mesmo não definitivos, podem ser computados nos custos das unidades vendidas, baseados nos desembolsos previstos no orçamento para a conclusão da obra, que tecnicamente chamamos de ‘Custo Orçado’. (TEIXEIRA, P.N.; PANTALEÃO; TEIXEIRA, G.J.M., 2012, p.24).

Nesse sentido, as principais particularidades desse setor são a permissão da adoção do Regime de Caixa para tributação das receitas e o lançamento do custo orçado para apuração do resultado do exercício. De acordo com Teixeira e

Pantaleão, é permitida a utilização do critério de contabilização da receita pelo Regime de Caixa uma vez que o parcelamento das vendas é normalmente feito em longo prazo, e caso fosse pelo Regime de Competência geraria sérios problemas de fluxo de caixa, além de antecipar o recolhimento dos impostos incidentes sobre a venda (TEIXEIRA, P.N.; PANTALEÃO; TEIXEIRA, G.J.M., 2012).

Assim, atentos a essas características do setor, criou-se um regime diferenciado de tributação para essas empresas. Através do Decreto-Lei nº 1.598, de 26 de dezembro de 1977, regulamentado pela IN – SRF nº 084/79 e aperfeiçoada pela IN – SRF nº 023/83, permitiu que a receita tributável procedente das vendas de imóveis a prazo pudesse ser diferida para o exercício fiscal em que as parcelas fossem efetivamente recebidas. Por coerência, os custos incorridos na construção das unidades vendidas recebem tratamento equivalente, ou seja, somente são apropriados no resultado na proporção da receita recebida correspondente (BRASIL, 1977).

Quanto à contabilização dos custos, outra observação muito importante realizada por Teixeira e Pantaleão, é o fato de verificar a situação em que se encontra o imóvel. É obrigatório separar as parcelas de custo das unidades vendidas das parcelas de custo das unidades não vendidas. Somente poderão ser apropriadas no resultado as parcelas de custo das unidades vendidas, enquanto que as parcelas das unidades não vendidas permanecem em estoque até sua venda (TEIXEIRA, P.N.; PANTALEÃO; TEIXEIRA, G.J.M., 2012).

Conforme a Instrução Normativa nº 84/1979, de 20/12/1979, da Secretaria da Receita Federal, que estabelece normas para a apuração e tributação do lucro nas atividades de compra e venda, loteamento, incorporação e construção de imóveis, na venda a prazo ou em prestações, com pagamento após o período-base da venda, o lucro poderá ser reconhecido proporcionalmente à receita recebida, desde que controlado no grupo de exercícios futuros (BRASIL, 1979). Ou seja, quando adotado o critério de reconhecimento do lucro na proporção do recebimento das parcelas, no cômputo do custo das unidades vendidas deve-se contabilizar separadamente o valor dos custos de forma proporcional aos valores recebidos e dos não recebidos, considerando como custo do exercício e como resultado de exercícios futuros, respectivamente.

Entretanto, o registro dessas situações especiais, conforme Pantaleão e Teixeira, deve ser feito em contas apropriadas, de acordo com a legislação vigente. Como sugestão dos autores Teixeira e Pantaleão, a fim de facilitar a contabilização dos imóveis em construção, ao invés de criar contas no grupo Transitório, pode-se criá-las no grupo do Circulante e nesse caso as contas não seriam encerradas dentro de cada exercício, e os custos das unidades vendidas seriam baixadas através de lançamento em uma conta retificadora dentro do mesmo grupo. Já o saldo líquido do grupo Imóveis em Construção corresponderá ao custo incorrido das unidades não vendidas (TEIXEIRA, P.N.; PANTALEÃO; TEIXEIRA, G.J.M., 2012).

Para auxiliar na compreensão das peculiaridades da contabilidade na construção civil, apresenta-se a seguir um modelo do plano de contas resumido, apenas com as particularidades do setor, que servirão como base na elaboração dos relatórios gerenciais, conforme Ilustração 1:

<p>1 ATIVO</p> <p>1.1 Circulante</p> <p>1.1.2 Direitos Realizáveis</p> <p>1.1.2.1 Créditos por Venda de Imóveis</p> <p>1.1.2.1.1 Edifício 1</p> <p>1.1.2.1.1.1 Comprador 1</p> <p>1.1.2.1.1.2 Comprador 2</p> <p>1.1.2.1.2 Edifício 2</p> <p>1.1.2.2 Créditos de Obras por Empreitada</p> <p>1.1.2.2.1 Edifício 1</p> <p>1.1.2.3 Créditos de Obras por Administração</p> <p>1.1.2.3.1 Edifício 1</p> <p>1.1.4 Imóveis a Comercializar e Estoques</p> <p>1.1.4.1 Depósito de materiais</p> <p>1.1.4.2 Terrenos a Comercializar</p> <p>1.1.4.3 Imóveis Concluídos</p> <p>1.1.4.3.1 Edifício 1</p> <p>1.1.4.4 Imóveis em Construção</p> <p>1.1.4.4.1 Edifício 1</p> <p>1.1.4.4.1.1 Terreno</p> <p>1.1.4.4.1.2 Material Aplicado</p> <p>1.1.4.4.1.3 Mão-de-Obra e Encargos</p> <p>1.1.4.4.1.4 Serviços de Terceiros</p> <p>1.1.4.4.1.5 Taxa de Administração</p> <p>1.1.4.4.1.6 Projetos</p> <p>1.1.4.4.1.7 Despesas Admin. e Financeiras</p>	<p>2. PASSIVO</p> <p>2.1 Circulante</p> <p>2.1.2 Débitos de Financiamentos</p> <p>2.1.2.1 Financiamentos de Construção – SFH</p> <p>2.1.2.1.1 Edifício 1</p> <p>2.1.2.2 Custo Orçado de Imóveis Vendidos</p> <p>2.1.2.2.1 Edifício 1</p> <p>2.1.2.2.1.1 Custo orçado unidades vendidas</p> <p>2.1.2.2.2 (-) Custo orçado realizado</p> <p>2.2 Não Circulante</p> <p>2.2.1 Resultado de Exercícios Futuros</p> <p>2.2.1.1 Receita Diferida de Venda de Imóveis</p> <p>2.2.1.1.1 Edifício 1</p> <p>2.2.1.1.1.1 Receita de Vendas</p> <p>2.2.1.1.1.2 (-) Receita apropriada</p> <p>2.2.1.2 Custo Diferido de Imóveis Vendidos</p> <p>2.2.1.2.1 Edifício 1</p> <p>2.2.1.2.1.1 Custo de Vendas</p> <p>2.2.1.2.1.2 (-) Custo apropriado</p> <p>3. RESULTADO LÍQUIDO</p> <p>3.1 Receita Operacional Líquida</p> <p>3.1.1 Receita Operacional Bruta</p> <p>3.1.1.1 Receita de Venda de Imóveis</p> <p>3.1.1.1.1 Edifício 1</p> <p>3.1.1.1.2 Edifício 2</p> <p>3.1.1.2 Receita de Venda de Terrenos</p>
---	--

<p>1.1.4.1.1.8 (-) Custo Unidades Vendidas ou Concluídas</p> <p>1.2 Não Circulante</p> <p>1.2.1 Realizável a Longo Prazo</p> <p>1.2.1.1 Créditos por Venda de Imóveis</p> <p>1.2.1.2 Créditos de Obras por Empreitada</p> <p>1.2.1.3 Créditos de Obras por Administração</p> <p>1.2.3 Investimentos</p> <p>1.2.3.1 Imóveis de Renda</p> <p>1.2.3.1.1 Imóvel 1</p>	<p>3.1.1.3 Receita de Obras por Empreitada</p> <p>3.1.1.4 Receita de Administração de Obras</p> <p>3.1.2 Tributos sobre Vendas</p> <p>3.2 Custos Operacionais</p> <p>3.2.1 Custo das Venda</p> <p>3.2.1.1 Custo dos Imóveis Vendidos</p> <p>3.2.1.1.1 Edifício 1</p> <p>3.2.1.1.2 Edifício 2</p> <p>3.1.1.2 Custo dos Terrenos Vendidos</p> <p>3.1.1.3 Custo de Obra por Empreitada</p> <p>3.1.1.4 Custo de Administração de Obras</p> <p>3.2.2 Despesas Administrativas</p> <p>3.2.3 Despesas Comerciais</p> <p>3.2.3.1 Corretagem</p> <p>3.2.3.1.1 Edifício 1</p> <p>3.2.4 Despesas Tributárias</p> <p>3.2.5 Resultado Financeiro</p>
--	---

Ilustração 1: Plano de Contas Base para o Gerenciamento de Obras.

Fonte: adaptado de Teixeira, Pantaleão e Teixeira (2012).

Por meio dos saldos contábeis das contas citadas no quadro acima, é possível elaborar relatórios que auxiliam no gerenciamento de obras, conforme será apresentado na última seção.

3.1 INDICADORES DE DESEMPENHO NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Percebe-se que os sistemas de medição de desempenho estão sendo cada vez mais incorporados ao gerenciamento do negócio das empresas, sendo aplicados em diversos setores, associados a programas de controle e melhoria desenvolvidos pela empresa, tornando assim o gerenciamento mais eficaz. Sem os indicadores é impossível avaliar o desempenho de uma organização. De acordo com Kardec, Flores e Seixas, eles servem como guias para a medição não somente da eficácia das ações tomadas, mas também na avaliação do desempenho através da comparação das ações programadas com as realizadas (KARDEC; FLORES; SEIXAS, 2002 apud HOLANDA, 2007).

E nas empresas do setor da construção civil o cenário não é diferente. De acordo com Todesco e Bogoni, os processos de medição de desempenho podem ser perfeitamente implantados no contexto dos canteiros de obras, desde que se

tenha estabelecidas todas as etapas do processo: a coleta dos dados, o processamento desses dados, a avaliação da informação coletada, a gestão desses dados ou a tomada de decisão em relação aos resultados obtidos, e, finalmente, a intervenção no processo com base na estratégia adotada. Ainda segundo os autores, para um correto e mais eficaz gerenciamento das obras é de extrema importância a análise e medição de desempenho de indicadores (TODESCO; BOGONI, 2011).

Após análise de vários estudos, percebe-se que os indicadores mais utilizados na área da construção civil são financeiros, de prazo ou de qualidade. Nesse estudo, foram analisados somente os indicadores financeiros, relacionados especificamente aos itens custo e lucratividade.

Um indicador com referência ao custo muito utilizado pelas empresas do setor é o “desvio de custo”. Esse indicador é calculado pela razão entre a diferença do custo previsto e do realizado, e o custo previsto ($[(\text{Custo real} - \text{Custo orçado}) / \text{Custo orçado}] \times 100$). Além disso, deve ser apurado no regime de competência, e apesar de monitorado mensalmente, é geralmente avaliado de forma acumulada, considerando todo custo incorrido (provisionado) até um dado momento.

Conforme Costa, um resultado positivo para esse indicador significa que a obra teve um desempenho ruim em termos de custos, com a obra custando mais do que o esperado; um resultado negativo, por sua vez, indica que o custo ficou abaixo do orçado, o que é uma situação desejável para o empreendedor (COSTA et al, 2005).

Outro indicador de custos, considerado de primordial importância no sucesso de uma construtora, faz referência ao item de custo “mão-de-obra”. É assim considerado, segundo Araujo, “[...] porque esse item representa uma fatia considerável do custo total do empreendimento além de ser um dos pontos mais complicados de gerenciar num canteiro de obras.” (ARAUJO, 2000 apud TODESCO; BOGONI, 2011, p. 24). O método da medição depende do objetivo da apuração. Como exemplos, pode-se citar os gastos com horas extras, gasto por funcionário, produtividade por funcionário, entre outros.

É importante salientar, conforme Holanda, que “[...] os indicadores precisam ter credibilidade, ser bem definidos, adequadamente divulgados e analisados

permanentemente para que sejam aceitos e tornem-se subsídios valiosos para a tomada de decisões.” (HOLANDA, 2007, p.38). Dessa forma, são inúmeros os indicadores de desempenho que podem ser aplicados nas empresas de construção civil, e cabe a cada uma identificar e apurar os que melhor auxiliam no seu gerenciamento.

4 ESTUDO DE CASO

4.1. ATUAL MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa objeto do estudo é uma empresa que atua há mais de 20 anos no mercado da construção civil. Hoje, com sede na cidade de Santa Rosa/RS, possui projetos de obras em 3 cidades da Região Noroeste do Estado, com seus negócios crescendo e se diversificando, acompanhando as tendências de mercado. Um dos diferenciais apresentados pela empresa é a certificação PBQP-H Nível A, que permite à empresa executar obras do Programa Minha Casa Minha Vida.

Atua tanto na incorporação quanto na construção de edifícios residenciais e comerciais. Todo o gerenciamento das obras é realizado internamente. A empresa não trabalha com um ERP específico do setor, a geração de relatórios é realizada pelo setor contábil através das informações presentes nos balancetes mensais. É por meio desse acompanhamento que são elaborados os relatórios gerenciais que servem como base para a tomada de decisões.

No atual modelo de relatório adotado pela empresa, é discriminado a receita e custo incorrido de cada obra em andamento, em comparação com os orçados. Através dos dados apresentados é possível verificar o percentual executado da obra, o resultado do empreendimento, e a comparação do realizado X projetado. Assim, a empresa possui um controle gerencial de suas obras, porém não através de sistema ERP e sim através das informações lançadas na contabilidade, ou seja, possui um gerenciamento mais genérico, sem o acompanhamento detalhado por etapa ou serviço da obra.

Como a empresa é certificada pelo PBQP-H – Programa Brasileiro de Qualidade de Qualidade e Produtividade do Habitat no Nível A, já possui alguns indicadores de desempenho, uma vez que são exigidos pela norma, dentre eles: Índice de Viabilidade do Empreendimento, Comparação custo realizado com custo projetado, Índice de conformidade nos serviços controlados, Índice de conformidade nos materiais controlados, Índice de satisfação de colaboradores e Índice de satisfação de clientes. Pensando também na sustentabilidade dos canteiros de obras, tem os Índices de consumo de água, energia elétrica e volume de resíduos. Esses indicadores são apresentados semestralmente em reunião de análise crítica, onde são discutidos os resultados obtidos.

Outra ferramenta de controle que a empresa adota é o comparativo com obras já executadas. Na hora da elaboração do orçamento toma-se como base os custos incorridos em obras já executadas de mesmo padrão, assim é possível projetar com mais exatidão o resultado econômico a ser alcançado. É importante salientar que essa comparação toma como base a quantidade do Custo Unitário Básico - CUB incorrido na obra encerrada, e não o valor em R\$, e para encontrar o valor em R\$ basta multiplicar a quantidade de CUBs encontrada pelo valor que ele vale no momento da elaboração do orçamento.

4.2 APRESENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE CONTROLADORIA

Procurou-se mostrar através desse estudo que através das informações extraídas da contabilidade e do Índice de Viabilidade é possível apresentar um relatório gerencial confiável detalhado por obra, por meio dos saldos das contas apresentadas na Ilustração 1 e Índice de Viabilidade elaborado pelo engenheiro da empresa. Segue informações, apresentado à empresa, conforme Ilustração 2:

OBRA 1		
RECEITAS	Local da informação	Descrição da conta
RECEITA TOTAL ORÇADA	Planilha de vendas	VG - Valor Geral das Vendas
RECEITA RECEBIDA	Balancete	2.2.1.1.1.2 (-) Receita apropriada

Continuação da Ilustração 2

(+) RECEITA MEDIDA/RECEITA DIFERIDA	Aplicação Fórmula	RECEITA TOTAL APROPRIADA- RECEITA RECEBIDA
(=) RECEITA TOTAL APROPRIADA	Aplicação Fórmula	% Obra executada * RECEITA TOTAL ORÇADA
CUSTOS		
CUSTO ORÇADO	Índice de Viabilidade	CUSTO TOTAL
CUSTO TOTAL REALIZADO	Aplicação Fórmula	CUSTO DIRETO + TERRENO + CUSTO INDIRETO
CUSTO DIRETO TOTAL ORÇADO	Índice de Viabilidade	CUSTO DIRETO
1 – CUSTOS DIRETOS REALIZADOS	Aplicação Fórmula	SOMA DOS CUSTOS DIRETOS
MATERIAIS APLICADOS E SERVIÇOS	Balancete	1.1.4.4.1.2 Material Aplicado + 1.1.4.1.1.4 Serviços de Terceiros – MATERIAL ESTIMADO EM ESTOQUE
MÃO-DE-OBRA	Balancete	1.1.4.4.1.3 Mão-de-Obra e Encargos
2- TERRENO	Balancete	1.1.4.4.1.1 Terreno
3 – CUSTOS INDIRETOS REALIZADOS	Aplicação Fórmula	SOMA DOS CUSTOS INDIRETOS
TAXA DE ADMINISTRAÇÃO	Índice de Viabilidade	Taxa de Administração * % CUSTO DIRETO Realizado
DESP. ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS	Balancete	1.1.4.1.1.7 Despesas Admin. e financeiras
PROJETO	Índice de Viabilidade	Projetos * % RECEITA TOTAL APROPRIADA
COMERCIALIZAÇÃO	Balancete	3.2.3.1.1 Edifício 1 (Acumulado)
TRIBUTOS FEDERAIS (PIS/COFINS/IRPJ/CSLL)	Aplicação Fórmula	% total impostos * RECEITA TOTAL APROPRIADA
(=) RESULTADO LÍQ DO EMPREENDIMENTO	Aplicação Fórmula	RECEITA TOTAL APROPRIADA - CUSTO TOTAL REALIZADO

Ilustração 2: Modelo Relatório Gerencial para Acompanhamento de Obras.

Fonte: produção do pesquisador.

Por meio do modelo apresentado acima, foi possível aplicá-lo nas obras da empresa. Para o estudo em questão foi escolhida apenas uma obra em andamento no período base de análise. Segue Ilustração 3, os valores apurados:

EDIFÍCIO 1												
ANÁLISE GERENCIAL												
DATA BASE – 30/06/2016												
	Janeiro.16		Fevereiro.16		Março.16		Abril.16		Maio.16		Junho.16	
RECEITAS	R\$	%										
RECEITA TOTAL ORÇADA	14.180.287,70	100	14.362.482,14	100	14.411.540,55	100	14.231.130,64	100	14.280.708,46	100	14.285.547,87	100
RECEITA RECEBIDA	5.668.918,43	39,98	5.883.051,15	40,96	6.038.025,76	41,90	6.142.328,89	43,16	6.546.527,80	45,84	6.671.154,32	46,70
(-) RECEITA DIFERIDA/PROJETADA	995.816,79	7,02	1.298.189,92	9,04	1.455.975,33	10,10	1.684.792,96	11,84	1.879.090,19	13,16	2.185.885,36	15,30
(=) RECEITA APROPRIADA	6.664.735,22	47,00	7.181.241,07	50,00	7.494.001,09	52,00	7.827.121,85	55,00	8.425.617,99	59,00	8.857.039,68	62,00

Continuação da Ilustração 3

CUSTOS	R\$	%										
CUSTO ORÇADO TOTAL	11.542.754,19	81,40	11.560.756,25	80,49	11.618.589,30	80,62	11.579.632,41	81,37	11.619.489,69	81,36	11.626.541,23	81,39
CUSTO REALIZADO	5.580.850,89	48,35	5.888.064,81	50,93	6.170.723,66	53,11	6.446.112,35	55,67	7.012.779,75	60,35	7.194.170,85	61,88
CUSTO DIRETO TOTAL ORÇADO	7.757.353,89	53,97	7.757.353,89	57,27	7.757.353,89	60,46	7.757.353,89	63,47	7.757.353,89	69,79	7.757.353,89	71,42
1 – CUSTOS DIRETOS	4.186.775,25	100	4.442.832,63	100	4.689.825,29	100	4.923.872,19	100	5.414.139,89	100	5.540.630,74	100
MATERIAIS APLICADOS E SERVIÇOS	2.691.917,59	64,30	2.815.131,55	63,36	2.933.641,57	62,55	3.053.537,63	62,01	3.221.430,20	59,50	3.324.164,94	60,00
MAO-DE-OBRA PRÓPRIA	1.494.857,66	35,70	1.627.701,08	36,64	1.756.183,72	37,45	1.870.334,56	37,99	2.192.709,69	40,50	2.216.465,80	40,00
2- TERRENO	600.000,00	100										
3 – CUSTOS INDIRETOS	794.075,64	100	845.232,18	100	880.898,37	100	922.240,16	100	998.639,86	100	1.053.540,11	100
TAXA DE ADMINISTRAÇÃO	112.800,84	14,21	119.699,58	14,16	126.354,10	14,34	132.659,84	14,38	145.868,71	14,61	149.276,65	14,17
DESP. ADM. FINANCEIRAS E TRIBUTÁRIAS	25.000,00	3,15	26.600,00	3,15	28.950,00	3,29	32.563,00	3,53	36.989,00	3,70	45.569,00	4,33
PROJETO	109.040,00	13,73	116.000,00	13,72	120.640,00	13,70	127.600,00	13,84	136.880,00	13,71	143.840,00	13,65
COMERCIALIZAÇÃO	152.016,00	19,14	157.085,00	18,58	160.560,00	18,23	165.269,00	17,92	179.263,00	17,95	189.632,00	18,00
TRIBUTOS FEDERAIS (PIS/COFINS/IRPJ/CSLL)	395.218,80	49,77	425.847,60	50,38	444.394,26	50,45	464.148,33	50,33	499.639,15	50,03	525.222,45	49,85
(=) RESULTADO LÍQUIDO	1.083.884,33	16,26	1.293.176,26	18,01	1.323.277,43	17,66	1.381.009,50	17,64	1.412.838,24	16,77	1.662.868,83	18,77
(=) CRÉDITO PROJETOS					232.000,00							
(-) PROJETOS FATURADA					219.000,00							
(=) TAXA PROJETOS A FATURAR					13.000,00							
(=) CRÉDITO TAXA DE ADMINISTRAÇÃO					209.000,00							
(-) TAXA ADM FATURADA					180.000,00							
(=) TAXA ADM A FATURAR					29.000,00							

Ilustração 3: Análise Gerencial Edifício 1.

Fonte: produção do pesquisador.

Por meio do relatório apresentado é possível fazer várias análises, tais como: a verificação do resultado econômico mês a mês; a comparação do custo realizado com o projetado, tanto na totalidade dos custos quanto de forma individual; além do acompanhamento do percentual executado da obra.

Como pode ser verificado, tanto os valores da Receita Total Orçada quanto do Custo Orçado Total variam, pois sofrem atualização do CUB todo o mês. É muito importante realizar essa atualização, pois dessa forma os resultados apresentados possuem maior veracidade, uma vez que condizem mais com a realidade. Vale destacar que é atualizado apenas o saldo dessas contas, os valores de custos e receitas já realizadas são deduzidos do valor total a atualizar. Assim, através dos dados apresentados é possível acompanhar mês a mês o resultado econômico do empreendimento. No último mês estudado o resultado estava em 18,77%, considerado muito bom pelo gestor da empresa.

Um indicador de desempenho muito utilizado pelas empresas do setor da construção civil e que também pode ser acompanhado pelas informações do

relatório acima, conforme já mencionado, é o “desvio de custo”, que consiste em comparar o custo orçado com o realizado. Mesmo não detalhando o custo por serviço executado, é possível verificar se o custo realizado está de acordo com o planejado comparandose o percentual apropriado da receita, que é apurado através de medição física na obra dos serviços já executados, está próximo do custo realizado total, caso positivo isso mostra que os custos da obra estão dentro do planejado. No relatório apresentado, conforme resumo abaixo, pode-se notar que há pouca variação, isso mostra que os custos da obra em questão estão bem controlados e dentro do orçado, de acordo com Ilustração 4:

Apuração "Desvio de custo"						
Edifício 1						
	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16
Custo orçado	11.542.754,19	11.560.756,25	11.618.589,30	11.579.632,41	11.619.489,69	11.626.541,23
% Executado da obra	47,00%	50,00%	52,00%	55,00%	59,00%	62,00%
Custo realizado	5.580.850,89	5.888.064,81	6.170.723,66	6.446.112,35	7.012.779,75	7.194.170,85
% Custo realizado	48,35%	50,93%	53,11%	55,67%	60,35%	61,88%
	-1,35%	-0,93%	-1,11%	-0,67%	-1,35%	0,12%

Ilustração 4: Indicador Desvio de Custo.

Fonte: produção do pesquisador.

Por meio do relatório apresentado, é possível acompanhar esse indicador mensalmente. Pode-se verificar que nos meses de janeiro a maio/2016 o custo realizado estava um pouco acima do orçado, porém em junho/2016 há insuficiência de custo realizado, ou seja, o realizado é menor que o orçado para o período. É importante destacar que ele deve ser calculado durante a execução da obra, e não somente no final quando a obra já este encerrada e não há mais como corrigir o problema.

Para acompanhamento desse indicador, além do relatório proposto, sugere-se adotar simultaneamente um cronograma financeiro da obra, atualmente a empresa adota somente o cronograma-físico. Através do cronograma financeiro é possível estipular e acompanhar o fluxo de caixa mensal de custos e receitas, evitando assim acréscimos não planejados no orçamento.

Outro indicador que pode ser acompanhado refere-se ao controle da mão-de-obra. Pode-se adotar um controle mensal de acompanhamento, que parte do valor orçado. Segue Ilustração 5, os valores apurados na obra objeto de estudo:

Controle Mão-de-obra Edifício 1						
	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16
Custo orçado	3.258.088,63	3.258.088,63	3.258.088,63	3.335.662,17	3.568.382,79	3.568.382,79
% Executado da obra	47,00%	50,00%	52,00%	55,00%	59,00%	62,00%
Custo realizado	1.494.857,66	1.627.701,08	1.756.183,72	1.870.334,56	2.192.709,69	2.216.465,80
% Custo realizado	45,88%	49,96%	53,90%	56,07%	61,45%	62,11%
	1,12%	0,04%	-1,90%	-1,07%	-2,45%	-0,11%

Ilustração 5: Controle Mão-de-obra.

Fonte: produção do pesquisador.

Conforme pode ser verificado, assim como na comparação do custo realizado e orçado total, no item de mão-de-obra a diferença encontrada também é mínima, ou seja, o custo de mão-de-obra realizado até o momento está bem próximo do orçado. Assim como é analisado o item mão-de-obra, pode ser apurado qualquer um dos demais itens de custo presentes no relatório, utilizando a mesma metodologia de cálculo. Caso o percentual de diferença encontrado nessas comparações for acima de 5% é recomendável fazer uma análise mais detalhada a fim de verificar onde está o problema e corrigi-lo o mais rápido possível.

Outras considerações importantes apresentadas à empresa referem-se ao maior controle na gestão de compras e estoque. Um setor muito importante que contribui para a otimização do resultado econômico da obra é o setor de compras. É indispensável para esse setor realizar a cotação de valores, adquirir os materiais dentro do prazo previsto no cronograma, adquirir produtos de qualidade, e manter uma comunicação ativa com os responsáveis técnicos da obra. Pode-se dizer que o setor de compras é a máquina que alimenta a obra, por isso sua tamanha importância no correto gerenciamento das obras.

Outro fator preocupante das empresas desse ramo é o controle do estoque. Para um gerenciamento eficaz é imprescindível um sistema informatizado, que registre todas as aquisições e saídas de material para as obras. Atualmente a empresa não adota um sistema informatizado, mas após conversa com a direção foi

proposto à adoção de um sistema emissor de NF-e com controle de estoque integrado. Essa sugestão foi aceita pela direção e a empresa está analisando propostas.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como tema a Controladoria aplicada no gerenciamento de obras em uma empresa de construção civil. A delimitação temática propôs estudar estratégias de controladoria para o gerenciamento eficiente de obras em uma empresa de construção civil de pequeno porte na cidade de Santa Rosa, com investigação no primeiro semestre de 2016. Nesse sentido, a pergunta de pesquisa questiona: em que medida as estratégias de controladoria podem contribuir no gerenciamento de indicadores de desempenho em uma empresa de construção civil?

O objetivo geral da pesquisa foi analisar como a Controladoria pode auxiliar na gestão de obras em uma empresa de construção civil. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma revisão da literatura sobre os assuntos pertinente à área, tais como Controladoria, Indicadores de Desempenho, e Contabilidade na Construção Civil. Em seguida identificou-se o atual modelo de gestão econômica da empresa, de acordo com o cenário econômico do setor, e por último foi apresentado um plano estratégico de controladoria para que possa contribuir no correto gerenciamento das obras.

Durante a pesquisa, percebeu-se a existência da adoção de medição de desempenho na empresa objeto de estudo, porém não com um foco maior em controladoria, mas sim na implementação do programa de qualidade. Nesse sentido, a pesquisa buscou mostrar aos gestores da empresa que existem outros indicadores de desempenho, não voltados para o sistema de qualidade, mas que contribuem e muito no correto gerenciamento das obras.

As informações que são geradas para auxiliar na tomada de decisão devem apresentar não apenas aspectos financeiros, mas também informações do ambiente externo, assim como informações que imprimam os objetivos da empresa. Nesse

sentido, se destaca a controladoria, pois ela permite por meio dos indicadores de medição de desempenho, que as informações possam ser geradas e transmitidas de acordo com a necessidade da empresa. Dessa forma, é importante mostrar o papel da controladoria dentro da gestão de uma empresa, uma vez que durante a pesquisa se verificaram poucos estudos com foco em controladoria no setor de construção civil.

No que se refere aos principais indicadores de desempenho utilizados pela empresa objeto de estudo, foi possível verificar que o indicador mais utilizado é o “desvio de custo”. Percebeu-se que a empresa possui e apura vários outros indicadores, porém voltados mais ao Sistema de Gestão da Qualidade, e não ao gerenciamento das obras. Além dos indicadores apurados no estudo, existem vários outros que podem ser acompanhados, uma vez que cada empresa pode definir os indicadores que melhor atendam seus objetivos.

O modelo apresentado pode ser aplicado não somente na empresa objeto do estudo, mas também às demais empresas do ramo da construção civil que não possuem um sistema ERP completo e que queiram fazer um acompanhamento mensal e detalhado do resultado econômico de suas obras, uma vez que o custo de implantação desse modelo é baixo e sua elaboração é de fácil compreensão. Vale salientar que para o relatório gerado ser considerado adequado é de extrema importância que a contabilidade da empresa e o estudo de viabilidade sejam confiáveis, uma vez que são à base das principais informações.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 1.598**, de 26 de dezembro de 1977. Dispõe sobre a alteração da legislação do imposto sobre a renda. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1598.htm>. Acesso em: 10 ago. 2016.

_____. **Instrução Normativa SRF 84/1979**, de 20 de dezembro de 1979. Dispõe sobre normas para a apuração e tributação do lucro nas atividades de compra e venda, loteamento, incorporação e construção de imóveis. Disponível em:

<<http://sijut2.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=58238&visao=anotado>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, Dayana B. et al. **Sistema de Indicadores de Benchmarking na Construção Civil**: manual de utilização. Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. **Indicadores de desempenho**: uma análise nas empresas de construção civil do município de João Pessoa – PB. 2007. 105p. Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e Inter-Reginal de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

EXAME, **Revista**. São Paulo: Abril, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-indicadores-para-medir-o-sucesso-do-seu-negocio>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

TEIXEIRA, Paulo Joní; PANTALEÃO, Milton J.; TEIXEIRA, Gelson Joní Mathias. **Construção Civil**: aspectos tributários e contábeis. 4. ed. Porto Alegre: Alternativa, 2012.

TODESCO, Bruno; BOGONI, Lucas. **Análise da Utilização de Indicadores de Desempenho na Gestão de Obras de Construtoras da Região Metropolitana de Curitiba.** 2011. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso de Engenharia de Produção Civil - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

GESTÃO COM PESSOAS E ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA COMERCIAL.

Zaquieli Tiecker¹
Márcia Adriana Dias Kraemer²

RESUMO

O presente trabalho propõe-se a estudar sobre estilo de liderança, com foco na gestão de uma empresa franquiada de moda masculina da cidade de Santa Rosa, Rio Grande do Sul. Nessa perspectiva, a pergunta de pesquisa questiona em que medida o estilo de liderança pode influenciar positivamente a gestão de uma empresa de pequeno porte. Com efeito, objetiva-se estudar os pressupostos teóricos da Gestão com Pessoas, a fim de verificar os diferentes estilos de liderança, para compreender o adotado pelo gestor da empresa investigada e sua influência à gestão. Logo, justifica-se a investigação, porque se trata de um tema relevante o qual, a partir da geração de dados, pode mostrar aspectos positivos e pontos de melhoria na maneira de gerir uma organização. A metodologia caracteriza-se como teórico-empírica, com tratamento qualitativo das informações e fins explicativos. A geração de dados acontece por meio de documentação indireta, em fontes secundárias, e direta, de forma intensiva. A análise e a interpretação do estudo constroem-se pelo método dedutivo, com procedimentos técnicos, histórico, comparativo e monográfico. A contribuição alcançada é a de que, ao final deste estudo, tenha-se condições de compreender como a liderança possibilita motivar e conduzir a equipe para alcançar as metas proposta e atingir o sucesso.

Palavras-chave: Gestão com pessoas – Estilo de Liderança – Pequenas Empresas.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se a estudar estilos de liderança, de acordo com a literatura concernente à Gestão com Pessoas, no intuito de investigar o perfil de gestão de uma franquia de moda masculina localizada na cidade de Santa Rosa-

¹ Acadêmica do Curso de Gestão com Pessoas. Faculdade Integrada Machado de Assis-FEMA. Graduada em Psicologia pela URI-Campus Santo Ângelo. zaquieliti@gmail.com.

² Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Bolsa Capes. Mestre em Letras pela Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. Professora de Língua Portuguesa e de Metodologia da Pesquisa Científica e Jurídica dos Cursos de Graduação e Pós-graduação das Faculdades Integradas Machado de Assis. Integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social/CNPq, da Universidade de Santa Cruz, Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Direito, Cidadania e Políticas Públicas. Coordenadora do Grupo de Pesquisa PROPLAC - Letramento Acadêmico/Científico no Contexto das Ciências Sociais Aplicadas; Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. marciakraemer@uol.com.br

RS. A pergunta problematizadora que se almeja questionar é em que medida o estilo de liderança do gestor pode influenciar positivamente a gestão de uma empresa de pequeno porte.

Pressupõe-se, em uma hipótese inicial, que o líder deva possuir um estilo democrático, promovendo o bom relacionamento entre o grupo. Por outro lado, é possível identificar estilos variados no modo de gestão de um líder, com liderança autocrática, liberal entre outras.

Dessa forma, o estudo busca analisar os pressupostos teóricos da Gestão com Pessoas, a fim de compreender em que medida o estilo de liderança do gestor volta-se ao conceito eficiente e eficaz de gerenciamento empresarial. Para consolidar o objetivo geral, apresentam-se os específicos, por meio dos quais se pretende: estudar as teorias pertinentes à Gestão com Pessoas; pesquisar as concepções de liderança preconizados pela teoria contemporânea de administração de empresas; investigar o perfil do gestor em análise, por meio de documentação direta intensiva.

Entende-se que este estudo é importante, pois, a partir da geração de dados, identifica-se o estilo de liderança predominante na gestão da empresa investigada, podendo-se construir um perfil de líder que pode ser análogo a outros e, por esse motivo, contribuir ao entendimento da comunidade acadêmica, da sociedade e demais segmentos que possuam relação com a liderança de empresa.

O trabalho é viável, uma vez que, por meio da pesquisa bibliográfica e da geração de dados na empresa em questão, é produzida a análise e a interpretação das informações, tornando-se, assim, coerente estudar o fenômeno. Isso porque um líder, além de desenvolver e influenciar o clima organizacional, cooperar para a motivação da equipe, para o empenho dos funcionários, para a confiança na empresa, conquistada pelo viés do respeito e da credibilidade, também possui idiosincrasias influenciadoras de sua carreira profissional.

Para o melhor entendimento da investigação, organiza-se este estudo em três seções: a primeira apresenta o percurso metodológico da pesquisa; a segunda, os pressupostos teóricos acerca da gestão com pessoas e os estilos de liderança; a terceira finaliza o artigo analisando a concepção sobre liderança do gestor.

1 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos neste artigo e, de acordo com a fundamentação teórica do estudo, esta seção aborda os processos metodológicos que subsidiam a pesquisa. Na metodologia descrevem-se os possíveis métodos que são empregados na investigação, bem como a justificativa de sua escolha (GÜLLICH, LOVATO; EVANGELISTA, 2007). Para Demo,

A Metodologia significa a origem do termo, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa. Ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade (DEMO, 2009, p.11).

Nesse sentido, compreende-se que a pesquisa do presente trabalho caracteriza-se como teórico-empírica, com fins explicativos, pois visa a proporcionar uma visão geral de um determinado fato e realiza descrições acerca da situação delimitada. Quanto ao tratamento dos dados, será por meio da abordagem qualitativa.

O emprego da pesquisa qualitativa é também compatível com o tema proposto, à medida que permite estudar os significados, as relações, os processos e os fenômenos relativos às relações humanas que nem sempre são bem captados por meio de ferramentas estatísticas (MINAYO et al., 1994). Em relação ainda aos métodos adotados para a geração dos dados deste artigo, destaca-se a pesquisa por documentação indireta, em fontes bibliográficas:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (LAKATOS; MARCONI, 2006, p.71).

Além da documentação indireta, usa-se a direta, com entrevista semiestruturada dirigida ao gestor responsável pela empresa investigada. Para Triviños, a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). Os questionamentos propiciam novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. Para a análise e a interpretação dos dados, o método de abordagem principal a ser utilizado é o dedutivo. De acordo com Gil:

O método dedutivo, de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica. E o método proposto pelos racionalistas (Descartes, Spinoza, Leibniz), segundo os quais só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro, que decorre de princípios a priori evidentes e irrecusáveis. (GIL, 2008. p, 28)

Como métodos de procedimentos, utilizam-se o histórico, o comparativo e o monográfico. O histórico, na fundamentação bibliográfica; o comparativo, por meio da teoria e prática; e o monográfico, por se tratar de um estudo de caso aplicado em uma empresa de pequeno porte, referente ao estilo de liderança do gestor. Na próxima seção, inicia-se a fundamentação teórica, com fins a explicar acerca da Gestão com Pessoas e os estilos de liderança mais popularizados pela literatura especializada na área.

Para compreender melhor o contexto de produção da pesquisa, recorre-se ao histórico da Microempresa Tevah Moda Masculina. Fundada em 23 de junho de 2012 por Rafael Garcia, no Município de Santa Rosa, RS, localizada na Rua Buenos Aires, 569. Hoje, a Tevah atua em Santa Rosa e municípios do entorno, no comércio de artigos do vestuário e acessórios masculino. A loja possui cinco colaboradores, uma diretora, um gerente, um assistente administrativo e dois consultores de moda. O regime tributário é simples nacional.

2 GESTÃO COM PESSOAS E ESTILOS DE LIDERANÇA

A Gestão com Pessoas é uma área muito importante na Administração e se propõe a atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores organizacionais, buscando, de maneira eficaz, contribuir para alcançar os objetivos das empresas, pois permite aos gestores traçar estratégias, valorizar as pessoas, melhorar a qualidade de vida do trabalhador e atingir as metas e os objetivos institucionais e dos componentes da equipe.

Segundo Gil, “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” (GIL, 2001, p. 17). A sociedade atualmente está atravessando um período de transformações. De acordo com Dutra, “[...] a Gestão de Pessoas é caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” (DUTRA, 2009, p. 17).

Percebe-se que novos paradigmas econômicos, sociais, políticos, culturais que, agregados ao avanço tecnológico, resultam na intensa e crescente competição entre as pessoas e têm como consequências o desenvolvimento e a incorporação, no âmbito empresarial, de novos modelos de gestão.

De acordo com Vergara, “[...] as transformações são automáticas e a disputa está acirrada devido à velocidade competitiva, e para acompanhar este desafio é necessário intensificar a capacidade dos indivíduos e aprender a transformar o conhecimento em fator diferencial e competitivo entre os membros.” (VERGARA, 2003).

A partir dessa perspectiva, é importante compreender a valorização do indivíduo no departamento de Recursos Humanos das empresas. Os funcionários, nos modelos de gestão mais tradicionais, são vistos como passivos no processo produtivo; na gestão contemporânea, estes são percebidos como colaboradores, com novos papéis, parceiros que devem ter valorizadas as suas habilidades, os seus conhecimentos e a sua capacidade intelectual:

A administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Nesse contexto, a área de Gestão com Pessoas é a que mais recebe interferências, pois não trabalha como uma ciência exata e sim, humana. As empresas bem-sucedidas estão percebendo que só podem crescer e progredir se otimizarem o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, sobretudo o dos seus colaboradores.

Para que isso seja possível, é necessário, à Gestão, agregar pessoas, por meio do recrutamento e da seleção. Além disso, deve, por meio da avaliação de desempenho, recompensar com remuneração e benefícios; desenvolver treinamentos para aprimorar a comunicação e a liderança; manter pessoas, fazendo com que haja qualidade de vida no trabalho, segurança e disciplina; bem como observar constantemente pessoas com potencial em sistema de cadastros.

Contudo, há uma grande diferença entre gerir e administrar pessoas, pois a administração de pessoas tem em vista atender os critérios objetivos, como a seleção, a contratação, o treinamento, a demissão, entre outros. A Gestão de Pessoas preocupa-se com a subjetividade do indivíduo dentro da organização, como sendo um ser complexo, sujeito a mudanças, com capacidade criativa:

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações. (CHIAVENATO, 2010, p. 2).

Pelo fato de se viver em uma era da informação, em que as pessoas estão conectadas a redes virtuais na maior parte do tempo, com acesso a informações globais em tempo real, é preciso tornar esses dados úteis, utilizando-as de forma inteligente, por meio do desenvolvimento de capacidades e de habilidades que convirjam às metas da organização.

A resposta para essa questão é como trabalhar as informações. Nesse sentido, a Gestão de Pessoas pode contribuir e subsidiar esse processo,

transformando a informação em conhecimento e, dessa forma, contribuir com os objetivos da empresa. Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna,

Na era da economia digital, da internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre organizações e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento, representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 22).

Com efeito, de acordo com os autores, o processo de Gestão de Pessoas tem a função de cooperar para que a organização desenvolva-se, por meio da formação de profissionais qualificados e pessoalmente realizados. Para isso, conta com líderes preocupados com o nível de motivação e de satisfação de seus colaboradores, não somente pelo seu bem-estar, mas pelo que isso pode trazer em termos de resultados positivos para a empresa, pois se sabe que colaboradores motivados e comprometidos com o seu trabalho podem alavancar os lucros e o sucesso da organização.

Entretanto, um aspecto que pode ser analisado na Gestão com Pessoas é o estilo de liderança dos gestores, afinal, líderes são agentes de mudança, na medida em que seu comportamento influencia no de outros indivíduos. Bergamini destaca “[...] a existência de dois aspectos comuns às definições de liderança, em primeiro lugar, mantêm-se o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um elemento grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas e em segundo lugar fica evidente tratar-se de um processo onde os líderes influenciam de forma intencional os seus seguidores.” (BERGAMINI, 2008, p. 106).

Com o intenso crescimento das organizações e, conseqüentemente, das relações entre os colaboradores e gerentes, verifica-se que cada vez mais a comunicação entre líderes e liderados mostra-se fundamental para que haja efetivo relacionamento entre ambos. Segundo Chiavenato,

[...] liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Para os gestores atuais, são

necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder. (CHIAVENATO, 2008, p. 137).

A partir desse estudo, é importante compreender o que é liderança, suas características e também os seus estilos para relacioná-los ao poder que a gerência exerce e também com a cultura organizacional da empresa, pois, para que haja um bom relacionamento entre líder e os membros da sua equipe, é importante que tenha conhecimento das competências de cada um, que saiba seus pontos fortes e fracos, suas razões e necessidades. Assim, o gestor pode saber o que se passa com os liderados e conhecer as condições pelas quais motiva e insere cada um nos processos, ajudando-os a alcançar o máximo do seu potencial.

A liderança possui uma relação estreita com o poder, porém, envolve mais do que simplesmente o atribuído a uma posição na organização ou alegado por um membro ou pelos membros das organizações. Liderança é algo atribuído às pessoas pelos seus seguidores (MEINDL; EHRLICH; DUKERICH apud HALL, 2004). Por isso, os estilos de liderança analisam-na em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar:

Os estilos de liderança sempre foram complexos, por estarem diretamente condicionados com as reações do comportamento humano, mas é imprescindível que sejam situacionais flexíveis e adaptados para os resultados que se pretende. O principal objetivo pretendido deve contar com as etapas do estilo autocrático, democrático e liberal, levando em conta o receptor com as ações de autoestima e afetividade (respeito ao liderar). O estilo deve ser situacional devido ao aprimoramento contínuo de todo o ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2008, p. 179).

Existem diferentes pontos de vista para o termo liderança que se modificam de acordo com as circunstâncias e as situações: política, econômica e social de cada época (FREITAS apud MARCHIORI, 2008, p.138). Segundo Goldsmith,

[...] os líderes no futuro precisarão estar novamente preparados para extrair ideias das pessoas, para ajudá-las a identificar, articular e satisfazer as necessidades que lhe são próprias e não raro mutáveis. Por causa disso, a compreensão e o faro para as técnicas de diálogo socrático serão um aspecto importante da liderança no futuro (GOLDSMITH apud SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2000, p.199).

Essa afirmação faz crer que o líder se torna um ponto de apoio para os elementos a sua volta, ajudando-os a superar dificuldades, contribuindo para que as equipes tenham um melhor rendimento e, acima de tudo, sintam-se reconhecidas e satisfeitas no trabalho.

3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Uma vez que as organizações estão em constante transformação, necessitam de uma reestruturação dos tradicionais modelos de gestão. Pode-se afirmar que os antigos modelos não têm a mesma eficiência no ambiente competitivo instalado nas atuais organizações. Essas variações provocam rupturas e mudanças no ambiente e a liderança é um elemento essencial para o sucesso de qualquer empresa. O termo liderança utilizado atualmente, vem sendo discutido desde a antiguidade pelos gregos e latinos. Bergamini afirma que:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. [...] A liderança tem constituído uma particular preocupação nas democracias, nas quais por definição, não se pode repousar sobre uma ocorrência acidental, tendo em vista a procura dos líderes. Onde existe aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas constituições. (BERGAMINI, 2008, p. 24).

O tema liderança é habitual, importante e desafiador, englobando variáveis como tipos de poder e de autoridade, características pessoais de líderes e de liderados. Segundo Gómez, “[...] a liderança é a maneira que uma pessoa influencia os comportamentos dos demais indivíduos do seu ambiente de relacionamento, fazendo com que o grupo comece a pensar e agir de acordo com o líder, onde todos buscam um objetivo comum.” (GÓMEZ, 2005, p. 126). De acordo com Soto, observa-se que:

Liderança é um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos. É o fator decisivo que ajuda as pessoas ou grupos a descobrirem as suas metas e que depois as motiva no cumprimento dos propósitos estabelecidos. (SOTO, 2002, p. 216).

O líder torna-se um elemento fundamental para que os colaboradores exerçam seus papéis com êxito e ofereçam estímulos para cumprirem bem suas funções. Mais que remuneração, precisam de motivação e de reconhecimento, de impulsos e de direções que mostrem os caminhos para que as metas sejam atingidas. Para isso, há um parâmetro abrangente na definição de liderança, conforme Maxwell:

- a) Disposição de assumir riscos;
- b) Desejo apaixonado de fazer diferença;
- c) Se sentir incomodado com a realidade;
- d) Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas;
- e) Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades;
- f) Disposição de se destacar no meio da multidão;
- g) Abrir a mente e o coração;
- h) Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor;
- i) Evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar;
- j) Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer;
- k) Poder de potencializar muitas vidas;
- l) Falar com o coração ao coração dos liderados;
- m) Integração do coração, da mente e da alma;
- n) Capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas;
- o) Sonho transformado em realidade;
- p) Coragem. (MAXWELL, 2008, p.13).

É importante ressaltar que a liderança não é único fator a influenciar o desempenho dos colaboradores, dependendo do tipo de líder, podem resultar em equipes motivadas e comprometidas ou em equipes que apenas cumprem suas obrigações, alcançando determinado resultado, mas não atuam com satisfação. Segundo Drucker, a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Líderes eficazes delegam bem muitas coisas; precisam fazê-lo ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, aquilo que realmente tem importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem (DRUCKER, 2003, p. 13).

As antigas teorias estabeleciam modelos de comportamento e rotulavam determinadas atitudes como certas ou erradas, porém, esses modelos não têm mais lugar no âmbito das empresas modernas. O que prevalece hoje é o equilíbrio, pressupondo que um verdadeiro líder é aquele que tem a flexibilidade para adotar

diferentes estilos de liderança de acordo com o perfil dos colaboradores e a situação. Para Barth, na liderança situacional existem quatro estilos básicos de liderança:

- a) O primeiro é denominado Direção: em que o líder dá instruções específicas sobre as atribuições e metas a serem cumpridas e a seguir supervisiona atentamente o desempenho dos subordinados;
- b) O segundo é o Treinamento: que combina alto grau de comportamento diretivo com alto grau de apoio. O líder explica suas decisões e instruções, pede sugestões, elogia quando o subordinado acerta, mas continua a dirigir o cumprimento das tarefas;
- c) O terceiro é o Apoio: que associa alto grau de comportamento de apoio e baixo grau de comportamento diretivo, em que o líder e o subordinado tomam as decisões juntos, com o líder criando condições favoráveis, escutando e encorajando;
- d) O quarto é a Delegação: combinando baixo grau de apoio e baixo grau de comportamento diretivo, o líder transfere ao subordinado a responsabilidade pelas decisões e pelo cumprimento das tarefas. (BARTH, 2005, p. 6).

Segundo Barth, “[...] não há um estilo de liderança que seja melhor, e as pessoas que estão em posições de liderança tornam-se mais eficazes quando utilizam tratamentos diferentes para pessoas diferentes.” (BARTH, 2005, p. 8). Em relação ao que o autor menciona, pode-se dizer que é necessário variar os estilos de liderança em resposta às necessidades das pessoas que estão sendo gerenciadas, dirigindo-as e supervisionando-as atentamente, dependendo o caso, oferecendo apoio e estímulo ou deixando os colaboradores trabalharem da sua maneira.

O líder que souber utilizar diferentes estilos, poderá escolher, com discernimento e competência, qual é o mais adequado para cada situação. Conforme a situação e a necessidade, poderão ocorrer adaptações que levam ao surgimento de novos estilos, como o líder visionário:

Os líderes visionários são cada vez mais valorizados num mundo que se transforma a cada instante. Mas, ao contrário do que alguns imaginam, eles não nascem com uma bola de cristal na mão. Tanto quanto ser líder, ser

visionário é uma capacidade a ser aprendida. (...) São pessoas capazes de visualizar o futuro e antecipar produtos ou serviços que vão ser desejados no futuro pelos mercados mais lucrativos, gerando oportunidades para si próprias, suas organizações e para aqueles que lideram. (GAUDÊNCIO, 2009, p.87).

Chiavenato, por sua vez, também faz uma comparação entre quatro estilos de liderança e descreve as principais características do líder, a forma como aborda as tarefas e como age com os subordinados:

- a) Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, a tensão, a frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder.
- b) Liderança liberal (laissez-faire): o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle, apesar da intensidade de suas funções, a produção tornava-se medíocre. Impera o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
- c) Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. Há uma grande integração grupal com clima de satisfação.
- d) Liderança paternalista: o paternalismo é uma atrofia da liderança, em que o líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e de filho. A liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, pois, em uma relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Contudo, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo. (CHIAVENATO, 2008, p. 137).

Em relação aos estilos de Chiavenato e da categorização de Barth nota-se que os líderes eficazes têm uma visão clara sobre liderança que pode ser ensinada e compartilhada com as pessoas com as quais trabalham. É fundamental uma liderança que dê oportunidades aos membros da empresa e que trabalhe sob uma

perspectiva, em que todos percebam que a soma de esforços resulta, visivelmente, em conquistas coletivas. Conforme Barth,

[...] não faz sentido termos um excelente líder que alega não conseguir obter resultados por depender de uma equipe fraca. Os líderes eficazes veem seu papel como sendo o de atingir os objetivos através da obtenção do melhor de cada membro da equipe, contribuindo ao mesmo tempo para que cada membro ajude seus colegas a manifestar o que estes têm de melhor. (BARTH, 2007, p. 46).

Observa-se que não há um tipo ideal de líder para a organização. Os líderes devem, primeiramente, entender pessoas, saber motivá-las e conduzi-las ao objetivo comum da organização, um líder precisa ter a capacidade de energizar e inspirar, em vez de irritar, deprimir e controlar, tendo um pouco de cada estilo de liderança, dependendo da situação em que se encontra.

4 GESTÃO COM PESSOAS E A CONCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA DO GESTOR

O presente trabalho propõe-se a estudar os pressupostos teóricos da Gestão com Pessoas, com foco nos tipos de liderança preconizados na contemporaneidade, a fim de compreender em que medida o estilo de liderança do gestor da empresa estudada volta-se ao conceito eficiente e eficaz de gerenciamento empresarial.

Para atingir o objetivo da pesquisa, a metodologia caracteriza-se como teórico-empírica, com tratamento qualitativo das informações, com fins explicativos. A geração de dados acontece por meio de documentação indireta, em fontes secundárias, e direta, de forma intensiva.

Assim, como explicitado na primeira seção deste trabalho, a análise e a interpretação do estudo constroem-se pelo método dedutivo, com procedimentos técnicos, histórico, comparativo e monográfico. Como fonte direta, apresenta-se uma entrevista com a gestora que neste trabalho atenderá pelo nome fictício Aline, contendo dez perguntas acerca da liderança, descritas no decorrer da explanação.

De acordo com o tema proposto, busca-se, primeiramente, identificar o conceito de liderança da gestora Aline, para entender sua concepção em relação ao processo de liderança do qual ela faz parte. Para a gestora, “[...] liderança é a arte

de influenciar as outras pessoas a ponto de que façam o que o líder quer, mas acima de tudo, é inspirar os outros a darem o seu melhor em busca de objetivos comuns (entre líderes e liderados).” (APÊNDICE A, p. 75).

A definição da gestora pode ser comparada com a do autor Gómez, a liderança é um meio pelo qual o líder influencia os demais indivíduos no intuito de que o grupo comece a pensar e agir em busca de um objetivo comum (GÓMEZ, 2005). Ao ser questionada sobre quais as habilidades essenciais para o líder atingir uma liderança eficiente e se a liderança é uma habilidade a ser adquirida ou um “dom”, a mesma responde que:

[...] um líder eficiente precisa ter uma comunicação clara, saber ouvir seus liderados e principalmente, saber aonde quer chegar. Deve ter segurança na tomada de decisão, mas ao mesmo tempo ser flexível caso seja necessária a mudança de planos. Também precisa ser resiliente em relação às críticas e ter controle emocional para lidar com os diversos desafios que vai enfrentar e com as resistências que possam surgir no caminho. Acredito que praticamente toda habilidade na vida possa ser desenvolvida, mas para isso, será preciso muita disciplina, busca pelo conhecimento e muito, muito treino. Acertos e erros fazem parte da construção do conjunto de competências e habilidade de um bom líder. (APÊNDICE A, p. 75).

Comparando essa fala com a definição de Maxwell, percebe-se que, para ambos, a liderança envolve disposição de assumir novos desafios, o desejo de descobrir as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades, inspirar outras pessoas com uma visão clara da colaboração que elas podem oferecer, e a capacidade de se importar com os outros (MAXWELL, 2008). Também em relação a essa definição, podemos destacar que para Drucker, os líderes eficazes não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, mas sim aquilo que realmente tem importância e que toda a equipe possa desenvolver (DRUCKER, 2003).

O questionamento seguinte é em que medida há a delegação de atividades aos membros de sua equipe e de que forma isso ocorre. A gestora responde acreditar que “[...] todos tem capacidade de realização [sic], por isso, sempre delego atividades, desde as mais simples até as mais importantes, pois acredito que assim o engajamento da equipe é maior: sentem-se mais valorizados e entendem melhor a visão do todo e que fazem parte dela.” (APÊNDICE A, p. 75).

Nessa situação, nota-se que a gestora adota uma posição de liderança situacional, de acordo com o preconizado por Barth, citando o quarto estilo básico de liderança que é a Delegação, com o gestor combinando baixo grau de apoio e baixo grau de comportamento diretivo (BARTH, 2007). Nesse caso, transfere-se ao subordinado a responsabilidade pelas decisões e pelo cumprimento das tarefas, fazendo com que o colaborador sintam-se empenhado a desenvolver as atividades propostas.

Outra questão abordada é se o trabalho dos colaboradores desenvolve-se de maneira mais eficaz quando mediado pela gestão. Atrelada a essa pergunta, também se questiona se, na empresa, os colaboradores, sob condições apropriadas, têm capacidade de exercer, em grau relativamente alto, criatividade e proatividade na solução dos problemas da organização e de que forma isso ocorre. A gestora responde que,

Depende de qual atividade [...] fazemos reunião quinzenal para levantamento de problemas e soluções, assim como sugestões para inovarmos em nosso mercado. Além disso, os funcionários têm autonomia para serem criativos quando acreditarem ser pertinente (não precisam da minha validação). (APÊNDICE A, p. 75).

Nesse caso, a gestora adota novamente uma posição situacional, com um estilo de liderança de apoio, que, segundo Barth, associa alto grau de comportamento de apoio e baixo grau de comportamento diretivo, em que o líder e o colaborador tomam as decisões juntos, criando condições favoráveis, escutando e encorajando (BARTH, 2007).

Além disso, pode-se ver um pouco do estilo democrático de Chiavenato, em que o líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas (CHIAVENATO, 2008). Nessa perspectiva, gestor e colaboradores podem desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais, havendo a possibilidade de uma grande integração grupal com clima de satisfação.

No intuito de compreender a percepção da gestora no ambiente de trabalho, questionou-se se a mesma se sente satisfeita com a maneira com que desempenha suas atividades na empresa e, em uma autoanálise, quais os pontos fortes e fracos que ela encontra no seu perfil profissional, cuja resposta é a de que:

[...] tenho vários pontos a melhorar e trabalho nessas características fora da empresa e dentro dela. Os pontos fracos: às vezes sou permissiva demais com as pessoas, preciso criar mais rotinas de planejamento, posso ser teimosa. Os pontos fortes: autoconfiança, iniciativa, resiliência, exigência de qualidade, eficiência. (APÊNDICE A, p. 75).

Por meio da descrição da gestora, percebe-se que há uma preocupação em estar sempre aprimorando seu comportamento profissional e pessoal, pois o processo de liderança é um constante desenvolvimento. Conforme Bergamini, cada indivíduo é potencialmente um líder e cabe à sociedade identificar e treinar adequadamente aquele que será capaz de conduzir suas constituições (BERGAMINI, 2008).

Quando a gestora aponta seus pontos fracos, afirmando que às vezes é permissa demais com as pessoas, pode-se ponderar que, o que para ela é negativo, talvez tenha aspectos favoráveis, como o fato de, a partir desse comportamento, fomentar laços de confiança, permitindo ao colaborador o envolvimento no processo de estabelecimento de objetivos e o compartilhamento desses. À medida que o colaborador cresce em habilidades e atitudes, o estilo de liderança do gestor muda com o desenvolvimento do colaborador (BARTH, 2007).

Outra questão apresentada, e que corrobora com a reflexão sobre a anterior, é a de que, se na ausência da gestora, o colaborador tem autonomia para resolver um problema inesperado. Para essa pergunta, a resposta é a seguinte: “[...] os colaboradores possuem total autonomia, eles são treinados para isso e sentem-se seguros, pois sabem que vou apoiá-los mesmo que não seja a melhor decisão.” (APÊNDICE A, p. 75).

Em relação a esse aspecto, percebe-se que a gestora adota mais uma vez uma posição situacional, porém, segundo Barth, com um estilo de treinamento, que combina alto grau de comportamento diretivo com alto grau de apoio: o líder explica suas decisões e instruções, pede sugestões, elogia quando o colaborador acerta mas continua a dirigir o cumprimento das tarefas (BARTH, 2007). Para finalizar, é questionado se a gestora está satisfeita com os serviços prestados pelos seus colaboradores. Responde que,

[...] todos têm oportunidade de melhorar e mudar, assim como a cada dia o mundo muda, as empresas também, e assim as pessoas e profissionais precisam estar em constante aprendizado. Tenho orgulho da minha equipe assim como ela é, mas entendo que ainda há espaço para crescerem. (APÊNDICE A, p. 75).

Nota-se, na fala da gestora, um estilo de liderança visionário. Para Gaudêncio, os líderes visionários são cada vez mais valorizados em um mundo que se transforma constantemente (GAUDÊNCIO, 2009). Essa habilidade não é inerente à condição de determinados indivíduos, mas construída da mesma forma que a liderança.

Assim, entre os diferentes estilos de liderança definidos pelos autores, percebe-se que a gestora apresenta traços do estilo democrático, definido por Chiavenato; do estilo situacional, traduzido por Barth; e também do estilo visionário, segundo Gaudêncio (CHIAVENATO, 2008; BARTH, 2007; GAUDÊNCIO, 2009). Dessa maneira, apresenta flexibilidade no modo de gerir e de liderar, sem supervisionar excessiva ou insuficientemente, podendo gerar sentimentos de frustração no colaborador e inibir os resultados, com efeito, prejudicar a organização. Nessa perspectiva, a Gestão com Pessoas busca orientar acerca do estilo mais adequado para cada situação, dependendo da equipe, do colaborador, da situação e do ambiente empresarial em que se encontram.

Por outro lado, vale ressaltar que o líder eficaz, na contemporaneidade, tem a responsabilidade de dirigir, de corrigir e, o mais importante, escutar os problemas e as preocupações dos membros da equipe, estimulando e encorajando a superar as dificuldades. Não deve perder de vista, no entanto, que o objetivo final é atingir as metas, porque o líder não pode somente atrair benefícios para si próprio, mas criar condições para a realização de cada membro da equipe.

Pressupõe-se, em uma hipótese inicial, que o líder deva possuir um estilo democrático, promovendo o bom relacionamento entre o grupo. Por outro lado, é possível identificar estilos variados no modo de gestão de um líder, com liderança autocrática, liberal entre outras. De acordo com a análise, nota-se que a hipótese inicial foi atingida no que se refere ao estilo democrático e outros estilos também foram evidenciados no caso do estilo situacional e visionário.

CONCLUSÃO

A partir do estudo bibliográfico e também de entrevista com a gestora da empresa, busca-se o conhecimento teórico-empírico acerca do tema *estilos de liderança*, a fim de entender o assunto. Nessa perspectiva, a pergunta de pesquisa questiona em que medida o estilo de liderança pode influenciar positivamente a gestão de uma empresa de pequeno porte.

Responde-se a essa questão, tanto por meio da teoria acerca da Gestão com Pessoas como pelo estudo de caso realizado. Pressupõe-se, em uma hipótese inicial, que o líder deva possuir um estilo democrático, promovendo o bom relacionamento entre o grupo. Por outro lado, é possível identificar estilos variados no modo de gestão de um líder, com liderança autocrática, liberal entre outras. De acordo com a análise presente na última seção, destaca-se o estilo democrático, definido por Chiavenato; estilo situacional, traduzido por Barth; e também o estilo visionário, segundo Gaudêncio (CHIAVENATO, 2010; BARTH, 2005; GAUDÊNCIO, 2009).

O trabalho traz como objetivo estudar os pressupostos teóricos da Gestão com Pessoas, a fim de verificar os diferentes estilos de liderança, para compreender o adotado pelo gestor da empresa investigada e sua influência à gestão, intuito que se atinge ao longo da investigação. Os específicos também são atingidos por meio do estudo das teorias pertinentes à Gestão com Pessoas, das concepções de liderança pela teoria da Administração de Empresas e investiga-se o perfil do gestor em análise, por meio de documentação direta intensiva, através de uma entrevista semiestruturada com a gestora da empresa pesquisada.

De acordo com os dados obtidos, pode-se constatar a predominância de três estilos abordados nas seções anteriores, que são o estilo democrático, o estilo situacional e o estilo visionário. Vale ressaltar que, conforme a gestora, a liderança é a arte de influenciar as pessoas, inspirar os outros a fazer o seu melhor e, para isso, é necessária a comunicação clara, saber ouvir os liderados, ter segurança nas decisões e ter flexibilidade. Percebe-se, por meio das respostas da gestora, que a mesma delega as atividades, pois acredita que, dessa forma, o colaborador torna-se engajado com a equipe.

Por meio do estudo sobre as teorias de estilos de liderança e da entrevista com a gestora, nota-se que muitos estilos de liderança estão surgindo de acordo com a necessidade do processo de gestão. Neste estudo, evidenciam-se três estilos predominantes, porém, sugere-se que novos estudos sejam realizados, com maior abrangência ou utilizando outros métodos de pesquisa com a finalidade de identificar outras formas de liderança.

Com efeito, pode-se afirmar que o desenvolvimento deste artigo é importante para que o gestor possa identificar qual o seu estilo de liderança e de que maneira isso reflete no seu relacionamento com o colaborador. Um líder só pode ser bem-sucedido se contar com uma boa equipe e, atualmente, esse é um dos maiores desafios. Fica evidente a importância da Gestão com pessoas, pois, por meio desta, é possível alcançar o comprometimento e a excelência nas tarefas desenvolvidas pelos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BARTH, P. **A Falácia do Poder de Posição**. São Paulo: T&D, 2007.

_____. **Equilíbrio**: a receita ideal de um verdadeiro líder. São Paulo: Infoque (Unisys), 2005.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração para Administradores e Não-Administradores**. Ed. Saraiva, 2008.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DEMO, P. **Metodologia Científica**: em ciências sociais. 3. ed. ver. e ampl. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Thomson, 2003.

FREITAS, S. G. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se Tornar um Verdadeiro Líder** . 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDSMITH, H. M. **Liderança para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

GÓMEZ, E. **Liderança Ética**: um desafio do nosso tempo. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

GÜLLICH, R. I. C; LOVATTO, A; EVANGELISTA, M. **Metodologia da Pesquisa**: normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração. Três de Maio: SETREM, 2007.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Tradução Roberto Galman, revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXWELL, J. C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SILVA, C. M. C; PEIXOTO, R. R; BATISTA, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 195-206, 2011. Disponível em:

<http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf>. Acesso em: 16 out. 2016.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. Trad. de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2001. (Coleção FGV Negócios).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Entrevista à Gestora da Organização	
1) Como você define liderança?	Para mim, liderança é a arte de influenciar as outras pessoas a ponto de que façam o que o líder quer, mas acima de tudo, é inspirar os outros a darem o seu melhor em busca de objetivos comuns (entre líderes e liderados).
2) Na sua opinião, quais as habilidades essenciais para o líder atingir uma liderança eficiente?	Um líder eficiente precisa ter uma comunicação clara, saber ouvir seus liderados e principalmente, saber aonde quer chegar. Deve ter segurança na tomada de decisão, mas ao mesmo tempo ser flexível caso seja necessária a mudança de planos. Também precisa ser resiliente em relação às críticas e ter controle emocional para lidar com os diversos desafios que vai enfrentar e com as resistências que possam surgir no caminho.
3) Para você, a liderança é uma habilidade a ser adquirida ou um “dom”? Justifique:	Acredito que praticamente toda habilidade na vida possa ser desenvolvida, mas para isso, será preciso muita disciplina, busca pelo conhecimento e muito, muito treino. Acertos e erros fazem parte da construção do conjunto de competências e habilidade de um bom líder.
4) Em que medida há a delegação de atividades aos membros da equipe? De que forma isso ocorre?	Acredito que todos tem capacidade de realização, por isso, sempre delego atividades, desde as mais simples até as mais importantes, pois acredito que assim o engajamento da equipe é maior: sentem-se mais valorizados e entendem melhor a visão do todo e que fazem parte dela.
5) O trabalho dos colaboradores desenvolve-se de maneira mais eficaz quando mediado pela gestão?	Depende de qual atividade,
6) Na sua empresa, os colaboradores, sob condições apropriadas, têm capacidade de exercer, em grau relativamente alto, criatividade e proatividade, na solução dos problemas da organização? De que forma isso ocorre?	Fazemos reunião quinzenal para levantamento de problemas e soluções, assim como sugestões para inovarmos em nosso mercado. Além disso, os funcionários tem autonomia para serem criativos quando acreditarem ser pertinente (não precisam da minha validação).
7) Como gestor, sente-se satisfeito com a maneira com que desempenha suas atividades na empresa? Por quê?	Tenho vários pontos a melhorar e trabalho nessas características fora da empresa e dentro dela.
8) Na sua ausência, o colaborador tem autonomia para resolver um problema inesperado? Explique:	Total. Eles são treinados para isso e sentem-se seguros, pois sabem que vou apoiá-los mesmo que não seja a melhor decisão.
9) Autoanalisando-se, quais os pontos fortes e fracos que você encontra no seu perfil profissional?	

Fracos: às vezes sou permissiva demais com as pessoas, preciso criar mais rotinas de planejamento, posso ser teimosa.

Fortes: autoconfiança, iniciativa, resiliência, exigência de qualidade, eficiência.

10) Você está satisfeito com os serviços prestados pelos seus colaboradores? Por quê?

Todos tem oportunidade de melhorar e mudar, assim como a cada dia o mundo muda, as empresas também, e assim as pessoas e profissionais precisam estar em constante aprendizado. Tenho orgulho da minha equipe assim como ela é, mas entendo que ainda há espaço para crescerem.

GESTÃO DE MARKETING E PADRÕES DE CONSUMO: FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE COMPRA DO CONSUMIDOR DE COSMÉTICOS EM SANTA ROSA.

Patricia Furlanetto¹
Márcia Adriana Dias Kraemer²

RESUMO

Este estudo trata, na perspectiva da Gestão de Marketing, de conhecer o perfil do consumidor para a compra de cosméticos, com foco na investigação dos principais fatores que consideram para a aquisição desse segmento de mercado, em um estudo de caso na cidade de Santa Rosa, Rio Grande do Sul. A pergunta de pesquisa questiona em que medida o consumidor estabelece padrões de consumo para a compra de cosméticos, fidelizando-se à marca? Para responder ao questionamento, estabelece-se, como objetivo geral, conhecer a literatura pertinente à gestão de marketing, a fim de verificar o perfil do consumidor e seu comportamento na aquisição de produtos de beleza na cidade delimitada, influenciando a sua decisão e a sua fidelização à marca. Assim, justifica-se esta investigação, porque o reconhecimento do processo de compra torna-se uma ferramenta poderosa, que permite valorizar o produto e a empresa, tornando-se essencial para as organizações. A metodologia caracteriza-se como teórico-empírica, com fins explicativos e caráter qualitativo e quantitativo no tratamento dos dados. A geração de informações acontece por meio de documentação indireta, em fontes primárias e secundárias, bem como direta, extensiva e intensiva. A análise e a interpretação dos dados são realizadas pela abordagem hipotético-dedutiva, com métodos de procedimento estatístico, histórico, comparativo e monográfico. A contribuição alcançada é a possibilidade de conhecer melhor os fatores influenciadores no processo de compra do consumidor relevantes como a qualidade do produto, a sensação de bem-estar, as condições financeiras e a marca do produto. A principal conclusão é a de que esse saber possibilita o desenvolvimento de novas estratégias para atrair e para manter os consumidores.

Palavras-chave: Gestão de Marketing – Padrões de Consumo - Cosméticos.

¹ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Marketing – 1º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. patty_furlanetto@hotmail.com

² Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Bolsa Capes. Mestre em Letras pela Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. Orientadora. Professora de Língua Portuguesa e de Metodologia da Pesquisa Científica e Jurídica dos Cursos de Graduação e Pós-graduação das Faculdades Integradas Machado de Assis. Integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social/CNPq, da Universidade de Santa Cruz, Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Direito, Cidadania e Políticas Públicas. Coordenadora do Grupo de Pesquisa PROPLAC - Letramento Acadêmico/Científico no Contexto das Ciências Sociais Aplicadas; Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. marciakraemer@fema.com.br

INTRODUÇÃO

Este estudo trata, na perspectiva da Gestão de Marketing, da análise do perfil do consumidor para a compra de cosméticos, com foco na investigação dos principais fatores que consideram para a aquisição desse segmento de mercado, com geração de dados no período de 2016, em um estudo de caso na cidade de Santa Rosa, Rio Grande do Sul.

A pergunta de pesquisa questiona em que medida o consumidor estabelece padrões de consumo para a compra de cosméticos em Santa Rosa, fidelizando-se à marca? A hipótese que conduz a investigação fundamenta-se no pressuposto de que os fatores precípuos para a compra de determinado produto no Município relacionam-se à qualidade e à sensação de bem-estar resultante do uso do cosmético, estimulando a fidelização da marca.

Para responder ao questionamento, estabelece-se, como objetivo geral, analisar a literatura pertinente à gestão de marketing, a fim de verificar o perfil do consumidor e seu comportamento na aquisição de produtos de beleza em Santa Rosa, influenciando a sua decisão e a sua fidelização à marca. Nessa perspectiva, possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Estudar as teorias de gestão de marketing no tocante à fidelização de clientes;
- b) Pesquisar fatores influenciadores na compra de cosméticos no mercado atual;
- c) Investigar as influências que interferem no processo de decisão de compra do cliente na cidade de Santa Rosa.

Assim, justifica-se esta investigação, porque uma vez identificados os fatores que influenciam o processo de compra do consumidor torna-se uma ferramenta poderosa, que permite valorizar o produto e a empresa, tornando-se essencial para as organizações, as quais buscam crescimento e fidelização dos clientes. Este estudo viabiliza para a pesquisadora conhecimentos sobre sua realidade, proporcionando estratégias que auxiliem no processo de compra dos clientes. Comparando-se a teoria aprendida na academia com a prática deste trabalho, obtém-se aprimoramento profissional e pessoal.

A investigação contribui para futuras pesquisas científicas, ajudando os interessados em aprofundar seus estudos em relação à temática e desenvolver novas ideias. A elaboração também auxilia na reflexão acerca da influência da marca no que tange à Gestão de Marketing, sendo produtora para o ensino, a pesquisa e a extensão na academia.

Para a melhor clareza dos aspectos abordados neste trabalho científico, organizam-se quatro seções: a primeira apresenta o percurso metodológico da pesquisa; a segunda, o estudo relacionado às teorias de gestão e de marketing; a terceira expõe a pesquisa acerca dos fatores influenciadores no processo de decisão de compra de cosméticos na cidade de Santa Rosa; a quarta investiga quais as influências que interferem no processo de decisão de compra do cliente na cidade.

1 METODOLOGIA

A definição da metodologia é fundamental para alcançar a qualidade almejada da pesquisa, pois é utilizado procedimentos teóricos e práticos, a fim de resolver problemas ou atingir o fim proposto, a partir dos recursos disponíveis. Através da metodologia que são definidos os próximos passos a serem seguidos, sendo utilizados métodos ou caminhos em busca do conhecimento. Segundo Severino, é “[...] nesta fase do projeto, bem caracterizada a natureza do problema, o autor deve anunciar o tipo de pesquisa que se desenvolverá.” (SEVERINO, 2007, p. 162).

Dando início ao processo do trabalho que envolve o tema de investigar quais os principais fatores que o consumidor o considera para a aquisição desse segmento de mercado, com geração de dados no período do segundo semestre de 2016, em um estudo de caso na cidade de Santa Rosa, Rio Grande do Sul, será necessário realizar os procedimentos metodológicos para melhor entender a pesquisa, como a classificação do estudo, o plano de coleta de dados, o plano de análise e interpretação dos dados.

A classificação do estudo entende-se que são técnicas utilizadas para atender ao proposto no objetivo da pesquisa, de acordo com metodologia proposta. Seguindo o pensamento de Severino, há inúmeras modalidades que se pode optar

entre as pesquisas: quantitativa, qualitativa; etnográfica; participante; pesquisa-ação; estudo de caso; análise de conteúdo; bibliográfica, documental, experimental e de campo; exploratória, explicativa e técnicas de pesquisa (SEVERINO, 2007).

A metodologia utilizada para realizar este estudo foi a de natureza de pesquisa teórico empírica (aplicada); com a abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa; e tem como objetivo a pesquisa exploratória; para os procedimentos técnicos é utilizada a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa tem por finalidade reunir estudos e conhecimentos com o propósito de desenvolver e analisar o questionário realizado com os consumidores de cosméticos da cidade de Santa Rosa, a fim de descobrir quais os fatores que influenciam a compra de cosméticos do consumidor de Santa Rosa, RS. Para Gil a denominação da pesquisa aplicada é “[...] pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.” (GIL, 2010, p. 27).

O estudo será de abordagem qualitativa em virtude de envolver a análise de ações a serem desenvolvidas para a pesquisa. Vianna afirma que essa abordagem analisa cada situação com base nos dados descritivos, “[...] buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos.” (VIANNA, 2001, p. 122).

Já a abordagem quantitativa foi utilizada, pois envolve dados numéricos, que por sua vez tem a função de quantificar os elementos da pesquisa, sendo estes fundamentais para obter um resultado satisfatório. Vianna afirma que neste estudo se trabalha “[...] com propostas de investigação detalhadas nos objetivos e procedimentos da pesquisa, hipóteses, variáveis, significância estatística, plano estruturado e detalhado dos procedimentos de trabalho, contagens, medidas.” (VIANNA, 2001, p. 122). Tudo pode ser mensurado, transformado em dados numéricos, facilitando a classificação e análise dos dados.

O trabalho também envolve o método de pesquisa exploratória, pelo fato de haver pouco conhecimento acumulado e sintetizado na área de fatores influenciadores na compra de cosméticos, mas estando aberta para receber novas percepções e ideias:

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre o determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir ideias. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 63).

A pesquisa bibliográfica também se faz presente nesta pesquisa, pois ao longo do trabalho foram utilizados inúmeros livros, pesquisas, registros embasamentos teóricos referentes aos assuntos tratados como fonte de conhecimento. Severino afirma que:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos expressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. (SEVERINO, 2007, p 122).

O estudo de caso foi escolhido em virtude de envolver o questionário aplicado com os consumidores de cosméticos. Gil afirma que estudo de caso “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.” (GIL, 1994, p. 78).

Através de dados e informações pesquisados ao longo do trabalho que se obtém informações sobre o assunto abordado e a realidade dos consumidores, para assim atingir os objetivos: verificar principais fatores que os consumidores de cosméticos consideram para a aquisição desse segmento de mercado, com geração de dados no período do segundo semestre de 2016, em um estudo de caso na cidade de Santa Rosa, Rio Grande do Sul.

O plano de coleta de dados é onde a acadêmica expõe o método e informações adquiridas da empresa e busca solucionar os problemas expostos. Para Santos os procedimentos “[...] são os métodos práticos utilizados para juntar as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/processo.” (SANTOS, 2002, p. 29). Cada coleta de dados terá sua peculiaridade adequada àquilo que se quer descobrir.

É necessário para o desenvolvimento da pesquisa a utilização de fontes primárias e secundárias. Segundo Andrade a diferença fundamental entre elas consiste em que a primária é “[...] constituídas de textos originais, com informações de primeira mão; as fontes secundárias constituem-se da literatura a respeito de fontes primárias, isto é, de obras que interpretam e analisam fontes primárias.” (ANDRADE, 1999, p. 41).

As fontes primárias são obtidas através de observações e questionário com os consumidores de cosméticos, na cidade de Santa Rosa, visando obter informações sobre os fatores influenciadores na compra de cosméticos. O questionário aplicado aos consumidores foi desenvolvido pelo google forms e disponibilizado para 173 pessoas através do WhatsApp da acadêmica, pelo período de uma semana para ser respondido, nessa semana apenas 61 pessoas responderam a pesquisa.

Já as fontes secundárias são obtidas de pesquisas em livros, reportagens, jornais, revistas, documentos, arquivos, entre outras, que trazem informações relacionadas à gestão de marketing e aos fatores influenciadores, visando o enriquecimento da pesquisa.

Depois de manuseados os dados e alcançados os resultados, o próximo passo foi à análise e interpretação dos mesmos, tornando-se o núcleo central da pesquisa. Os dados decorridos da pesquisa proporcionaram respostas plausíveis e de grande utilidade.

São analisados os questionários aplicados, tendo como foco descobrir quais fatores influenciam na compra de cosméticos na cidade de Santa Rosa, RS. As informações obtidas no decorrer do trabalho são expostas de forma descritiva, utilizando referencial teórico.

2 GESTÃO DE MARKETING

Atualmente não basta às organizações desenvolverem produtos ou serviços com qualidade e custo competitivo. O consumidor exige mais, procurando sempre o melhor custo/benefício. Em função disso surgiu o marketing, que para Kotabe e Helsen:

[...] é essencialmente uma atividade corporativa criativa, que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço e promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços em uma troca que não apenas satisfaz às necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro. (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 30).

O marketing é bem mais que um mix de variáveis, ele deve ser analisado frequentemente não apenas focando no consumidor, mas também em todo o processo que envolve o produto ou serviço. O marketing basicamente é uma função organizacional que envolve um conjunto de processos de criação, comunicação e a entrega do valor, “[...] bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.” (ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING apud LAS CASAS, 2009, p.7).

A organização deve conquistar seu público fazendo com que haja uma ajuda recíproca e uma criação contínua de valor para o cliente e geração de vantagem competitiva duradoura para a organização, “[...] por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.” (DIAS, 2003, p. 2).

O marketing teve origem do meio de troca livre, voluntária e competitiva dos produtos ou serviços, que tenham valor agregado às partes envolvidas. Não esquecendo o planejamento e a sua execução, dos serviços e produtos, a promoção de ideias, preço e distribuição, com foco no mercado. O marketing tem definições sociais e gerenciais. De acordo com Kotler na definição social, o marketing é um processo no qual um grupo ou indivíduo obtém o que desejam ou necessitam, relacionado à criação da oferta e negociação dos produtos e serviços. Já na definição gerencial o marketing é “[...] a arte de vender produtos.” (KOTLER, 2005).

O marketing surge para que o meio de troca se realize e por consequência envolve todo o processo que encaminha a venda ou o serviço prestado. Por isso, deve-se levar em conta os desejos, as demandas e as necessidades do cliente, o mercado, o valor e a qualidade do produto ou serviço, além do relacionamento entre ambos: O objetivo do marketing é tornar a venda supérflua em uma venda com possibilidade de retorno e agregação de valor. “Sua meta é conhecer e compreender

tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si mesmo.” (DRUCKER apud KOTLER, 2005, p. 6).

Para compreender melhor o direcionamento das ações, trabalha-se o marketing segmentado em quatro variáveis, também chamadas de composto de marketing, mix de marketing ou 4Ps. De acordo com Dias o “[...] composto de marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.” (DIAS, 2003, p. 9).

O produto ou serviço envolve suas qualidades, características, o nome da marca, garantias, seus retornos, entre outros. Quando se refere ao produto, significa também um conjunto de variáveis que farão com que o mesmo atenda ao cliente. Trata-se de um planejamento de estratégias para um determinado produto a ser lançado, objetivando suprir a necessidade e desejo dos clientes. Dias acredita que:

As decisões de produto englobam a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços, a adequação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias de produtos e linhas de produtos (como diferenciação, posicionamento etc.) e a administração do ciclo de vida do produto, entre outras. (DIAS, 2003, p. 9).

O composto do preço para Kotler e Armstrong “[...] significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obterem o produto [...]” (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 29), é o valor a ser pago para adquirir um bem ou serviço, no qual deve-se planejar: a lista de preços, descontos a serem concedidos, prazos de pagamentos, condições de crédito, fatia de mercado, entre outras. Para Dias:

As decisões de preço envolvem seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição. (DIAS, 2003, p. 9).

Para o planejamento do preço são necessárias estratégias específicas, que darão diferenciação ao produto ou serviço e uma ampla vantagem competitiva obtendo assim a maximização do retorno, é o retorno merecido devido aos investimentos realizados.

O ponto de distribuição ou praça é uma das variáveis do composto de marketing e está relacionada ao posicionamento dos canais pretendidos, sua localização, logística, o estoque disponível, a cobertura, entre outros. Para Kotler e Armstrong “[...] praça inclui atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 29). É estratégia para o êxito dos negócios, sendo assim as estratégias devem ser baseadas no mercado, para que acertem na localização, na quantidade de estoques, chegam a tempo até o consumidor, entre outras.

Promoção não é apenas vender o produto com valor reduzido, mas é uma propaganda; uma venda pessoal; são relações públicas, entre outras. Kotler e Armstrong afirmam que “[...] promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 29).

As decisões em relação à promoção devem ter como base investimentos em estratégias e atividades de comunicação e promoção de vendas. É o ato de promover um produto ou serviço. Para evidenciá-lo pode utilizar-se de propagandas, anúncios, destaque no ponto de venda, entre outras. O comunicador (organização) deve enviar uma comunicação para o receptor (consumidor) de fácil entendimento, e o canal não deve haver ruídos, para que a informação seja clara e precisa (LAS CASAS, 2006).

Portanto, o planejamento deve contemplar uma estratégia eficaz para cada um dos 4P's. Não basta ter um bom produto ou serviço se a empresa não consegue fidelizar seus clientes e não conhecer os fatores que influenciam no processo de compra. Dessa forma, torna-se importante conhecer os fatores que influenciam no processo de compra de cosméticos (apresentado no próximo capítulo) e posteriormente como fidelizar os consumidores.

O consumidor é a razão da existência de uma empresa, pois sem ele a empresa não consegue se manter no mercado, principalmente no mercado atual que está saturado e os custos do marketing em ascensão (CZINKOTA, 2001). Cobra e Ribeiro afirmam que não basta atrair novos clientes, mas sim manter e satisfazer os que já existem dentro da empresa, criando relacionamentos duradouros com eles. Os consumidores de hoje, não buscam apenas satisfação as suas necessidades e

desejos, mas sim reconhecimentos e benefícios em troca de sua fidelidade. (COBRA; RIBEIRO, 2000).

Devido a isso é essencial obter e reter o máximo de consumidores possível. Para isso a empresa deve definir e conhecer a real necessidade e valores dos consumidores em potencial, por tanto, é necessário desenvolver um planejamento para esse público- alvo. Unruh complementa que:

As necessidades e valores dos clientes devem influenciar todos os aspectos da organização: estratégia, seleção e desempenho dos funcionários, desenvolvimento de produtos e serviços, programa de vendas e de marketing, procedimentos operacionais e sistemas de informação e medição. (UNRUH, 1998, p.28).

Realizando esse planejamento, com estratégias voltadas ao consumidor em potencial e preparando todos na empresa para melhor atendê-los, o planejamento auxiliará a empresa a conquistar e posteriormente fidelizar os consumidores, para assim se manter no mercado atual.

Czinkota afirma que “[...] estudos indicaram que até 95% dos lucros vêm de clientes de longo prazo através de lucros derivados das vendas, das recomendações e dos custos operacionais reduzidos.” (CZINKOTA, 2001, p. 283). Por essa razão a retenção e fidelização de consumidores é importante para as empresas, pois tem como objetivo principal desenvolver uma relação de longo prazo com seus clientes.

A fidelização de clientes é basicamente medir, gerencial e criar valor ao produto ou serviço disponibilizado, é incluir a fidelização de clientes como parte da missão da empresa, integrando a ela sistema de informação e criação de valor superior transformando assim os clientes satisfeitos em clientes fiéis. É importante medir o impacto do sistema de gestão do relacionamento com os clientes, bem como sua fidelização (SANTOS, 2008).

Devido aos grandes avanços tecnológicos e da globalização, os consumidores estão cada vez mais exigentes, por isso as empresas devem se destacar no mercado. É importante sempre manter na mente dos consumidores o nome da marca o empresa, para ela ser sempre lembrada, além de se destacar dos demais concorrentes.

Sendo assim, é importante que todos os colaboradores saibam da importância de reter os consumidores, atendendo suas necessidades e desejos para assim fideliza lós. Hoje as empresas para manter se no mercado tem que estar em uma constante evolução para desenvolver diferenciais e vantagens competitivas no mercado, atraindo cada vez mais consumidores e fidelizando os (KOTLER, 1999). Para Kotler a probabilidade do novo consumidor:

[...] vir e comprar novamente está estreitamente relacionada ao seu nível de satisfação com a primeira compra. Ele será 'cliente perdido' se ficar muito insatisfeito, insatisfeito ou mesmo indiferente, mas provavelmente voltará a comprar se ficar satisfeito ou muito satisfeito (KOTLER, 1999, p.165).

Quando o consumidor é bem atendido, realiza seu desejo e supre sua necessidade, em um tempo que ele avalie razoável, provavelmente sairá satisfeito, e retornará a empresa, e terá ainda a chance de trazer novos consumidores com ele. Caso contrário além de não voltar mais á empresa, poderá realizar propaganda negativa a empresa, denegrindo-a. Ou seja, “[...] os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa.” (BATISTA, 2012, p.11). Czinkota afirma que:

Os métodos de retenção de clientes por meio do uso de estratégias de serviço ao cliente efetivas incluem manter a perspectiva adequada, lembrar dos clientes entre as vendas, construir relações de confiança, monitorar o processo de prestação de serviço, focar as instalações e o treinamento adequados, apoiar o produto, prover esforço extra e oferecer garantias dos serviços. (CZINKOTA, 2001, p. 283).

Para a empresa seja bem sucedida é importante que ela elenque uma série de fatores para atender melhor seus consumidores, além disso, todos os colaboradores deverão conhecer o planejamento da empresa para assim poder se dedicar. Os colaboradores precisam acreditar que o trabalho que desenvolvem consiga manter a satisfação e suprir as necessidades; o contato com o consumidor deve ser pessoal e sincero, deixando claro para o consumidor a importância dele para a empresa; acima de tudo passar confiança e fornecer informações verdadeiras.

Las Casas afirma que “[...] um cliente satisfeito, fiel a uma marca ou empresa, é um excelente ativo intangível para qualquer organização, pois cada cliente satisfeito fala em média, para outras cinco pessoas de sua satisfação, e isso é um eficaz efeito multiplicador.” (LAS CASAS, 2006, p. 34). O cliente que sai insatisfeito tem chances de contar para inúmeros consumidores e futuros consumidores, reduzindo a chance da empresa de conquista lós e denegrindo a marca da empresa.

O marketing de fidelização ou de retenção é importante para todas as empresas que buscam se destacar das outras, pois segundo Dias marketing de retenção ou fidelização de clientes:

É definido como estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso. É a estratégia mais adequada para ativar e reter segmentos de clientes selecionados, cujo potencial de negócios poderá ou não evoluir ao longo do tempo. (DIAS, 2003, p. 7).

Para que a empresa consiga reter ou fidelizar um consumidor é necessário que ela crie um diferencial e satisfaça os consumidores. A empresa conseguirá satisfazer o consumidor por meio de produtos e serviços de qualidade, atenção, preço justo, descontos e ofertas especiais, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos, realização de compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada e facilidade da compra (DIAS, 2003).

Mas isso só não basta é preciso que todas as áreas da empresa estejam integradas, para poder realizar o trabalho mais eficaz, utilizando o composto do marketing, pois o mesmo auxiliará a criação de estratégias, tornando a empresa diferenciada, é preciso realizar pesquisas para conhecer mais a fundo as necessidades e desejos dos consumidores e conhecer a realidade deles (DIAS, 2003).

De acordo com Churchill e Peter, depois de adquirir o produto, os consumidores avaliam formal ou informalmente o resultado dessa compra. Levando em conta tudo que a empresa proporcionou a ele, as empresas poderão usar estratégias como ligações (convidar para retornar até a empresa), mensagens (de

felicitações em datas comemorativas, de promoções), brindes, descontos, entre outros, para reter ou fidelizar os consumidores (CHURCHILL; PETER, 2000).

As empresas que conseguem manter seus clientes, bem como conseguem conquistar novos, se manterão no mercado e, ainda têm chances de se destacar de seus concorrentes, tendo menor risco de fechar as portas, pois mantendo-os poderão ter a garantia de novas compras e, mais clientes.

3 FATORES QUE INFLUENCIAM NA COMPRA DE COSMÉTICOS

O mercado brasileiro de cosméticos está em um período de generosa expansão, passando a ser utilizado por consumidores de todas as classes sociais, principalmente pelas mulheres, agora os produtos de cosméticos passam a ser vistos por muitos como essenciais. Hoje, as pessoas estão se preocupando mais com sua beleza e bem-estar (SÁ, 2010).

A indústria brasileira de cosméticos, de higiene pessoal e de perfumaria apresentou um considerável crescimento em seu faturamento líquido de imposto sobre vendas passando de 4,9 bilhões no ano de 1996, para 24,9 bilhões em 2009 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS, 2010).

Conhecer os fatores que influenciam o processo de compra dos consumidores se tornou indispensável, pois através dele é possível que profissionais de marketing e empresários avaliem as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa e identificar o nível de satisfação de seus consumidores.

Por meio deste estudo também é possível criar novas estratégias e produtos, melhorar o serviço e atendimento, melhorar o posicionamento da marca no mercado, e assim satisfazer as necessidades e desejos de consumo dos clientes. Dias afirma que “[...] os autores são unânimes em considerar que as unidades familiares e empresariais são atingidas pelas ações publicitárias diferentemente, e múltiplos fatores influenciam a maneira como tomam suas decisões de compra.” (DIAS, 2004, p. 51).

É um grande desafio para a área do marketing identificar esses fatores e combiná-los a favor da organização, dentre esses fatores estão: fatores de mercado

(seu contexto), fatores culturais/ organizacionais, os determinantes sociais, as condições pessoais e também as características da estrutura psicológicas da empresa e das pessoas. Ao realizar uma compra são utilizados vários mecanismos para efetuar a decisão, para assim escolher o produto que irá ser adquirido. Esses mecanismos podem ser divididos em internos e/ou externos, a influência causada na compra é maior e mais complexa que a tomada de decisão de compra (KOTLER, 2000).

Os fatores de mercado como o econômico, política governamental e a tecnologia alteram o contexto do mercado, já que a economia influencia o comportamento do consumidor, afetando sua predisposição pra compra (DIAS, 2003). Para Dias o resumo de fatores de mercado é:

O bom desempenho da economia cria um clima de otimismo que favorece as compras e os investimentos. Portanto, o ambiente econômico influencia o comportamento de compra do cliente, que influencia o ambiente econômico. Esse fenômeno conduz aos ciclos econômicos. (DIAS, 2004, p. 51).

Quando a economia está atrativa é provável que os consumidores estarão mais dispostos a realizar compras, ou seja, é preciso levar em consideração a situação do país, o poder de compra das famílias, o mercado de negócios, investimentos em estoque, entre outros (DIAS, 2003).

Para entender o quais fatores culturais influenciam no processo de compra é preciso saber o que é cultura que na visão de Solomon é “[...] acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhada entre os membros de uma organização.” (SOLOMON, 2002, p. 371). A cultura nada mais é que a forma na qual as pessoas enxergam o produto.

Por meio da cultura que são formados os conhecimentos, crenças, costumes, leis, artes, moral e hábitos pelo quais o homem adquire pelo decorrer dos anos. Para Kotler, “[...] os fatores culturais exercem a mais ampla influência sobre o comportamento do consumidor.” (KOTLER, 2000, p. 162).

É o fator de maior influência na realização da compra, por serem marcantes na personalidade de cada indivíduo, são as determinantes básicas das necessidades e do comportamento de cada um. Identificando as características

presentes na cultura do lugar pode-se melhorar a eficácia das vendas, bem como, lançar novos produtos com maior segurança na aceitação.

Existem também as subculturas, que para Kotler “[...] cada cultura consiste em subculturas menores, as quais fornecem identificação mais específica e socialização para os seus membros.” (KOTLER, 2000, p. 162). São culturas mais específicas como religiões e nacionalidades, e para o marketing é uma grande oportunidade de atender as necessidades e desejos destes grupos com seus valores sociais. Os profissionais do marketing têm como objetivo identificar as características culturais para segmentar o mercado e promover produtos para este grupo específico.

O comportamento do consumidor também é influenciado pelos fatores sociais que são família, classe social e grupos de referência. Dias afirma que “[...] o comportamento do ser humano é baseado na aprendizagem propiciada pela interação social entre as pessoas.” (DIAS, 2004, p. 59). Esses grupos influenciam os sentimentos, os pensamentos e os comportamentos do consumidor. Eles podem influenciar tanto diretamente (por recomendação) quanto indiretamente (sendo observados o comportamento e a atitude).

O consumidor pode ser influenciado ainda por três formas diferentes, a partir dos grupos de referências, tais como: estilo de vida, atitude diferente e por pressão para conformidade. Baseando-se em um mecanismo de aspiração, participando de grupos com os quais o consumidor se identifica ou não (DIAS, 2004).

A família é o grupo de maior referência e a posição social do consumidor também é um fato importante, pois isso condiciona o limite de compra dele (KOTLER, 2000). Para o marketing é relevante a identificação das características de fatores social, pois facilita a formulação de estratégias de uma empresa.

No que diz respeito a condições pessoais (fatores pessoal) estilo e ciclo de vida, idade, ocupação e situação econômica são os fatores que mais influenciam. É o ponto de partida para identificar quando as necessidades individuais mudam, podendo os profissionais de marketing utilizar esse fator para influenciar no processo de compra (DIAS, 2004).

Para Kotler, os fatores pessoais estão relacionados às características individuais das pessoas, tudo depende do momento e vivência pela qual o indivíduo

está passando, acabando por interferir nos seus hábitos e decisões de consumo. Todo indivíduo reage de uma forma diferente e são estimulados de forma diferentes, devido as suas características pessoais (KOTLER, 2000).

O indivíduo ao longo da sua vida, vai sofrendo mudanças oriundas da sua maturidade, passando obter gostos por determinados produtos, serviço, lazer, roupas tudo de acordo com a sua idade. As preferencias, necessidades e desejos variam de acordo com a idade, estágios psicológicos e o ciclo de vida (DIAS, 2004).

Os fatores psicológicos estão relacionados a necessidades de reconhecimento de cada individuo, valor, integração ou resultam de estado de tensão. Existem quatro importantes aspectos que influencia os consumidores, eles são: percepção, motivação, aprendizagem e o conjunto de atitudes e crenças (KOTLER, 2000).

A motivação influencia diretamente o ato da compra, através da motivação é que o consumidor busca a satisfação do seu desejo e necessidade, tornando assim a motivação necessária para que o consumidor realizar uma compra. Para Dias a motivação "[...] é o impulso que leva a pessoa agir. E uma necessidade que se torna suficientemente premente, levando a pessoa a buscar sua satisfação." (DIAS, 2004, p. 62).

Existem três teorias sobre a motivação humana que são: de Freud (afirma que o psicológico do individuo é basicamente inconsciente e ninguém consegue entender por completo as próprias motivações); Maslow (conclui que o consumidor vai primeiro suprir suas necessidades fisiológica, posteriormente de segurança, sociais, de estima e por ultimo a autorealização) e a de Herzberg (explica que são dois fatores, que distingue os satisfatores e os insatisfatores, os vendedores devem evitar ao máximo os insatisfatores e evidenciar os satisfatores) (DIAS, 2004).

A percepção segundo Dias "[...] é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa do mundo." (DIAS, 2004, p. 74). O consumidor está sujeito a muitos estímulos diários como radio, televisão, internet e jornais. Por isso as empresas devem ser cuidadosas com o processo de percepção, para assim desenvolver as campanhas de marketing.

As crenças são pensamentos descritivo que o indivíduo obtém de algo, e utilizam o conhecimento, opinião ou fé, podendo ou não contar uma carga emocional. Já a aprendizagem de acordo com Kotler "[...] envolve mudanças no comportamento de uma pessoa surgida da experiência." (KOTLER, 2000). Utilizando esses fatores a empresa conseguirá elaborar um planejamento mais eficiente, pois descobrirá quais os fatores que influenciam seus consumidores para assim desenvolver outro planejamento para fideliza lós.

Segundo Blackwell, Engel e Miniard, o comportamento de um consumidor é um estudo focado nas atividades desenvolvidas pelos próprios consumidores e todo o processo que envolve a ação de aquisição de algum produto ou serviço. Com esse estudo pode-se adquirir conhecimento sobre o poder aquisitivo de uma pessoa, quanto ela pretende dispor para adquirir um produto que anseia o que leva a pessoa a comprar uma determinada marca ou produto, tudo isso para melhorar as estratégias de marketing (BLACKWELL; ENGEL; MINIARD, 2015).

De acordo com os autores, é importante pesquisar sobre as limitações financeiras dos consumidores, pois este fator influencia diretamente na forma como eles efetuam suas compras de forma individual, dentro de suas necessidades ou desejos, pois todos possuem seus próprios propósitos e todos consomem algum produto para alcançar seus objetivos. Dividir o mercado de consumidores em segmentos pode deixar a atuação das organizações mais efetiva, pois desta forma é possível focar em uma parcela específica de mercado em que se deseja atender, melhorando os resultados de maneira mais imediata.

É preciso ainda saber como os produtos são consumidos, como normalmente os consumidores os usam, com que frequência e o que eles esperam obter como resultado. Normalmente os cosméticos são utilizados para o aperfeiçoamento ou tratamento de estética para o corpo humano, não interferindo no processo normal do metabolismo celular, auxiliando para que esse processo ocorra de forma que melhore a qualidade da pele e do corpo. Os cosméticos estão associados à preservação, imagens como saúde ou até mesmo a recuperação da juventude (PALÁCIOS, 2004).

Palácios afirma que a função dos cosméticos é composta por quatro funções, sendo a primeira a de higienização da pele, é o primeiro passo para a preparação da

pele, para ter uma pele perfeita é preciso remover as impurezas provenientes das secreções, resíduos do ambiente e celular, para assim facilitar suas funções (PALÁCIOS, 2004). Essa função é composta por alguns passos, como limpeza (desobstrução dos poros), esfoliação superficial e tonificação devendo ser realizada todos os dias manha e noite.

Para Oliveira a segunda função é manter a pele em bom estado, protegendo-a, protegendo e mantendo, para realizar essa função é preciso de protetor solar e hidratantes (OLIVEIRA, 2011). A terceira função é de reparar e corrigir, atuando sobre as imperfeições da pele como acnes e rugas. Devem-se utilizar os cremes específicos para cada tipo de pele, para melhor resultado (PALÁCIOS, 2004).

Já a quarta função é composta por ações que realçam a beleza e mucosa labial pela aplicação de diversos produtos coloridos, ajudando a corrigir ou dissimular imperfeições. São basicamente as famosas maquiagens que são compostas por substâncias para melhorar a beleza do corpo e da pele. Com o objetivo de ficar mais atraente simulando a aparência de uma pele saudável e jovem (PALÁCIOS, 2004).

Para de Castro o consumo de produtos de beleza está associado ao desejo de promover aumento da beleza física e a obtenção dos benefícios sociais. Os cosméticos aprimoram algumas características físicas e valoriza atributos, podem também disfarçar e diminuir imperfeições indesejadas. A boa aparência auxilia na busca do parceiro, na entrevista de emprego e até mesmo na aumentando sua autoconfiança (CASTRO apud DION et al., 1972).

Por isso, pode-se perceber que o hábito de consumo de cosméticos é eterno aliado do bem-estar, saúde e beleza da mulher, pois os benefícios são incalculáveis, percebidos na aparência e autoestima das pessoas.

4 AS INFLUÊNCIAS INTERFERENTES NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CLIENTE DE COSMÉTICOS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE SANTA ROSA.

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar quais os principais fatores que influenciam o consumidor na aquisição de cosméticos na cidade de Santa Rosa,

RS. E nesta fase da pesquisa encontra-se a análise dos dados quantitativos e qualitativos, a partir da contribuição dos consumidores da cidade de Santa Rosa, RS, que responderam a pesquisa referente à quais fatores influenciam na compra de cosméticos. As análises tiveram por base os dados obtidos nos 61 questionários respondidos pelos consumidores (entregues 173 questionários), foi utilizado o aplicativo *Google Forms* como software estatístico para a aplicação dos questionários.

Apresentando primeiramente a caracterização da amostra da pesquisa, após gênero, idade, perfil de consumidor, grau de instrução e renda, a fim de identificar o público. Analisado o perfil do consumidor e apresentado a frequência, a importância e a motivação do consumidor para a compra de cosméticos, e para encerrar são realizadas perguntas abertas para identificar a marca utilizada, a fidelidade do consumidor e os desejos.

O público em destaque que responderam a pesquisa é do sexo feminino representando 90,2% (55 mulheres e apenas 6 homens), mas o público masculino é muito crescente neste ramo também:

Sexo (61 respostas)

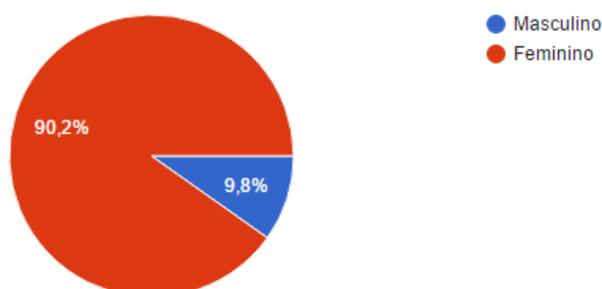


Ilustração 01: Gênero dos Entrevistados..

Fonte: produção das pesquisadoras.

A maior parte deles possui idade de 26 a 30 anos representado 27,9% (17 pessoas) do total; em seguida com 24,6% de 21 a 25 anos (15 pessoas); com 16,4%

entre 31 a 35 anos (10 pessoas); com 36 a 40 anos foram 6 entrevistados (9,8%), entre as idades de 16 a 20 e 41 a 45 anos ambas ficaram cada uma com 4 pessoas, representando 6,6%; com mais de 50 anos foram 2 representantes (4,9%); e apenas duas com idade de 46 a 50 anos (3,3%) e nenhuma pessoa com menos de 15 anos .

O público jovem adulto também é o mais interessado neste ramo, destacando-se entre os 21 à 30 anos, esse público normalmente são de estudantes, ou de jovens recém formados em suas profissões, tornando-se assim um público muito atrativo e receptivo para o ramo de cosméticos. Conforme o gráfico a seguir:

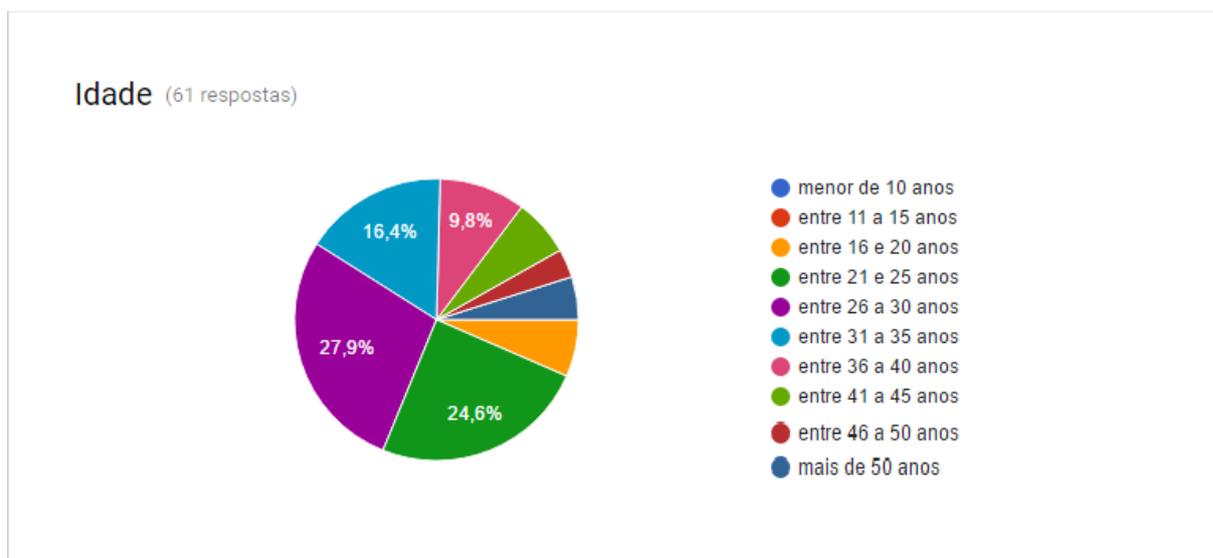


Ilustração 02: Faixa Etária dos Consumidores.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Quanto ao comportamento do consumidor, os fatores pessoais que influenciam a compra, divide-se em nove estágios o ciclo da família, devido à pesquisa apresentar um público jovem adulto, na sua maioria entre 21 a 30 anos, pode-se identificar que possivelmente essa mostra se encaixa no 1º ciclo, que se caracteriza por um público jovem adulto, e que sua maioria possui poucos encargos financeiros, mas seus interesses estão voltados a atividades de compra de roupas, cosméticos, bens não duráveis e lazer (KOTLER, 2000).

Embora esse público em sua maioria não possua altos encargos financeiros, é um público atrativo, pois o público jovem adulto é o público que mais se importa com a aparência, tornando assim uma boa rentabilidade para as empresas deste

ramo de mercado, a empresa que aderir as estratégias apropriadas obtém maior chance de fidelizar os consumidores.

Em relação ao perfil de cada consumidor na hora da compra, 25 consumidores (41%) responderam que são do tipo tradicional; 14 consumidores (23%) são o tipo de consumidor objetivo; 11 consumidores (18%) consideram-se do tipo falador; apenas 4 consumidores (6,6%) se consideram calados ou tímidos, 3 consumidores consideram-se (4,9%) desconfiados; 2 (3,7%) são impulsivos; e apenas 1 consumidor se considera sabe tudo e 1 meticoloso representado 1,6% em ambos. Tornando o público geral mais tradicional, mas não se esquecendo do objetivo e o falador:

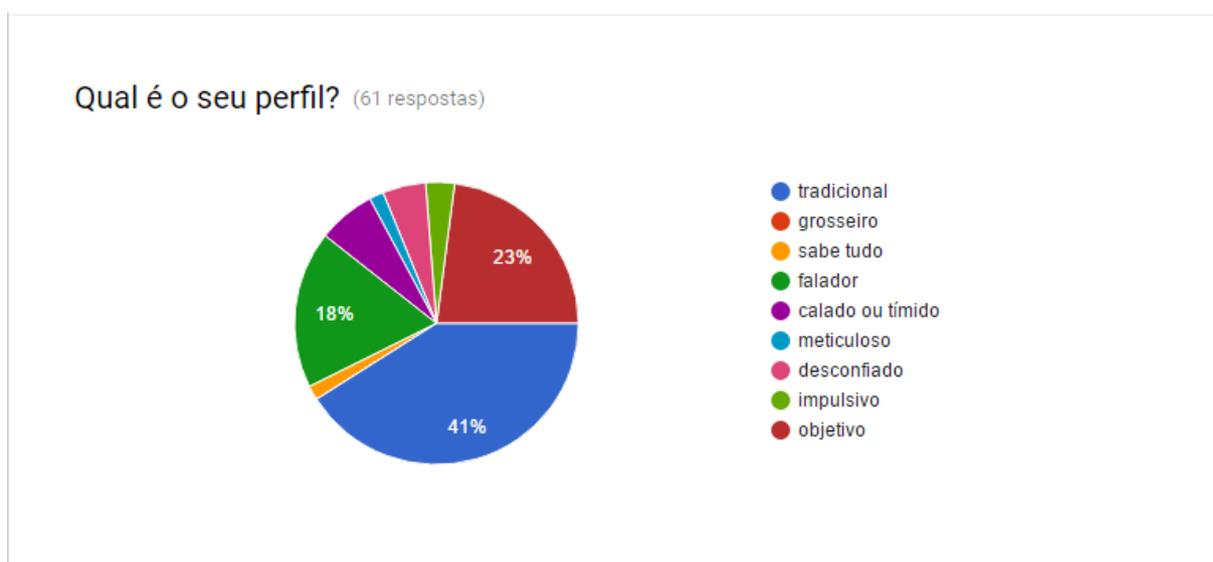


Ilustração 03: Perfil dos Consumidores.

Fonte: produção das pesquisadoras.

De acordo com o site Vila Cultural, o perfil de consumidor tradicional é aquele que ouve com maturidade, pondera, pensa e decide objetivo exige rapidez nas informações, conhece o produto e são objetivo e positivo em suas decisões; o sabe tudo é crítico vaidoso e autossuficiente é esnobe e não aceita opiniões; o falador é simples e espontâneo; o calado ou tímido é acanhado e fala baixo, tem medo de tomar decisões e não costuma se manifestar; meticoloso quer saber todos os detalhes e custa a se decidir; desconfiado é firme, gosta de debater e raciocinar; impulsivo gasta em excesso, não aceita opinião (VILA CULTURAL, 2011).

Essa percepção possibilita entender que o perfil de público regional mais crítico, pois 41% dos consumidores, quase metade dos consumidores entrevistados, é um público que pondera, pensa e decide antes de realizar a compra; e o público que o complementa, representando um terço dos entrevistados, expõe sua opinião, o que facilita no momento de realizar estratégias para a empresa.

Quando questionados sobre o grau de instrução, 18 possuem Ensino Superior completo, representando 29,5% dos consumidores; 15 consumidores possuem pós-graduação (24,6%); 12 consumidores possuem o Ensino Superior incompleto (19,7%); nove consumidores possuem o Ensino Básico completo (14,8%); três possuem Ensino Fundamental completo e incompleto, representando (4,9%); e apenas 1 possui Ensino Superior Incompleto (1,6%):

Qual seu grau de instrução? (61 respostas)

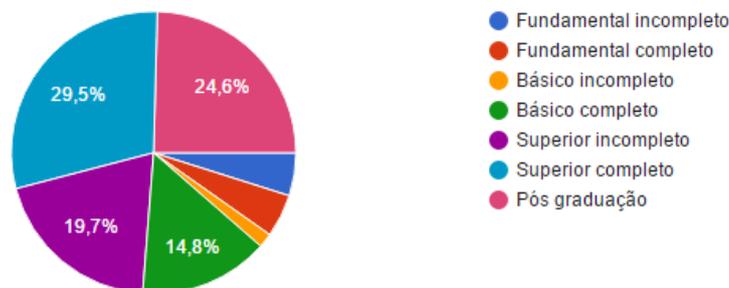


Ilustração 04: Grau de Instrução.

Fonte: produção das pesquisadoras.

A maior parte dos entrevistados possui um grau alto de instrução, o que significa que eles são um público considerado formadores de opinião (ZUINI, 2011). Esse é mais um motivo para as empresas se dedicarem a esse público de consumidor, pois é um público influenciador. Quando identifica sua opinião sobre o produto ou serviço, eles têm a tendência de influenciar maior número de consumidores em relação à marca em questão, tanto positiva quanto negativamente.

A compra do consumidor pode ser influenciada pelos fatores sociais como profissionais, grupos religiosos e pela classe social que ocupa. A classe social pertence a um grupo de referência, secundário, de acordo com Dias (2004). Conforme o gráfico, apenas 3 consumidores possuem até um salário mínimo; 16 consumidores entre um a dois salários; e a sua grande maioria representando 17 consumidores possuem entre dois a três salários mínimo; 12 consumidores possuem entre três e quatro e 6 consumidores entre quatro e cinco salários mínimos; apenas 2 entre sete e nove:

Renda mensal (em salários mínimos) (61 respostas)

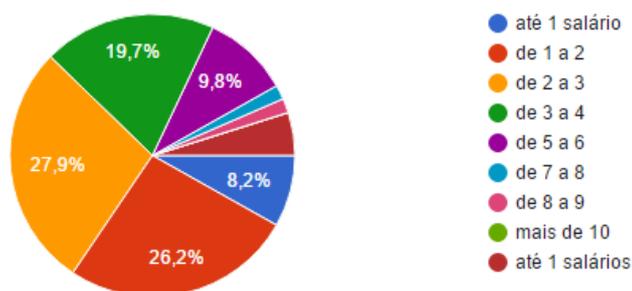


Ilustração 05: Renda Mensal.

Fonte: produção da pesquisadora.

O comportamento do consumidor também é influenciado pelos fatores sociais e um deles é a classe social. Dias afirma que “[...] o comportamento do ser humano é baseado na aprendizagem propiciada pela interação social entre as pessoas.” (DIAS, 2004, p. 59). Esses grupos influenciam os sentimentos, os pensamentos e os comportamentos do consumidor, limitando muitas vezes o processo de compra do consumidor.

O público de consumidores entrevistados em sua maioria, mais especificadamente 73,8% possuem uma renda de um a quatro salários mínimos, sendo atrativa para a compra de cosméticos e tornando o fator da classe social propício a grandes resultados para a área de cosméticos.

Em relação à frequência da compra de cosméticos, 23 consumidores realizam mensalmente; 20 compram cosméticos trimestralmente; 4 consumidores, semanalmente; 4, anualmente; 6 consumidores respondem ser muito raro; 3 realizam compras semestralmente e apenas um compra diariamente:

Com que frequência você compra cosméticos? (61 respostas)

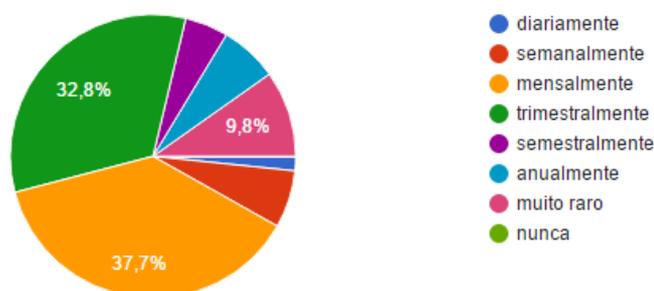


Ilustração 06: Frequência de Compra dos Cosméticos.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Pode-se analisar o consumo de acordo com três variáveis, a primeira pela frequência do consumo, pelo propósito que se consome um produto, e, por último, a quantidade que determinado produto é consumido. A importância da análise da frequência de utilização é para conhecer o produto e analisar a forma contínua ou esporádica. Os resultados das análises servem para aprimorar o produto e também para descobrir maneiras de aumentar o seu consumo (MOWEN; MINOR, 2003).

Em relação à frequência da compra de cosméticos, a maioria (70,5%) compra mensalmente ou trimestralmente. Por isso, é interessante desenvolver estratégias para que os consumidores interessem-se em comprar com maior frequência, pois possui uma classe de renda favorável e um mercado propício a isso. Essa compra pode ocorrer pelo menos mensalmente, substituindo a compra trimestralmente.

Quando questionados sobre o que consideram na compra por cosméticos, foi praticamente unânime a resposta pela qualidade do produto (apenas um dos 61 consumidores não acha relevante); em seguida, 25 consumidores (41%) consideram

o preço como um dos principais pontos mais importantes para a realização da compra; posteriormente, vem a marca do cosmético com a opinião de 16 consumidores (26,2%); a durabilidade do produto é relevante para 15 consumidores (24,6%) e a sugestão de profissional dermatológico é importante para 14 consumidores (23%).

Também, a facilidade de encontrar o cosmético é relevante para 7; em seguida, vem a quantidade do produto na embalagem (5 consumidores): a propaganda do cosmético para 3; só interfere, para apenas dois consumidores, o *design* da embalagem; e, apenas para um, o nome do estabelecimento:

O que você considera na compra por um cosmético (marque as principais)?

(61 respostas)

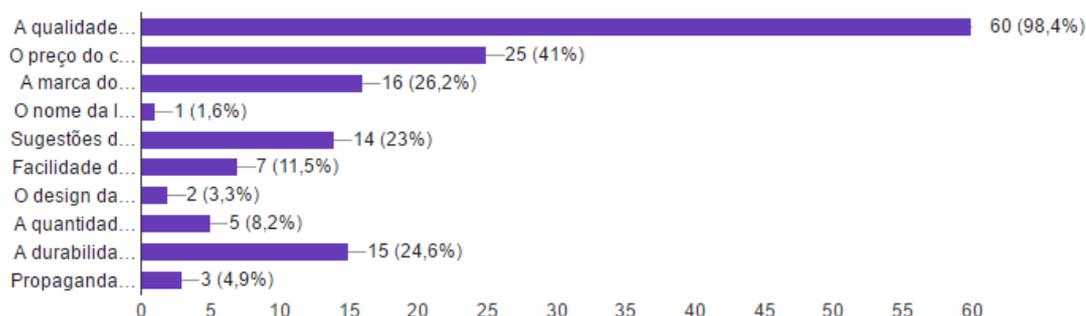


Ilustração 07: Fatores Consideráveis na Compra de Cosméticos.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Todos que respondem ao questionário, argumentam que consideram o fator mais importante para a compra de cosmético a qualidade do produto, posteriormente o preço e a durabilidade do produto. Para que as empresas de cosméticos atinjam ainda mais o público desejado, uma estratégia possível é fazer com que os consumidores experimentem o produto, pois, assim, terão mais chances de compra e a poderão recomendar o uso a seus conhecidos. O que eles consideram em seguida é a marca do produto, por isso, experimentando-o, já estarão mais dispostos à compra por outro da mesma marca, pois já conheceram pelo menos um produto e gostaram.

Quanto à motivação dos entrevistados para comprar cosméticos é o fato de se sentir bonito (a); o bem-estar por realçar a beleza atingiu 73,8%; após, por se sentir melhor nos lugares em que frequenta e, em seguida, pelo amigo utilizar o produto:

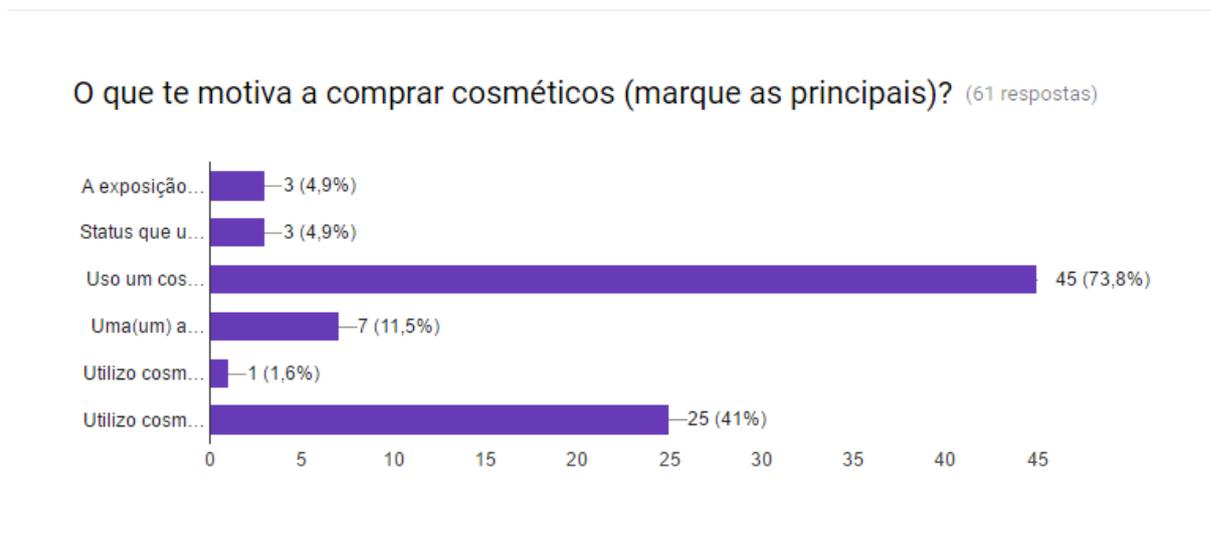


Ilustração 08: Fatores que Motivam a Compra de Cosméticos.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Para Dias, a motivação "[...] é o impulso que leva a pessoa agir. E uma necessidade que se torna suficientemente premente, levando a pessoa a buscar sua satisfação." (DIAS, 2004, p. 62). A motivação influencia diretamente o ato da compra. Por meio dela é que o consumidor busca a satisfação do seu desejo e de sua necessidade, tornando, assim, a motivação necessária para que o consumidor realize uma compra.

Para 45 consumidores que responderam ao questionário sobre o que os motiva, em primeiro lugar, afirmam que é usar um cosmético para se sentir belo; logo em seguida, representando 25 consumidores, para se sentir melhor nos lugares em que frequenta; para 7 consumidores, a influência de amigos; 3 consumidores, a exposição do produto na loja e 3 consumidores, o *status* de usar uma determinada; nenhum se sentiu motivado para utilizar um cosmético, a fim de conquistar a pessoa desejada.

Quando questionados sobre a marca que usa e tem preferência, apenas 48 consumidores, representando 78,68%, responderam. Dentre as marcas, a mais citada foi a Mary Kay, em que 13 consumidores a citam exclusivamente; 10 consumidores preferem a Avon; 2 consumidores citam a Mary Kay e a Avon; 1 consumidor cita a Vult e a Mary Kay; 1 consumidor prefere Mac; 7 consumidores têm como preferência Mary Kay, Avon e Natura; 6 consumidores preferem só O Boticário e 8 consumidores têm como preferidas La Roche, O Boticário, Mary Kay, Natura e Avon.

Com esse resultado, pode-se perceber que, dos 78,68% dos consumidores que respondem à pesquisa, 31, ou seja, 64,58%, tem a Mary Kay em sua rotina e estão satisfeitos com a marca. Em seguida, apresenta-se a Avon, com 27 consumidores satisfeitos; após Natura e O Boticário, La Roche, Mac e Vult. Acredita-se que a marca Mary Kay destaca-se, pois já trabalha forte com a proposta do consumidor experimentar a linha antes de comprar o produto. A Mary Kay está presente na vida de 75% dos entrevistados, que possuem em sua rotina pelo menos um produto da linha e estão satisfeitos com a marca, em seguida vem a Avon, Natura e O Boticário, La Roche, Mac e Vult.

Sabe-se que a marca tem o poder de atrair o consumidor (BLACKWELL; ENGEL; MINIARD, 2015). Em relação à que gostariam de usar hoje, mas ainda não possuem condições, apenas 25 consumidores (40,98%) respondem: 9 citam a Mary Kay, 2 mencionam a Channel, Dior, Givanchy e Mac. Para Maybelline, Carolina Herrera, Mac, Dolce Gabana e Clinique, apenas um consumidor para cada. Três informaram que já usam a que deseja. Assim, entende-se que o poder aquisitivo de uma pessoa pode limitar o uso de produtos de sua preferência, mas também não estingue a possibilidade.

O cliente que fica insatisfeito com a marca têm chances de contar para inúmeros outros, reduzindo a chance de a empresa aumentar suas conquistas e der denegrir a marca. Para Las Casas “[...] um cliente satisfeito, fiel a uma marca ou empresa, é um excelente ativo intangível para qualquer organização, pois cada cliente satisfeito fala em média, para outras cinco pessoas de sua satisfação, e isso é um eficaz efeito multiplicador.” (LAS CASAS, 2006, p. 34).

Dentre as 54 pessoas que respondem sobre ser fiel a uma marca, novamente a Mary Kay destaca-se das demais, pois 22 afirmam ser fiéis somente a Mary Kay; 2 consumidores a O Boticário, Mary Kay, Natura, Avon e La Roche; 4 a Natura e apenas uma a Mac e 2 a Avon. 26 dizem não serem fiéis a uma marca. Logo, para que a empresa consiga reter ou fidelizar um consumidor, é necessário criar um diferencial e satisfazer os consumidores, tornando-se a estratégia mais adequada para ativar e reter segmentos de clientes selecionados.

CONCLUSÃO

Com o crescimento do mercado de cosméticos e a fim de entender desejos e necessidades dos consumidores desse ramo de mercado, os fatores que influenciam no processo de compra de cosméticos é cada vez mais estudado. Por esse motivo, é importante investigar o que são os fatores que influenciam o consumidor, o mercado no qual está inserido, a gestão de marketing e a fidelização de consumidores.

O presente trabalho mostra o crescimento do ramo de cosméticos e de que forma os produtos desse segmento interferem na vida dos consumidores, bem como quais fatores influenciam sua compra. Ao estudar essa temática, é possível analisar o grande número de pessoas que utilizam esses produtos em seu dia a dia.

O estudo atinge seu objetivo, visto que consegue identificar os fatores que mais influenciam o processo de decisão de compra dos cosméticos, levando em consideração as teorias de gestão de marketing no tocante à fidelização de clientes; aos fatores influenciadores na compra de cosméticos no mercado atual e quais as influências que interferem no processo de decisão de compra do cliente na cidade de Santa Rosa.

É possível identificar também e entender o problema de pesquisa - em que medida o consumidor estabelece padrões de consumo para a compra de cosméticos em Santa Rosa, fidelizando-se à marca? -, tornando a hipótese verdadeira, pois os fatores que determinam a compra de um determinado produto em Santa Rosa estão relacionados à sua qualidade e à sensação de bem-estar resultante da utilização do cosmético. A marca também é um fator forte de influência, pois estimula a

fidelização dos consumidores. Assim também as condições financeiras do grupo estabelecem padrões de consumo.

Com isso conclui-se que fatores motivacionais como a qualidade do produto, a utilização dos produtos para se sentir bonita, a marca do produto, as condições financeiras prevalecem na escolha ou utilização de cosméticos. Para as empresas e consultores ainda é importante à retenção e fidelização, já que dentre os entrevistados a maior parte é fiel a uma marca específica.

É possível fazer um estudo mais aprofundado nessa área, com maior índice de entrevistados, a fim de verificar outras variáveis. Também se torna relevante realizar um estudo sobre as diferentes marcas, para entender as estratégias utilizadas que as tornam destaques, para que auxiliar outras empresas a elaborar mais estratégias que fidelizem seus consumidores.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. ABIHPEC. **Dados do Mercado Brasileiro**. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado_dados_mercado.php>. Acesso em: 01 dez. 2010.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BATISTA, M. C. L. K. G. **Fidelização de Clientes**. Monografia (Pós-graduação em Gestão Empresarial). Faculdade Integrada AVM, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012. 46f. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207929.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2016.

BLACKWELL, Roger D; ENGEL, James F; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcindo; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHURCHILL, JR, A, Gilbert. PETER, Paul J. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DION, K.; BERSCHIED, E.; WALSTER, E. What is Beautiful is Good. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 24, n. 3, p. 285-290, 1972.

Disponível em:

<http://www.vilacultural.com.br/varejo_2011/blog/downloads/atendimento/Simone_Guedes/Perfil_do_cliente_os_diferentes_tipos_de_comportamento.pdf>.

Acesso em: 27 set. 2016.

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

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTABE, Masaaki; HOLSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hal, 2000.

_____. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 9. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOWEN, John; MINOR, Michael. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PALÁCIOS, Annamaria da Rocha Jatobá. **As marcas na pele, as marcas no texto**. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/palacios-annamaria-marcas-na-pele.html>. Acesso em: 12 set. 2016.

SÁ, Sylvia. Cosméticos brasileiros vivem momento de expansão. **Mundo do Marketing**. Disponível em:

<<http://www.mundodomarketing.com.br/9,13439,cosmeticos-brasileirosvivem-momento-de-expansao.htm>>. Acesso em: 30 set. 2010.

SANTOS, Antônio Raimundos dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SANTOS, D. **Fidelização de Clientes**. 2008. Disponível:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/fidelizacao-declientes/20882/>>. Acesso em 12 set. 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. 3. reimpr. São Paulo: Cortez, 2007.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNRUH, James A. **Bons Clientes, Ótimos Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U, 2001.

ZUINI, Priscila. **Como Atrair o Público Jovem para sua Empresa?** Disponível em:
<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-atrair-o-publico-jovem-para-sua-empresa>>. Acesso em: 28 set. 2016.

IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS WEB EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

Tiago Rodrigues¹
Márcia Adriana Dias Kraemer²

RESUMO

Este artigo trata das novas tecnologias da informação e da comunicação para a mudança da dinâmica organizacional às entidades públicas. A pergunta de pesquisa questiona como implementar Sistemas Web em prefeituras e Câmaras municipais do país com o intuito de disseminar o acesso à Internet por meio de sistemas *cloud computing* e outras tecnologias que facilitem a gestão financeira das entidades públicas, serviços e comunicação. Nessa perspectiva, o objetivo é estudar os artefatos da Instrução Normativa SLTI/MP 04/2010 utilizados pelos Órgãos Públicos, em específico as Prefeituras e as Câmaras Municipais, verificando a sua contribuição à gestão. Justifica-se a investigação, uma vez que, nas contratações, no âmbito da Tecnologia da Informação, a Instrução Normativa n. 04, de 12 de novembro de 2010, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, traça as diretrizes que possibilitam a feitura dos contratos, bem como a nomeação do gestor de cada contrato para que a lei seja respeitada e o processo aconteça de acordo com as normas mais abrangentes da licitação e das boas práticas da Administração Pública. A pesquisa, com efeito, caracteriza-se como teórico-empírica, com fins explicativos e processo de análise qualitativo. A geração de dados acontece por meio de documentação direta, em fontes primárias e secundárias. O método de interpretação das informações é hipotético-dedutivo, com procedimento técnico histórico, comparativo e monográfico. A Administração Pública, dessa forma, tem-se modernizado e buscado maior eficiência em todos os setores para maior satisfação de sua clientela que são os cidadãos e a sociedade.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos – Administração Pública – Computação em Nuvem.

¹ Pós-graduando do curso MBA em Gerenciamento de Projetos da Faculdade Machado de Assis – Santa Rosa. E-mail: rodrigues.tiago@live.com.

² Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Bolsa Capes. Mestre em Letras pela Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. Professora de Língua Portuguesa e de Metodologia da Pesquisa Científica e Jurídica dos Cursos de Graduação e Pós-graduação das Faculdades Integradas Machado de Assis. Integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social/CNPq, da Universidade de Santa Cruz, Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Direito, Cidadania e Políticas Públicas. Coordenadora do Grupo de Pesquisa PROPLAC - Letramento Acadêmico/Científico no Contexto das Ciências Sociais Aplicadas; Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. marciakraemer@fema.com.br

INTRODUÇÃO

O mundo organizacional, no início deste novo século, enfrenta e assiste profundas modificações de paradigmas impostos pela revolução digital que exige respostas radicais em mudanças de comportamento, de estruturas, de equipamentos e de processos com consequentes gastos financeiros, na busca de inovar ou de manter sua capacidade produtiva e competitiva.

O setor público não é afetado pela competitividade que o mercado apresenta, no entanto, sofre pressões devido à crescente complexidade e demanda que os cidadãos e a sociedade lhe fazem conforme são mudados os paradigmas. Dessa forma, também o setor público reestrutura-se para adequar-se às transformações, enquadrando-se às novas necessidades de sua clientela, por exigência do público que usa os serviços estatais ou por força de lei.

Na esteira destas modificações, com maior intensidade, está a utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação - TIC. Esse fenômeno é denominado de reinvenção do Governo na era da informação, representando uma revitalização ou reengenharia do setor público (HEEKS, 1999).

Nesse contexto, nas próximas linhas, explicita-se a instalação de Sistemas Web em Prefeituras e Câmaras Municipais com o intuito de tornar acessível o acesso à Internet nessas repartições em continuação à ampla divulgação das informações por meio da Lei de Acesso à Informação. Desse modo, funcionários públicos, membros do Legislativo e Executivo podem acessar mais facilmente a Internet, por meio de dispositivos móveis, tais como notebooks, tablets e smartphones, disseminando as informações, bem como sua recuperação.

De acordo com Machado, no início da década de 1990, no Brasil, incontáveis ações vinculadas a contratações de Tecnologia da Informação - TI, aplicada às esferas municipais, estaduais e federais são adotadas e resultam em expressivo sucesso (MACHADO, 2002).

Nesse sentido, a cada dia, as Instituições Públicas descobrem os benefícios que a TI oferece e os seus resultados alcançados na Gestão Pública. Para suprir suas necessidades de *hardware* ou *software*, essas instituições necessitam de

servidores que atuem no desenvolvimento e/ou nas contratações de soluções de TI. Isso pode ser feito de várias maneiras: com a capacitação do quadro próprio de pessoal, por meio de contratadas conhecidas como *outsourcing*³ ou pela aquisição de soluções de TI junto ao mercado.

Existem, no setor público, diversas dificuldades relacionadas à contratação de serviços de TI, conforme explicam Cruz, Andrade e Figueiredo, destacando as seguintes:

- a) a complexidade da legislação que, em muitos casos, impede a eficiência no processo de contratação;
- b) pouco envolvimento por parte dos profissionais da área de TI nos processos licitatórios por considerarem essa atividade como parte da competência da área administrativa;
- c) a frustração com os resultados de alguns contratos, após extenuante esforço de alcançar sucesso nas contratações, mediante licitação com todos os cuidados conhecidos, há aversão da possibilidade de descumprir algum aspecto pertinente à grande quantidade de leis, normas e jurisprudências; tal erro só pode ser descoberto pelas instâncias de controle (interno ou externo) quando já é tarde demais (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

Diante dessas dificuldades, surge a necessidade em reconhecer qual o modelo mais eficaz para a contratação de serviços e soluções de TI, no que tange às Instituições Públicas. Nessas Instituições, a escolha do modelo para a aquisição deve levar em conta as imposições da legislação às quais o gestor público se encontra restringido, além dos requisitos e legislações específicas para contratação de serviços de cada área.

A partir do contexto problematizador, o seguinte questionamento surge: como implementar Sistemas Web em prefeituras e Câmaras municipais do país com o intuito de disseminar o acesso à Internet por meio de sistemas *cloud computing* e outras tecnologias que facilitem a gestão financeira das entidades públicas, serviços e comunicação?

³ *Outsourcing* é um processo usado por uma instituição no qual outra organização é contratada para desenvolver um certo serviço ou solução de TI.

A hipótese é de que, diante da aplicabilidade dos artefatos⁴ da IN 04/2010, que auxilia os gestores públicos nas aquisições de soluções ou serviços de TI, a eficiência dos gastos públicos depende diretamente da implantação dos modelos baseados na Instrução Normativa SLTI/MP 04/2010. O objetivo geral desta pesquisa é identificar a implementação de novas tecnologias na gestão pública por meio da empresa Informática Pública Municipal - IPM sistemas. Além disso, pretende-se: investigar acerca das contratações de TI na gestão pública.

Justifica-se o estudo, uma vez que, no atual cenário de gestão pública, a área da TI torna-se muito mais que apenas um processo de oferta de suporte, gerando, assim, um valor importante à estrutura da instituição, auxiliando na tomada de decisões e alinhando o planejamento estratégico das instituições públicas com a área da TI. Esta procura o compartilhamento de decisões com os demais gestores de determinada organização e estabelece as regras, bem como a organização e os processos que nortearão a utilização da TI pela instituição; dessa forma, determina-se o modo como a TI provê os serviços que auxiliam a tomada de decisões pelos gestores públicos (PINHEIRO, 2006).

Nesse eixo, entende-se que existem vários fatores ou problemas que, hoje, motivam as instituições públicas a aderirem a um modelo de contratação de serviços e de soluções de TI. Entre eles, elenca-se a complexidade cada vez maior das tecnologias, a dependência de TI evidenciada pela instituição, as múltiplas e diferentes necessidades do negócio, a procura por redução de custos e por maior agilidade, além de flexibilidade e, principalmente, pela responsabilidade legal dos processos licitatórios que envolvam a área da TI (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

Com efeito, metodologicamente, esta pesquisa pode ser categorizada como teórico-empírica com fins explicativos, de acordo com seu objetivo de compreender o fenômeno estudado. Segundo a natureza dos dados, a investigação tem abordagem qualitativa, ao preocupar-se em compreender e interpretar o fenômeno; para tanto, considera o significado que outros pesquisadores prescrevem às suas

⁴ São padrões de documentos que auxiliam os gestores no processo de elaboração e do planejamento das aquisições de TI. (FERREIRA; SOUZA JÚNIOR; SOUZA, 2008)

práticas, impondo ao investigador uma abordagem hermenêutica (GONSALVES, 2012).

A geração dos dados é por meio da pesquisa bibliográfica, pois, de acordo com Cervo e Bervian, o método, no contexto das ciências, é definido como o conjunto de processos utilizados pelo espírito humano no empenho de investigar e de demonstrar a verdade (CERVO; BERVIAN, 2007). Para esta pesquisa, são usados materiais bibliográficos referentes ao tema, cujos autores tenham realizado pesquisas, estudos ou desenvolvido teorias acerca do assunto.

O método de análise e de interpretação dos dados é o hipotético-dedutivo, uma vez que parte de um problema, constrói uma hipótese, procura respaldo na teoria para alicerçar o estudo e comprovar a veracidade da pressuposição inicial ou não.

A organização do artigo está estruturada em três seções: a primeira trata da importância das contratações de TI na esfera pública; a segunda propõe-se a analisar as teorias sobre cloud computing; e a terceira aborda a lei da transparência pública.

1 A IMPORTÂNCIA DAS CONTRATAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA FEDERAL

Com o intenso processo de mudanças provocadas pela globalização, as companhias têm procurado adaptar-se às novas exigências do mercado consumidor que tem acesso a uma ampla gama de produtos concorrentes. Sendo assim, a qualidade dos produtos e dos serviços tem de ser melhorada para enfrentar em condições de igualdade ou de forma superior a concorrência em termos de preços e de mercados mundiais.

Dentro desse contexto de reforma administrativa, em que os instrumentos formais de controle devem ser repensados, constitui-se em objeto deste estudo a gestão de projetos, os quais, embora desempenhem papel essencial e relevante, não são suficientemente conhecidos e compreendidos. Busca-se, com base em pesquisa bibliográfica e nos preceitos constitucionais e legais atinentes à matéria, elucidar o que são e o que representam para a Administração Pública, contribuindo

para que o tema seja conhecido e entendido, especialmente, dentro desse novo contexto em que se insere o Estado Brasileiro.

Assim sendo, a Administração Pública implementa ferramentas de gerenciamento com o intuito de garantir a melhoria de qualidade nos serviços públicos, tais como o cumprimento dos prazos para gerar maior satisfação dos contribuintes. Os sistemas de gerenciamento têm demonstrado viabilidade de serem implementados nesses órgãos.

Por outro lado, a informatização que o Governo Federal adota origina a plataforma *online* para propiciar transparência à Administração Pública com os *sites* Portal de Transparência do Governo Federal e Governo Eletrônico; na área de incentivo à construção de *softwares* livres para auxiliar na Gestão Pública, mantém o Portal do Software Público Brasileiro com vários *softwares* disponíveis para *downloads*, por exemplo, na área financeira e na área da educação, mas também convida os cidadãos a ofertarem *softwares* para disponibilizá-los ao público.

Em maio de 2008, é elaborada e publicada a Instrução Normativa SLTI/MP 04/2008 (IN-04/2008), que traça as diretrizes e fases de todo o processo de contratação de serviço de TI (BRASIL, 2008). Tal IN é concebida embasada prioritariamente na legislação brasileira. Dois anos depois de criada, a IN 04/2008 sofre revisões e melhoramentos, sendo publicada como IN 04/2010⁵ (BRASIL, 2010).

Portanto, as organizações públicas têm de seguir a legislação ao definir e institucionalizar seus processos de contratação de serviços de TI. Segundo Santilli, para compreender o conceito e o funcionamento da Governança de TI torna-se essencial, primeiramente, entender o conceito de Governança Corporativa, que segundo a Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE, a “[...] é um conjunto de relações (estruturas, processos, comitês, procedimentos e auditorias) entre a administração de uma empresa e todos os seus stakeholders.” (SANTILLI, 2011, p. 26)

⁵ Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.

Fernandes e Abreu afirmam que a Governança Corporativa é um conjunto de mecanismos pelos quais os investidores garantem o retorno dos seus investimentos, uma vez que ocorre a separação entre proprietário e controlador (FERNANDES; ABREU, 2008). A Governança Corporativa surge quando se permite a separação entre o controle e a gestão da organização. Tal segregação gera descontentamento por parte dos acionistas, uma vez que não ficam satisfeitos com as decisões tomadas pelos dirigentes das empresas.

A Tecnologia da Informação deixa de ser 'facilitadora' apenas para tornar-se 'inovadora' no plano dos negócios, ainda que há autores e executivos que a classificam como *commodities* por não se constituir um diferencial competitivo por ser facilmente copiada por outras organizações concorrentes. Há uma crescente dependência das organizações para com a informação e a TI, que leva os gestores a estruturarem suas empresas com boas ferramentas de governança. Elencam-se três ações básicas que o gestor público deve realizar para garantir adequadamente o uso da Governança de TI:

- a) Avaliar o uso atual e futuro da TI da instituição;
- b) Orientar o desenvolvimento de planos e políticas para assegurar que o uso da TI atenda aos objetivos da instituição;
- c) Monitorar o cumprimento das políticas e o desempenho (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009, p. 7-8)

A Ilustração 1 mostra o ciclo ADM (Avaliar, dirigir e monitorar). Esse ciclo baseia-se principalmente nas necessidades da instituição, identificadas e monitoradas de forma alinhada aos processos institucionais e aos projetos e operações de TI:

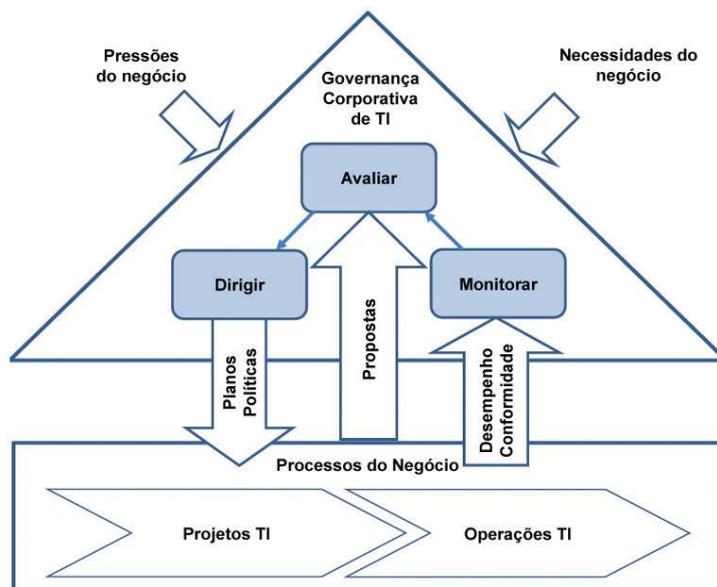


Ilustração 1: Modelo para Governança Corporativa de TI.

Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas (2009, p. 7).

Para a norma, avaliar significa que os dirigentes devem examinar e avaliar o uso atual e futuro da TI, incluindo estratégias, propostas e arranjos de fornecimento (interno externo ou ambos) (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009). Assim, dirigir significa a designação de responsabilidades, pelos dirigentes, e a preparação e implementação dos planos e políticas, estabelecendo o direcionamento dos investimentos nos projetos e operações de TI.

Por fim, os dirigentes devem monitorar, por meio de sistemas de mensuração apropriados, verificando se o desempenho está de acordo com os planos e os objetivos de negócio e se a TI está em conformidade com as obrigações externas e práticas internas de trabalho (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009).

Os investimentos em serviços de TI pelo setor público alcançam gastos anuais apenas na esfera federal de aproximadamente R\$12,5 bilhões e cerca de metade desse valor corresponde a gastos na contratação de serviços de TI. (PIOLA *et al.*, 2013). Quando a perspectiva é com relação ao papel da TI governamental na gestão do orçamento, o montante chega a R\$1,8 trilhão.

Por essas razões, pode-se considerar que as contratações de serviços de TI são críticas e demandam mecanismos de controle específicos. A Ilustração 2 apresenta um levantamento dos acórdãos e decisões do Tribunal de Contas da

União (TCU) que são relacionados com contratações de serviços na área de TI, na esfera federal:

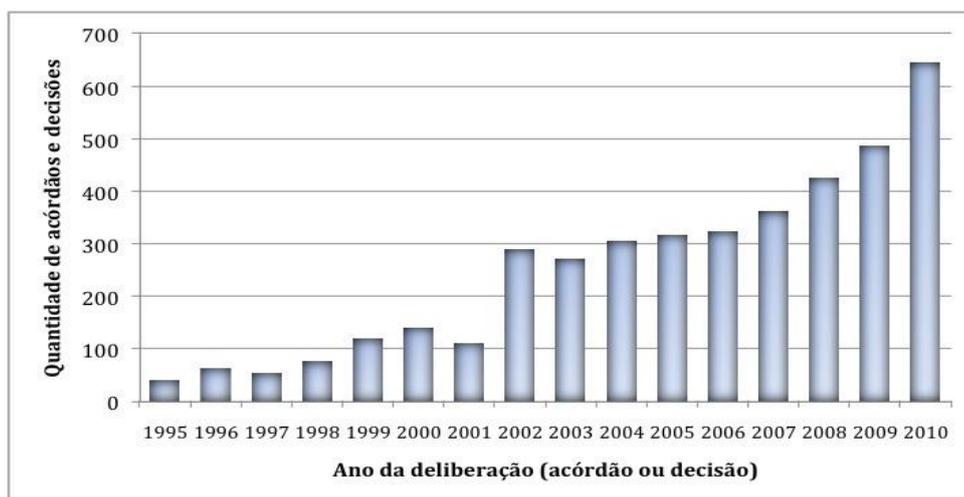


Ilustração 2: Evolução das deliberações do TCU acerca de contratações de serviços de TI.

Fonte: Brasil (2011).

O aumento na frequência de acórdãos e decisões do TCU relacionados no âmbito das contratações de serviços de TI, em especial a partir de 2002, indica maior preocupação do TCU com o tema e sugere a existência de problemas de gestão de contratação de serviços no setor público federal. Essa percepção é destacada no item 38 do voto do relator no Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário (BRASIL, 2003). Nessa ocasião, o TCU delibera pela realização de estudos sobre os parâmetros que devem balizar a contratação de serviços de TI, no item 9.7. As fiscalizações do TCU sobre licitações e contratos de TI a partir de 2001 identificaram vários problemas, tais como os exemplificados por Braga:

- a) Ausência de posse/domínio de seus sistemas e bases de dados;
- b) Completa dependência tecnológica
- c) Ações paralelas, sem coordenação;
- d) Sistema contratado, pago, mas inservível;
- e) Sistema contratado, pago, desenvolvido, servível, mas não implantado
- f) Ausência de Plano de Continuidade do Negócio (PCN) (BRAGA, 2009).

Em 2006, novas evidências de que alguns problemas nas contratações são recorrentes, levam o TCU a recomendar à Secretaria de Logística e de Tecnologia

da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a elaboração de norma que regula o processo de contratação de serviços de TI na Administração Pública Federal (BRASIL, 2006).

Problemas semelhantes são relatados por Braga, na esfera estadual, quando analisam 46 contratos e 40 entrevistas com gestores oriundos de 11 órgãos públicos de um dos estados brasileiros (BRAGA, 2009). Os autores concluem que 82% dos entrevistados não conhecem as etapas críticas do processo de contratação; que 79% dos entrevistados desconhecem os fatores críticos da execução dos contratos no que tange à qualidade e níveis de serviços; e que praticamente 100% dos entrevistados não aplicam multas contratuais na ocorrência de não-conformidades, por falta de conhecimento sobre como fazê-lo.

Esses estudos resultam nas Notas Técnicas 2/2008 e 5/2010 (BRASIL, 2008) e (BRASIL, 2010). Estas fundamentam juridicamente os seguintes entendimentos:

- a) É obrigatória a adoção de pregão para licitações de TI quando o objeto pode ser descrito segundo padrões de qualidade e de desempenho que seguem especificações usuais no respectivo mercado;
- b) A exigência de demonstração de qualidade de processo de software como requisito técnico e de habilitação não fere os princípios da Administração Pública, mas isto deve ser feito por meio de rigorosos atestados de capacidade técnica que demonstrem que o licitante realizou serviço compatível (em termos de qualidade, quantidade e prazo) com o objeto da contratação, tomando-se por base os resultados esperados do processo de software, vedada a exigência de “certificados” de qualidade de processo de software tais como CMM, CMMI ou MPS.BR (BRASIL, 2008; BRASIL, 2010).

A Nota Técnica 5 estrutura os entendimentos de acordo com os seguintes princípios: eficiência; julgamento objetivo; pertinência e relevância da exigência editalícia; e isonomia entre licitantes e interessados (BRASIL, 2010). Com isso, garante-se o equilíbrio entre eficiência e legalidade, como requer a Constituição Federal brasileira.

2 COMPUTAÇÃO EM NUVEM – *CLOUD COMPUTING*

A Computação em Nuvem (*Cloud Computing*) é um novo conceito ligado à Tecnologia da Informação – TI que tem ganhado a adesão de organizações grandes, médias e pequenas, as quais pagam taxas de utilização por serviços de hospedagem e processamento de arquivos diretamente na Rede Mundial de Computadores, por serviços prestados por determinadas companhias tais como Google, Microsoft, Amazon (TAURION, 2010).

Segundo Taurion, o Linux tem demonstrado uma grande força atualmente, pois vem sendo usado por *web servers* e *print servers*, com um aumento diário de aplicações *core* de empresas que migram para operar em plataformas Linux: “A IBM, por exemplo, consolidou seu ambiente de computação interno (seus sistemas internos) em plataformas mainframe System Z, rodando Linux.” (TAURION, 2010, p.147).

Quanto aos servidores, o Linux alinha-se com novas tendências à virtualização e à utilização em *cloud computing*, porque oferece grande potencial de segurança, versatilidade, operando em praticamente todas as plataformas de hardware e facilitando o provisionamento, a alocação e o gerenciamento de recursos computacionais no modelo de nuvem:

Podemos criar desde uma nuvem baseada em plataforma x86 como o Google até nuvens em mainframes IBM, aproveitando o alto throughput e facilidade de virtualização destas máquinas. O custo de licenciamento é outro fator interessante. Embora existam distribuições licenciadas, um provedor de infraestrutura em nuvem, pelo grande número de servidores que deverá dispor (falamos aqui em milhares ou dezenas de milhares de máquinas), poderá adotar, pela escala, versões Linux não comerciais. Virtualização é outro plus do Linux, com diversas tecnologias disponíveis como Xen (base da arquitetura de cloud da Amazon) e KVM. (TAURION, 2010, p. 2).

Segundo Taurion, o vocábulo *Cloud Computing* foi utilizado pela primeira vez por Eric Schmidt, da empresa Google, em 2006, ao realizar uma palestra sobre o gerenciamento dos *data centers* da Google (TAURION, 2010). Atualmente, *Cloud Computing* (Computação em Nuvens ou Computação nas Nuvens) representa um movimento que promove transformações no campo das tecnologias:

Estamos vivenciando uma revolução, baseada no conhecimento, mais profunda que a Revolução Industrial. A riqueza está baseada no conhecimento e não nos fatores clássicos de terra, capital e trabalho. As antigas maneiras de determinar valor não são mais adequadas. (TAURION *apud* BAHIA, 2010, p. 260).

A Computação em Nuvem desloca para um ambiente virtual (Internet) todo o repositório de informações existentes em distintos formatos, realizando o papel da memória física do computador, das *pen drivers*, antigos CDs, disco externo, enfim, possibilitando realizar backups diretamente na Internet, possibilitando, inclusive o acesso de quaisquer equipamentos fixos ou móveis ligados à Internet (BAHIA, 2010).

Com a *Cloud Computing* é possível criar arquivos digitais como fotos, textos, documentos sem a necessidade de instalar *softwares* específicos na máquina. O assunto tem sido debatido ostensivamente no âmbito das novas tecnologias, pois há ainda muita desconfiança com relação à segurança dos dados que ficam arquivados na Rede Mundial de Computadores (BAHIA, 2010).

Há diversas razões para as empresas migrarem para soluções de TI ligadas ao modelo de Computação em Nuvem, a começar pelos custos demandados pelos serviços de TI, pois de acordo com Clifton Ashley⁶, normalmente as empresas perdem cerca de 80% do tempo com a manutenção e o funcionamento dos sistemas, perdendo oportunidades de negócios importantes, passando o foco de suas preocupações em realizar os reparos no sistema, desviando-se do foco principal que é a prestação de serviços e a produção de mercadorias (GARCIA, 2010). Para Souza.

Este movimento tem o objetivo de disponibilizar recursos ligados à tecnologia da informação, na forma de serviços, que permitem aos usuários utilizarem de grandes arquiteturas de hardwares e softwares sem adquirir grandes equipamentos ou adquirir licenças para todos seus usuários, em vez disto as empresas podem utilizar todas essas tecnologias na forma de serviços prestados por outras empresas, através da rede de internet, utilizando-se o conceito de computação em nuvem, sendo ofertados de acordo com as camadas existentes. (SOUZA *et al.*, 2011, p. 2).

⁶ Diretor do Google na América Latina (GARCIA, 2010).

Segundo Cameira, Belloni e Rosa, a Computação em Nuvem é o novo *status* alcançado pelas empresas que as liberta do fardo pesado de manter CPDs que geram complexidades com *hardware* e *software*, permitindo que elas aluguem ou terceirizem os serviços de TI para “[...] transformá-la em *utility* – como a eletricidade e a telefonia [...]” (CAMEIRA; BELLONI; ROSA, 2012, p. 4). Taurion afirma que

A computação em nuvem é um conceito que descreve “[...] um ambiente de computação baseado em uma rede massiva de servidores, sejam estes virtuais ou físicos.” Logo, *grid computing*, processamento paralelo, *autonomic computing* e virtualização fazem parte desse processo. “Uma definição simples pode então ser um conjunto de recursos como capacidade de processamento, armazenamento, conectividade, plataformas, aplicações e serviços disponibilizados em internet.” (TAURION apud CAMEIRA; BELLONI; ROSA, 2012, p. 4).

A lógica do *Cloud Computing* é oferecer ferramentas de forma que cada componente de TI transforme-se em serviços que desobrigam as empresas dos pesados investimentos, tanto em equipamentos para compor CPDs quanto em manutenção e em provisão de todo o arsenal ligado a essa área:

A computação em nuvem segue a lógica do *everything-as-a-service* e, conceitualmente, é possível separá-la em diversas camadas, como: Infraestrutura como serviço (*Infrastructure as a Service*); backup como serviço (*Backup as a Service*); plataforma como serviço (*Platform as a Service*); banco de dados como serviço (*Database as a Service*); e *software* como serviço (*Software as a Service*). Em “*The Experience Economy*” (1999), Pine e Gilmore se referem à progressão do valor econômico como uma evolução de ofertas econômicas, que se iniciam com a extração de *commodities*, passam à produção de bens, à entrega de serviços, proporcionar experiências e, por fim, à condução de transformações. (CAMEIRA; BELLONI; ROSA, 2012, p. 4).

As empresas que disponibilizam os serviços de Computação em Nuvem estão degladiando por um mercado promissor, realizando promoções e ofertas para lutarem por clientes, sendo que alguns fabricantes incluem a oferta de serviços em seu menu e outros, que disponibilizam serviços, incluem equipamentos a serem alugados. É o caso da Google, que, em 2011, publica o aluguel de *notebooks* a vinte dólares mensais: “Transformar a TI em serviço é também uma questão estratégica para as empresas e a computação em nuvem pode ter grande influência nessa questão.” (CAMEIRA; BELLONI; ROSA, 2012, p. 4).

Os tipos de Computação em Nuvem são Nuvem Privada, Nuvem Pública, Nuvem Híbrida. Basicamente, a Nuvem Privada é utilizada sobremaneira por empresas que precisam de um sistema acessível apenas à sua equipe interna de TI. Este modelo “[...] é administrado pela própria organização e são empregadas fortes políticas de acesso aos serviços [...]” (SOUZA et al., 2011, p. 2).

As aplicações principais ofertadas pelo modelo de Computação em Nuvem são as seguintes: infraestrutura como serviço (IaaS); a plataforma como serviço (PaaS) e softwares para serviços SaaS. No caso da Infraestrutura como Serviço – IaaS constitui-se disponibilizar recursos computacionais (“máquinas virtuais”) pela *Cloud Computing*:

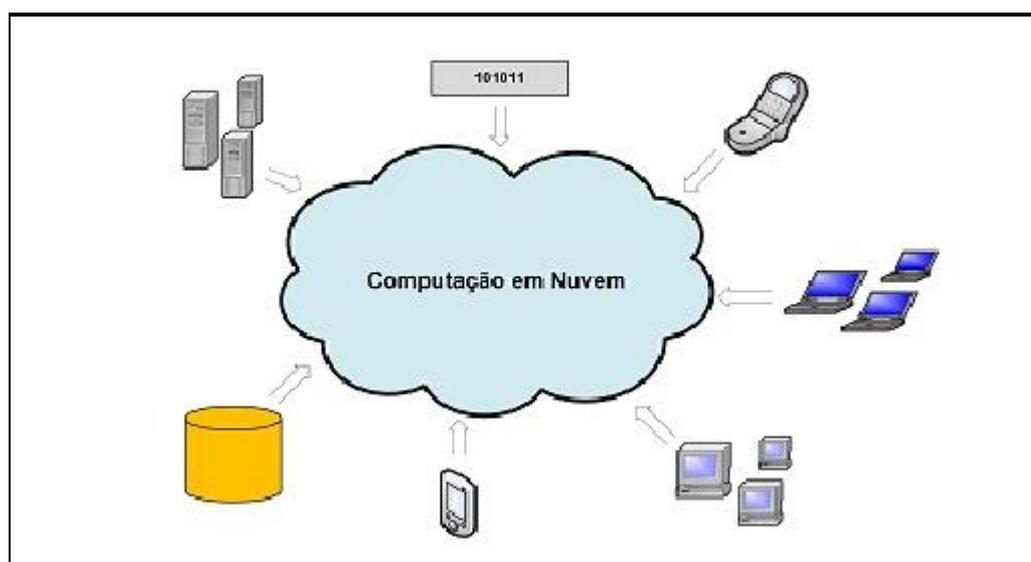


Ilustração 3: Computação em Nuvem – *Cloud Computing*

Fonte: Martins; Paiani, 2011

Assim, o departamento de TI se desobriga de gerir *hardwares*, no entanto mantém-se com as funções de configurar e desenvolver (CAMEIRA; BELLONI; ROSA, 2012). A Google disponibilizou o Google docs com as principais características do modelo *Cloud Computing* que são as seguintes:

- A Computação em Nuvem cria uma ilusão da disponibilidade de recursos infinitos, acessáveis sob demanda.
- A Computação em Nuvem elimina a necessidade de adquirir e provisionar recursos antecipadamente.
- A Computação em Nuvem oferece elasticidade, permitindo que as empresas usem os recursos na quantidade que forem necessários,

umentando e diminuindo a capacidade computacional de forma dinâmica.

- O pagamento dos serviços é pela quantidade de recursos utilizados (pay-per-use).
- Com o advento da tecnologia, o computador físico passa a ser um intermediário, ficando com a função de apenas conectar-se com a internet, para acessar o conteúdo que está disposto e armazenado em nuvem, podendo ser acessado de qualquer lugar. Possibilitando também, o usuário acessar o conteúdo de outros aparelhos como Smartphones e Tablets. (TAURION apud MARTINS; PAIANI, 2011, p. 3).

Outra camada de serviços na Computação em Nuvem é a do *Software* para Serviços – SaaS, quando a empresa prestadora disponibiliza *softwares* como serviços pagos, em uma relação que exige pouca interação do Departamento de TI com a prestadora de serviços:

Hoje existe uma enorme quantidade de aplicações de camada SaaS na Internet. Os aplicativos do Google Apps (Google Mail, Agenda e Docs, por exemplo), Salesforce.com e até mesmo o AutoCAD WS. “Software-as-a-Service é um modelo disruptivo. Sua proposição de valor é a funcionalidade oferecida e não a ‘propriedade’ do produto. A ideia básica é que você na verdade não quer uma máquina de lavar roupa, mas quer a roupa lavada. SaaS oferece isso. Você não necessita instalar um pacote CRM – *Customer relationship management* ou ERP, mas precisa das funcionalidades. (TAURION apud CAMEIRA; BELLONI; ROSA, 2012, p. 4).

Cameira,; Belloni e Rosa afirmam que a rotina muda muito com a introdução da tecnologia *Cloud Computing*, porque aposenta as atualizações de sistema, as rotinas de backup e demais dificuldades que a TI “tradicional” apresenta (CAMEIRA; BELLONI; ROSA, 2012). Mediante a introdução do SaaS, a empresa e o usuário particular enxuga seus equipamentos e processos, ficando com o essencial, pois a “nova TI” é praticamente invisível.

A tecnologia de informação traz inúmeras facilidades que estão sendo proporcionadas pelos avanços do conhecimento, tanto em relação ao aumento da capacidade de armazenamento e de processamento de dados que contém de informações, como em relação ao vertiginoso desenvolvimento das comunicações (Internet), que estão representando uma força no desenvolvimento dos sistemas de inteligência competitiva.

No caso da utilização de informações é importante conhecer os produtos que representam novos investimentos financeiros para empresas e quais os atores envolvidos para fins de aquisição e fusão de informações (DEITOS, 2002). O fator mais importante do uso de tecnologias informacionais é o uso inteligente das informações armazenadas nos bancos de dados da empresa. É fundamental o processamento da informação para a utilização na abordagem correta dos processos. Saber lidar com a informação é uma grande estratégia das organizações. Nesse universo de mudanças econômicas que influenciam as incertezas, a formação de capitais intelectuais favorece o sucesso no mercado.

As empresas precisam de estratégias políticas e tecnológicas para buscar formas alternativas para enfrentar a competitividade e manter seus produtos no mercado com qualidade. A estratégia do monitoramento permanente do fluxo de informações que se processam no ambiente externo e interno de negócios e envolvem vários processos dinâmicos entre pessoas, instituições e organizações, possibilitam uma dinâmica interativa entre setores operacionais e administrativos se tornam viáveis a partir do fluxo de informações. Essa interação é extremamente dinâmica em sua conjuntura produtiva.

4 LEI DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

A Lei Complementar Nº 101, de 4 de Maio de 2000, alterada pela Lei Complementar Nº 131/09 foi implementada para gerar transparência da administração pública que antes era obrigada a apresentar sua prestação de contas em meio impresso apenas, em jornal local ou regional. Segundo Vieira (2011), trata-se da transparência em “tempo real”, pois a “[...] a transparência será assegurada mediante a liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em ‘tempo real’, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público.” (BRASIL apud VIEIRA, 2011, p. 05). Para o autor,

Sem dúvida esse artigo representa o principal impacto da LC nº 131/09 na evolução da transparência na gestão fiscal. Dessa forma, ressalvadas as despesas de caráter sigiloso, os entes deverão permitir em seus Portais de

Transparência o pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade de informações pormenorizadas e tempestivas sobre sua execução orçamentária e financeira.

A gestão orçamentária refere-se à arrecadação da receita e à execução da despesa fixada na Lei Orçamentária Anual. Já a gestão financeira refere-se ao fluxo de recebimentos e pagamentos constantes da programação financeira do ente. (VIEIRA, 2011, p. 5)

O titular de unidade gestora, que é o indivíduo responsável pela realização de gestão orçamentária e financeira deve disponibilizar “[...] as informações orçamentárias e financeiras [...]” em tempo real, que corresponde ao “[...]primeiro dia útil subsequente à data do registro contábil no respectivo sistema.” (VIEIRA, 2011, p. 05).

Ainda, destaca “[...] que essa norma veio reafirmar a questão do registro contábil pelo enfoque patrimonial (regime de competência). Assim, as receitas e as despesas devem ser registradas no sistema no momento da ocorrência de seu fato gerador, independentemente de seu pagamento ou recebimento.” (VIEIRA, 2011, p. 07).

O trabalho do profissional da Contabilidade é valorizado nas organizações tanto públicas quanto privadas; ele é inclusive uma peça-chave na orientação e no apoio dos gestores públicos por conhecer profundamente as leis e fundamentos que dão segurança aos gestores.

Dessa forma, é indispensável que os tomadores de serviços contábeis, e, neste caso, os administradores públicos, principalmente em função da lei, confiem os serviços contábeis de sua gestão a um profissional responsável e habilitado técnica e legalmente na forma da legislação pertinente:

O profissional de Contabilidade, pela característica de seu trabalho, se traduz em agente efetivo de apoio e de orientação ao gestor de recursos públicos por estar em permanente contato com a legislação e com as informações contábeis tendo, por isso, as condições de fornecer ao dirigente público os indicadores necessários a uma competente e segura decisão.

O exercício de qualquer atividade que exija a aplicação de conhecimentos de natureza contábil constitui prerrogativa dos Contabilistas (Contadores e Técnicos em Contabilidade) em situação regular perante o Conselho Regional de Contabilidade (CRC) da respectiva jurisdição, observadas as especificações e as discriminações estabelecidas em resoluções e normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (FORTES apud VALNIER, 2012, p. 20).

Da mesma forma, o profissional é valorizado pela população em geral, pois é do aval dele que o executivo quando se trata de governos, ou setor administrativo quando se trata de repartições públicas depende para tomar determinadas decisões. A Tecnologia da Informação vem adentrando o setor público para gerar sistemas de informações capazes de fornecer dados organizados que facilitem a compreensão dos gestores, apoiando suas decisões durante o período em que permanecerá à frente do executivo. As fases para o processo de gestão são as seguintes: “[...] a implantação, a operação e a manutenção de sistemas de informação são necessários para o apoio ao processo de gestão [...]” (BRAVO; MARIANO, 2004).

Os dados da pesquisa realizada por Spinelli dão conta de que a maioria dos 5.564 municípios brasileiros carece de uma estrutura administrativa organizada de forma que os dados coletados sejam suficientes para a geração de informações para respaldar a tomada de decisões (SPINELLI apud BRAVO; MARIANO, 2004). Em grande parte, isso se deve à incapacitação do funcionalismo público quanto às técnicas de gestão somada à inexistência de instrumentos motivacionais e à carência de instrumentos eficazes de controle e gestão.

Frente a este quadro, torna-se muito importante o desenvolvimento de ferramentas com linguagem mais amigável para possibilitar uma maior interatividade, sem a necessidade de conhecimentos técnicos muito específicos para o seu manuseio.

O Governo Federal não investe diretamente nas cidades, mas possui mecanismos para organizar, disciplinar e estruturar o crescimento dos municípios, tanto pequenos, médios e grandes. Quando detectou-se que havia mau uso dos recursos financeiros públicos relativos ao excesso de gastos com pessoal, gerando déficits que eram deixados para a próxima administração, quando não havia reeleição, o Governo Federal interferiu e criou a LRF.

A Lei de Responsabilidade Fiscal é um dos mecanismos utilizados pelo Governo Federal e foi implementada com o intuito de controlar o gasto público em todas as esferas de governo; tal lei concentrou-se em dois itens das finanças públicas, o endividamento e a despesa com pessoal. Entendeu o legislador que os administradores públicos precisariam minimizar o déficit corrente a cada ano, caso não fosse possível eliminá-lo. Assim, atacou-se a despesa com pessoal, limitando-a

a 60% da RCL (Receita Corrente Líquida) como um dos principais itens de despesa pública e mais suscetível ao uso clientelista, quando o emprego público é utilizado como moeda de troca (GIUBERTI, 2005)

Santos acredita ser bastante propícia a implementação do BSC na administração pública devido ao advento da Lei de Responsabilidade Fiscal que maximizou a importância de empregar metodologias de gestão que possibilitem o “[...] controle da execução orçamentária e estimação de receitas e despesas, alinhadas a planos e propósitos estratégicos.” (SANTOS, 2006, p. 6).

Após a realização de um estudo sobre a adequação da implementação do BSC na administração pública dos pequenos municípios, o autor chegou às seguintes conclusões:

Mesmo sendo uma ferramenta moderna e empregada por empresas de porte mundial, o *Balanced Scorecard* pode ser adaptado para sistematizar os objetivos e metas das administrações municipais. Sua vantagem em relação às demais metodologias de planejamento e controle de gestão reside na adoção de indicadores e métricas para a verificação de atingimento de resultados, tornando mais objetiva a avaliação de desempenho de pessoas e instituições. Além disso, a gestão pública com auxílio de indicadores também é fator de atenuação de conflitos e altamente estimuladora para o emprego eficaz dos recursos colocados à disposição dos executantes de ações e iniciativas. (SANTOS, 2003, p. 7).

A Ilustração 4 abaixo demonstra como Santos concebe as perspectivas da administração municipal:

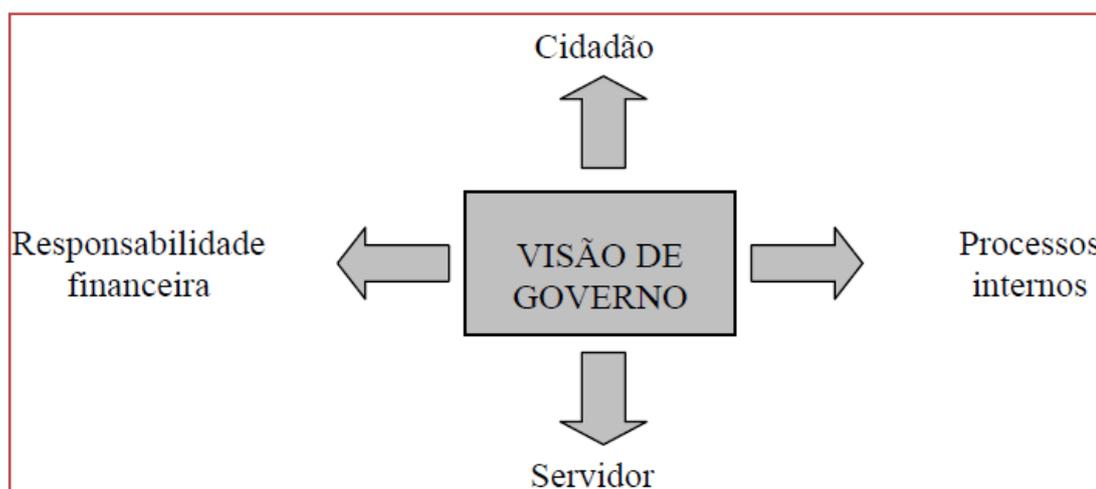


Ilustração 4: Perspectivas da Administração Municipal.

Fonte: Santos (2006).

A Ilustração 5 abaixo demonstra quais são as diferenças entre o BSC original de Kaplan & Norton e o modelo de BSC quando é realizada sua adaptação de implementação em instituições de “[...] gestão pública mais moderna, focada na racionalização dos recursos, no aumento da qualidade na prestação dos serviços públicos e orientada para o cidadão.” (GHELMAN, 2006, p. 74). De acordo com Ghelman,

Enquanto no BSC tradicional desenvolvido por Kaplan e Norton para o setor privado há quatro perspectivas: Finanças, Mercado/Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento; na proposta de implantação de um BSC que adote os preceitos da Nova Gestão Pública há seis perspectivas. Constam deste novo modelo três perspectivas do modelo tradicional do BSC: Finanças, Clientes e Processos Internos que, devido às diferenças da forma de atuação de um ente público e um privado, possuem significados distintos e novas perspectivas oriundas da necessidade de separar a perspectiva Aprendizado e Crescimento em duas: uma perspectiva para Pessoas e outra para Modernização administrativa”. (GHELMAN, 2006, p. 75)

O autor destaca as seguintes diferenças entre o BSC Tradicional e o BSC Adaptado à Nova Gestão Pública:

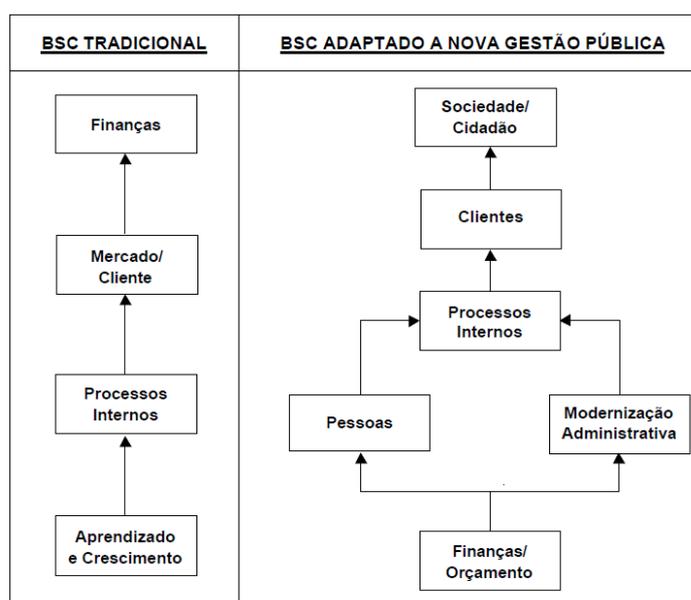


Ilustração 5: Diferenças entre o BSC Tradicional e o Adaptado a Nova Gestão Pública.

Fonte: Ghelman (2006).

Nessa adaptação do *Balanced Scorecard* à gestão pública, foi necessário adicionar uma perspectiva que não existia no modelo tradicional de Kaplan & Norton denominada cidadão/ sociedade que na Ilustração 11 aparece no topo das demais perspectivas; foi introduzida com o intuito de auxiliar na mensuração da efetividade das ações públicas, verificando o quanto os serviços públicos estejam orientados para o cidadão e toda a sociedade.

A Tecnologia da Informação, então, adentrou o setor público para gerar sistemas de informações capazes de fornecer dados organizados que facilitem a compreensão dos gestores, apoiando suas decisões durante o período em que permanecerá à frente do executivo. As fases para o processo de gestão são as seguintes: “[...] a implantação, a operação e a manutenção de sistemas de informação são necessários para o apoio ao processo de gestão [...]” (BRAVO; MARIANO, 2004).

A criação de Projetos se constituiu em uma forma estratégica de planejamento elaborado pelas organizações para facilitar a inserção de novos produtos e serviços no mercado, introduzir mudanças e implementar inovações em seus processos. A partir da Revolução industrial houve um aumento significativo na complexidade com a evolução de um mercado competitivo, exigindo assim o uso de princípios da gerência de projetos como forma de sistematização do trabalho.

O processo de evolução do gerenciamento de projetos também teve grande influência na indústria bélica e naval durante a Guerra Mundial. Dessa forma, na década de 50 o Gerenciamento de Projetos assumiu características mais próximas de um sistema, tendo seu foco mais voltado à indústria bélica e a engenharia civil. Em seguida, nos anos 60 essa prática difundiu-se, sendo adotada em todo o universo empresarial, vários setores da economia já adotavam seus princípios, reconhecendo como importante no ambiente de negócios. Nessa ocasião, também, o gerenciamento de Projetos atingiu o setor de informática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em torno dos anos 1970, os conceitos evoluíram e passaram a ser assimilados como práticas contínuas na administração empresarial. Atualmente, os princípios que nortearam a importância do Gerenciamento de Projetos permanecem

de maneira similar. A grande evolução se estabeleceu a partir dos avanços tecnológicos, principalmente, pela TI (Tecnologia da Informação), que assegura a integração de várias frentes de trabalho, permitindo a coordenação de todas as etapas de um projeto. Hoje em dia, inclusive, já se constata o controle e acompanhamento de determinadas partes técnicas de um projeto por um software específico (ROCHA, 2010).

Há vários exemplos de controle automatizado de gerenciamento de projetos; o GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos destaca-se pelo fato de possuir a função de administrar informações durante todo o processo: do seu início ao seu arquivamento. Tais informações são geradas por meio de textos escritos, imagens e até mesmo voz. O sistema GED converte os dados existentes para o ambiente digital, pois os documentos originais são digitalizados. Nesse processo de permanente evolução de conceitos e práticas, Dias e Belluzzo reforçam a ideia de mudanças nos processos organizacionais informando:

Os principais objetivos de organizações ao efetuarem o planejamento formal das atividades relacionadas com sistemas de informação e o incremento da comunicação e o desenvolvimento e aperfeiçoamento de previsões de futuras a partir da informação no mundo globalizado. (DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 50)

Portanto, compreende-se que as organizações também passaram por constantes avanços da tecnologia e da Engenharia de Software para trazer eficácia e melhoria dos processos e para fornecer aos gerentes e administradores formas simplificadas de resolver problemas.

As organizações tendem a realizar ações de controle e esforços que favoreçam as práticas gerenciais nas tomadas de decisões, o uso de ferramenta na atualidade é indispensável na execução do projeto que se caracteriza por ser um empreendimento com prazo para conclusão ou caráter temporário.

O gerenciamento de projetos tem base estrutural na implementação de estratégias para uma composição mais qualificada na engenharia de software nas organizações. O uso de ferramentas adequadas como o PMBOK favorece as ações e posturas de caráter qualitativo nos processos que envolvem a redução de riscos e

de compatibilidade com os prazos exigidos pela clientela (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

As organizações reconhecem a necessidade de implementar o gerenciamento de projetos através de estratégias e processos formais que induzem às boas práticas para favorecer a qualidade do produto e a execução dos esforços da equipe de projetos nos requerimentos do negócio e as especificações estabelecidas (VARGAS, 2009).

O *Project Management Institute - PMI* é uma instituição internacional, norte-americana sediada na Filadélfia, fundada em 1969, que busca disseminar conceitos e técnicas para o correto gerenciamento de Projetos apontando os processos formais necessários à sua implantação. Para tanto, editou o Guia *Project Management Body of Knowledge – PMBOK*, conhecido no Brasil como Corpo de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos (LOPES, 2011).

O documento PMBOK conjuga o somatório de conhecimentos de uma Gerência de Projetos, podendo ser interpretado como guia orientado para os profissionais desse ramo de atividades. O uso de padrões nos processos permite desenvolver um processo de comunicação eficiente para dar bons resultados no uso de técnicas e ferramentas adequadas para a qualidade e rapidez do projeto (SILVA, 2011).

Assim, entende-se que a utilização de padronização que estabelece os procedimentos formais implica a necessidade da introdução de processos estratégicos em gerenciamento de projetos para os principais contratos relativos aos projetos de software, através de criação do planejamento dos processos e alinhamento do uso das diretrizes de infra-estrutura metodológicas, como o uso do ERP somando-se às recomendações propostas pelo PMI/PMBOK. (VASCONCELOS et al., 2006).

O uso dessas ferramentas tem funções específicas no processo de gestão de contratos e a criação de princípios de boas práticas na gerência de Projetos, a partir do embasamento teórico aplicáveis à maioria dos projetos: “Na verdade, trata-se de um modelo, mundialmente, aceito como de padrão para o gerenciamento de Projetos. É, inclusive, reconhecido pelo instituto internacional ANSI (*American*

National Standards Institute), referência em Projetos.” (SILVA, 2011, p. 25). Para o autor,

Dada à sua representação em diversos países, foi criada a certificação PMP (Project Management Professional), onde os concorrentes devem comprovar experiência em Projetos conforme o modelo empregado no PMI. Como referência no mercado, essa cultura está sendo sedimentada no Brasil. Existem casos em que empresas privilegiam Gerentes de Projetos que possuem o PMP, assim como prestadoras de serviço do segmento de informática ganham destaque quando possuem em sua formação como portadores da certificação PMP. Além disso, essa metodologia foi empregada como base na formação da ISO (*International Standards Organization*), certificação para os sistemas de qualidade. (SILVA, 2011, p. 25).

Possi aponta que o PMI está estruturado em duas seções, com 12 capítulos que são marcados por diretrizes e orientações que servem de estrutura para o gerenciamento de Projetos, apresentado processos e mecanismos de interação entre os diversos processos de gerenciamento através de nove áreas de conhecimento que exigem conhecimentos holísticos e integração das equipes de projetos (POSSI, 2004).

O processo de coordenação dos processos envolve a integração das ações para abranger o tanto o desenvolvimento, quanto à execução do plano do Projeto e o controle de mudanças, porventura, necessárias, já a partir do escopo que abrange os processos relativos à atuação do Projeto.

Dessa maneira, o escopo permite o planejamento do Projeto com objetivos previamente definidos, inclusive no quesito ao prazo de consecução do Projeto para que seja totalmente cumprido as sequências das atividades, favorecendo o controle do prazo estimado para duração de cada etapa, favorecendo a visão da composição do cronograma e ferramentas que serão empregadas no acompanhamento e controle do próprio cronograma.

Menezes avalia que os processos formais em Gerência de Projetos favorecem uma previsão orçamentária, na medida em que abrange o planejamento de recursos, englobando estimativas e levantamentos de orçamentos (MENEZES, 2008). Portanto, a garantia e o controle de qualidade são fundamentais nos processos que asseguram a qualidade do Projeto.

Nessa área de conhecimento são descritos os processos de geração, captação, distribuição, armazenamento e apresentação dos dados do Projeto para que as etapas sejam cumpridas corretamente e dentro do tempo estimado. Nos riscos devem ser considerados todos os processos inerentes de risco, ou seja, tudo relacionado à possibilidade de riscos, análise da situação e soluções previsíveis.

Os processos de aquisições são considerados necessários à aquisição de recursos extras à organização que está desenvolvendo o Projeto, ou seja, materiais e serviços. Nos processos formais da gerência de processos envolvem ferramentas como fundamentais para o plano de aquisições, critérios de licitação, cadastramento de fornecedores, administração de contratos e etc.

O Gerenciamento de risco e o processo de decidir como abordar e executar as atividades do projeto, e através dele que se torna possível conhecer os futuros problemas que poderão envolver o projeto, pois o risco é um evento futuro, que se ocorrer tem um efeito tanto positivo quanto negativo (MELLO, 2008). Para Silveira,

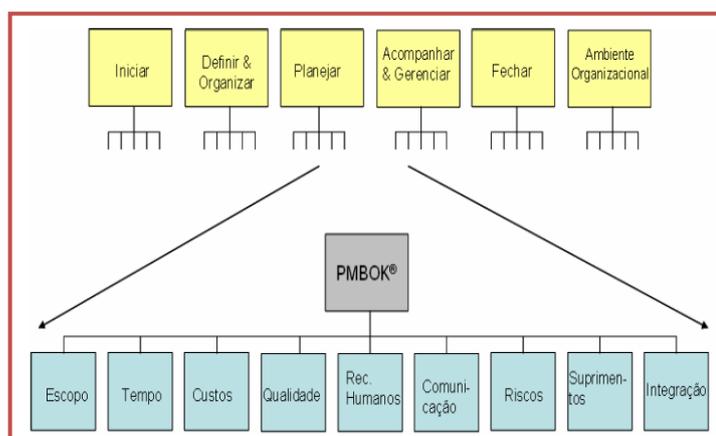


Ilustração 6: Áreas de Composição do Gerenciamento de Projetos

Fonte: Silveira (2008, p. 42).

O conhecimento e as melhores práticas em gerenciamento de projetos são compostos por nove áreas de conhecimento: Gerenciamento de Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições. É necessário definir um framework para o estabelecimento do contexto da gerência de riscos e identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, a monitoração e a comunicação dos riscos na organização (BEIRNE; SUDS; STEINBERG, 2013).

Segundo Silva e Belderrain, o Gerenciamento de Risco consiste num conjunto de ações que reduzem o impacto ou a probabilidade dos resultados menos favoráveis associados com uma determinada estratégia (SILVA; BELDERRAIN, 2004, p. 01).

O PMI define como uma prática essencial da gerência de projetos a execução do processo de gerenciamento de riscos (COOKE-DAVIES; SCHLICHTER; BREDILLET, 2001). Para o PMBOK, riscos de projeto são eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, têm um efeito positivo ou negativo em pelo menos um dos objetivos do projeto. Os riscos positivos relacionam-se às oportunidades de aumentar as possibilidades de sucesso do projeto, enquanto os negativos dizem respeito às ameaças ao sucesso do projeto. Os riscos que correspondem a ameaças ao projeto podem ser aceitos se estiverem balanceados com compensações que possam representar ganhos pela aceitação do risco.

Um risco pode ter um ou mais motivos e, se ocorrer, um ou mais impactos nos objetivos do projeto, como no custo, no cronograma ou no desempenho do projeto. Condições de risco podem incluir aspectos do ambiente do projeto ou do ambiente organizacional, tal como práticas de gerenciamento de projetos pobres, falta de sistemas de gerência integrados, projetos múltiplos simultâneos ou a dependência de participantes externos que não podem ser controlados. Os riscos podem ser conhecidos ou desconhecidos (OLIVEIRA, 2012).

A comunicação dos riscos e a elaboração das respostas devem ser abertas e transparentes. O gerenciamento de riscos do projeto inclui os processos referentes ao planejamento do gerenciamento de riscos, à identificação, à análise, ao planejamento das respostas e à monitoração e controle dos riscos. Esse processo age entre si e com os processos das demais áreas de conhecimento (PEREIRA, 2005).

Segundo Pereira, os riscos conhecidos são os que foram identificados, passaram por uma análise e pode-se formular um planejamento para eles (PEREIRA, 2005). No entanto, os riscos desconhecidos impedem um gerenciamento proativo com respostas prudentes da equipe do projeto. Neste caso, eles deveriam ser previstos contingencialmente de forma genérica. Cada projeto requer o

desenvolvimento de uma abordagem consistente e proativa para o atendimento dos requisitos da organização.

Neste trabalho, ilustraremos com o caso da Empresa Informática Pública Municipal - IPM Sistemas. Localizada em Rio do Sul – SC, tem atuação em distintos Estados, criando soluções em Softwares de Gestão Pública – GRP, com o intuito de possibilitar à sua clientela o aumento da receita; a diminuição de custos operacionais e a excelência no atendimento ao cidadão. Procura oportunizar o crescimento profissional dos servidores públicos por meio de atividades mais eficientes e menos burocráticas:

Rio do Sul é um município do Alto Vale catarinense com cerca de 60 mil habitantes. A Prefeitura é cliente IPM desde 2013, quando buscou migrar para a tecnologia cloud computing e modernizar seus sistemas de gestão. Segundo Fernando Bastos, assessor especial de TI da Prefeitura de Rio do Sul, havia muitos problemas com a atualização e manutenção dos servidores. “Com a opção de um ERP em cloud, deixamos de ter esses problemas”, afirma Bastos.

Ele conta que a implantação foi uma fase complicada. Como já mencionamos, o período de adaptação é muito sensível – especialmente por conta dos treinamentos e customizações, que variam de acordo com a necessidade de cada prefeitura. No caso específico de Rio do Sul, houve apenas 15 dias para treinar os servidores, migrar os dados e colocar o sistema para funcionar. Bastos destaca a importância de contar com o apoio de uma empresa experiente. (INFORMÁTICA PÚBLICA MUNICIPAL, 2016).

A empresa desenvolve sistemas voltados à gestão pública desde 1996, assistindo Prefeituras, Câmaras de Vereadores, Fundos, Autarquias e Fundações. A IPM Sistemas marcou pioneirismo em desenvolver e implementar Computação em Nuvem para entidades e órgãos públicos:

A IPM investiu durante aproximadamente oito anos no desenvolvimento e homologação desse sistema, iniciando com a criação de um framework próprio que segue o padrão internacional MPS.BR no processo de fabricação de softwares.

Os sistemas IPM contemplam as mais diversas áreas da Administração, e suprem todas as necessidades de Prefeituras, Câmaras, Fundos, Fundações e outros órgãos públicos Municipais, Estaduais e Federais. (INFORMÁTICA PÚBLICA MUNICIPAL, 2016).

Em 1996, Aldo Luiz Mees fundou a IPM Sistemas, objetivando o desenvolvimento, provimento e prestação de serviços em sistemas para gestão

pública; sua razão social consiste da sigla IPM que corresponde a Informática Pública Municipal, que atua exclusivamente nesta área:

A IPM iniciou suas atividades na região do Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina e atualmente possui seu Centro de Tecnologia na cidade de Rio do Sul e a sede Administrativa em Florianópolis, prestando atendimento comercial e suporte técnico em todo território brasileiro. (INFORMÁTICA PÚBLICA MUNICIPAL, 2016)

A IPM tem em seu quadro mais de 300 trabalhadores que atuam sob a missão: “Contribuir para que órgãos públicos funcionem melhor e com menores custos, propiciando serviços de qualidade aos cidadãos”; Visão – “Ser referência na produção e fornecimento de sistemas inovadores e de qualidade para a gestão pública” e os seguintes valores: Moral; Ética; Inovação; Comprometimento; Trabalho; Responsabilidade Social e Satisfação do Cliente. (INFORMÁTICA PÚBLICA MUNICIPAL, 2016).

CONCLUSÃO

O déficit do setor público é uma problemática que tem merecido um debate de grandes proporções devido aos fatores econômicos implícitos nele, mas também pelos aspectos político-institucionais. Pois há maus políticos que induzem a formação de governos de coalizão, utilizando-se de subterfúgios que oneram o erário público, com a conivência dos partidos políticos envolvidos no sistema. Os municípios brasileiros não sofrem todos com problemas de endividamento excessivo nem com alto gasto com pessoal, portanto essa não é uma realidade que abarca de modo generalizado o país.

O nosso cotidiano é repleto da cobrança de tributos que incidem sobre todos os produtos, sobre todos os serviços sobre todas as nossas ações. Tributos mensais, anuais ou sobre cada mercadoria adquirida; tributos municipais, estaduais e federais; impostos de exportação e importação; taxas para morar, para estudar, para nos locomover, tornando o Brasil um dos países com maior carga tributária, que onera o contribuinte pessoa física ou jurídica, mas que estranhamente, oferece poucos serviços aos cidadãos e quando estes existem, é de qualidade questionável.

A legislação brasileira é constantemente mudada para atender questões circunstanciais vinculadas a governos e legisladores com interesses distintos. Os recursos da Receita Pública são a forma mais genuína do Estado sustentar-se e prestar os serviços, realizar obras, pagar o funcionalismo, enfim, sobreviver. O Orçamento Público é uma realidade bastante antiga que vem sofrendo várias alterações na sociedade brasileira provocadas pelas novas leis que regulamentam a matéria.

Com a promulgação da Lei de Acesso à Informação, a fiscalização e o controle sobre as atividades dos gestores públicos foram redobradas, implementando o controle do gasto público em todas as esferas de governo, passando a gerir, principalmente, o endividamento e a despesa com pessoal. A administração pública ganhou mais autonomia na gestão do capital disponível para a realização dos serviços e empreendimentos, no entanto, aumentaram também a responsabilidade e a fiscalidade no garantimento do uso correto da receita pública.

Para a realização do estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica e teórica com o intuito de produzir fundamentos conceituais e teóricos. Diante do que foi exposto, observou-se que toda democracia sofre críticas e é impossível estar todos a todo o tempo a cuidar da coisa pública, portanto, a experiência tem sempre que ser acompanhada de modo a surtir os efeitos cada vez mais desejados.

Fazendo uma análise final do trabalho, concluímos que os objetivos foram atingidos e que a Lei de Acesso à Informação exigiu do Poder Público maior transparência e permite o controle social que, indubitavelmente, é uma ferramenta facilitadora da justiça fiscal. Concluiu-se, também, que este tema ainda é muito novo e que necessita de estudos maiores e mais aprofundados no futuro e que, apesar das dificuldades em adentrar no mundo do conhecimento, ainda mais em um tema tão polêmico e inicial, pôde-se observar a contribuição para a reflexão sobre este assunto.

Quanto à globalização, trata-se de um tema aliciante sob vários aspectos, mas nesta pesquisa pudemos mostrar algumas transformações que vêm ocorrendo no ramo da Tecnologia e da Informação como forma de buscar meios eficientes de armazenar, processar e gerar informações sobre a produção e demais atividades das organizações.

A Gestão de TI da forma tradicional com a aquisição de servidor, computadores, *softwares* e alto custo de manutenção dos equipamentos que compunham o CPD tornou-se obsoleta e onerosa para a empresa e como alternativa surge o modelo de Computação em Nuvem que já foi adotada por mais da metade das empresas brasileiras.

A Segurança dos dados e informações ainda é o fator que mais impõe obstáculos para a adesão de outras empresas aos serviços prestados por companhias que gerem a informação e o custo é outro fator restritivo para uma ampla adesão a esse novo sistema.

As questões têm pontos positivos e negativos, nesse sentido, realçou-se como positiva a adesão a serviços em determinadas camadas mais prioritárias para a empresa, que pode optar em aderir aos *IaaS* – Infraestrutura como Serviços ou ao *SaaS* – Software como um Serviço, entre outros. Dessa forma, a empresa pode conseguir baixar seus custos com licenças de *softwares* proprietários, com custos de aquisição e de manutenção dos *data centers*.

Há uma tendência tanto do usuário particular quanto das empresas em utilizar essas plataformas online que armazenam, protegem e permitem o acesso às informações de qualquer lugar por meio de equipamentos fixos ou móveis, facilitando a portabilidade, o acesso e a armazenagem com facilidade de recuperação das informações que compõem o cotidiano de trabalho, de entretenimento e de toda a vida particular dos usuários.

A Internet é uma realidade do mundo contemporâneo que demonstra possuir uma infinidade de possibilidades de facilitação e de desenvolvimento do conhecimento das organizações e das pessoas. A *Cloud Computing* tem demonstrado ser uma solução mais barata para as empresas gerirem suas informações e base de dados e como nicho de um mercado em crescimento para as companhias que prestam serviços nessa área. O Brasil é um sério candidato para aumentar a clientela dessas companhias devido a encontrar-se em pleno desenvolvimento.

O objetivo geral deste trabalho é atingido, porque apresenta a situação das empresas em meio às necessidades de encontrar meios eficazes e custos compatíveis para a gestão das informações e do processamento de dados sem os

quais a empresa encontraria várias dificuldades para manter-se no mercado e desenvolver-se em um mercado tão competitivo como é este que a Globalização propicia. Expõe-se, além disso, a evolução das tecnologias nas organizações com a implementação da Computação em Nuvem, em que se transfere a gestão de informações, da documentação e dos arquivos para as empresas que oferecem serviços no âmbito da Computação em Nuvem.

Com efeito, entende-se que a área de gestão de Tecnologia e Informação está em constante evolução para adaptar-se às novas necessidades das organizações no contexto das novas tecnologias de informação e comunicação. Na modalidade dos *softwares* para serviços (SaaS) as organizações se servem de *softwares* oferecidos pelas empresas de Computação em Nuvem, pagando por sua utilização.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC 38500:2009 – **Governança Corporativa de Tecnologia da Informação**. Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, 2009. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=40015>>. Acesso em: 16 out. 2016.

BAHIA, Eliana Maria dos Santos. Acesso e Uso de Arquivos Digitais nas Nuvens. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v.15, n.1, p. 260-261 jan./jun., 2010.

BEIRNE, Ken; SUDS, Lawrence; STEINBERG, Naomi. **Project Leadership in An era of Change: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. Project Management Institute, 2013.

BRAGA, Renato. **Auditoria de Governança de TI**. Brasília: TCU/ISC, 2009.

BRASIL. **Instrução Normativa SLTI nº 4, de 19 de maio de 2008**. Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. 2008. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-no-04-2>>. Acesso em: 13 set. 2016.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011**. Brasília: Planalto, 2011.

BRASIL. **Nota Técnica Sefti nº 05, de 30 de abril de 2010**. Condições em que há possibilidade de exigência da demonstração de qualidade de processo em

contratações de serviços de *software*, a exemplo de CMMI e MPS.BR. (circulação do texto integral ainda restrita ao TCU). 2010. Disponível em:

<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/noticias_comunidade/detalhes_noticias_comunidade?noticia=2930818>. Acesso em: 20 Set. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.558/2003-TCU Plenário.**

Auditoria. Coordenação-Geral de Serviços Gerais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Área de aquisições de bens e serviços de informática. Processo de denúncia apensado para apuração conjunta. Dispensa indevida de licitação. Descumprimento de exigências e inconsistências no projeto básico. Utilização irregular de serviços de empregado da empresa contratada. Pagamento de faturas sem comprovação do recolhimento de encargos sociais pela contratada. Utilização de notas fiscais frias. Conhecimento da denúncia. Procedência parcial. Fixação de prazo para adoção de providências. Determinação. Juntada às contas anuais. – Exigência de comprovação dos recolhimentos de encargos sociais pela contratada. Considerações. 2003. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1558/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1558/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 20 set. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.** 2006.

Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+786/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+786/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 20 Set. 2016.

BRAVO, Alfredo Luís; MARIANO, Sandra R. H. O Papel dos Sistemas de Informação na Modernização da Gestão Pública. Gestão.org. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, jan./abr. 2006.

CAMEIRA, Renato Flório; BELLONI, Guilherme Pereira Viannay; ROSA, Thiago Farias da. O Poder das Nuvens: integração e inteligência. **VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 8 e 9 de junho de 2012. Disponível em:

<www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0536_3041.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.

COOKE-DAVIES T.J.; SCHLICHTER F. J.; BREDILLET, C. Beyond the PMBOK Guide. **PMI Annual Seminars and Symposium 2001**, Nashville T.S., 2001.

CRUZ, Cláudio Silva da; ANDRADE, Edméia Leonor Pereira de; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa. In: **Processo de Contratação de Serviços de Tecnologia da Informação para Organizações Públicas Nº 7**. Brasília/DF: Ministério da Ciência e Tecnologia Secretaria de Política de Informática, 2011. 212 p.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. **A Gestão da Tecnologia nas Pequenas e Médias Empresas**: fatores limitantes e formas de superação. Cascavel: Edunioeste, 2002. 134p.

DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da Informação em Ciência e Tecnologia sob a Ótica do Cliente**. São Paulo: EDUSC, 2003.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a Governança de TI**: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GARCIA, Marco A. B. A. **Definições, Funcionamento e Aplicações da Computação em Nuvem (Cloud Computing)**. São José do Rio Preto: UNESP, 2010. 8p.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o Setor Público Utilizando os Conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência**. Disponível em:

<http://let.aedb.br/seget/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2017.

GIUBERTI, Ana Carolina. **Efeitos Da Lei De Responsabilidade Fiscal Sobre Os Gastos Dos Municípios Brasileiros**. 2005. Dissertação (Mestrado em Teoria Econômica) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. doi:10.11606/D.12.2005.tde-06052005-160301.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2012.

HEEKS, Richard. **Reinventing Government in the Information Age**. London: Routledge, 1999.

INFORMÁTICA PÚBLICA MUNICIPAL. IPM Sistemas. **Cloud Computing em Prefeituras**: O case de Rio do Sul. 2016. Disponível em: <<https://www.ipm.com.br/ebook/cloud-computing-prefeituras/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

INFORMÁTICA PÚBLICA MUNICIPAL. IPM Sistemas. **Sistemas de Gestão Pública**. 2016. Disponível em: <<https://www.ipm.com.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

LOPES, Robinson Cristiano Sousa. **Proposta de Instrumento de Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos de Órgãos e Entidades do Setor Público**. Monografia (Especialização em Auditoria e Controle Governamental). Brasília/DF: TCU, 2011. 116p.

MACHADO, Nelson. **Sistema de Informação de Custo**: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

MARTINS, Dielson de Lima; PAIANI, Adriano. **Computação em Nuvem: uma nova tendência.** 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/89541399/Computacao-em-Nuvem-Uma-Nova-Tendencia>>. Acesso em: 19 Out. 2016.

MELLO, Célio F. D. **Gerência de Riscos.** Apostila de Aula. Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos, ITA, 2008.

MENEZES, Klinger. **Processos Formais e Padronização em Gerenciamento de Projetos.** Disponível em: <<http://www.tenstep.com.br/site/index.jsp?pag=page&cod=tenstep-41k>>. Acesso em: 10 Out. 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Carlos Fernando Real de. **Gestão de Riscos em Projetos.** Monografia (Especialização em Gestão de Projetos). Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2012. 60p.

PEREIRA, Pascale Correia Rocha. **Um Processo de Gerenciamento de Riscos para Projetos de Software.** Dissertação (Mestrado em Informática). Fortaleza: Fundação Edson Queiroz/UNIFOR, 2005, 237p.

PINHEIRO, Lucia Nigro Pereira. **Um Processo de Apoio à Gerência de Aquisição de Produtos e Serviços de Software.** Rio de Janeiro: s.n., 2006.

PIOLA, Sérgio Francisco et al. **Estruturas de financiamento e gasto do sistema público de saúde.** Fundação Oswaldo Cruz. A saúde no Brasil em 2030 – prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: estrutura do financiamento e do gasto setorial [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 4. pp. 19-70. ISBN 978-85-8110-018-0. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/z9374/pdf/noronha-9788581100180-03.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

POSSI, Marcus. **Capacitação em Gerenciamento de Projetos.** Rio de Janeiro: BRASPORT, 2004.

ROCHA, George da Costa. **GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos: suas metodologias básicas de planejamento para implantação.** Monografia (Especialização em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2010. 59p.

SANTILLI, Eduardo Basilio; LUCIANO, Edimara Mezzomo; TESTA, Mauricio Gregianin. **Gestão de Contratos e sua contribuição para a Governança de**

Tecnologia da Informação: um estudo de caso em uma indústria brasileira de grande porte. **III Encontro de Administração da Informação**, Porto Alegre/RS, 15 a 17 de maio de 2011. p. 1-17.

SANTOS, Carlos Roberto. **Fatores de Influência para Adoção da Inovação em Gestão de Projetos**: Uma Aplicação em Tecnologia da Informação. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006.

SILVA, Karla Chris. **Gestão de Projetos**: a arte de planejar. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos). Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2011. 44p.

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. **Fatores Contribuintes para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos**: um estudo em empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP, 2008.

SOUZA, José Pereira de; PAULA, Danilo Delphino de; MARCHI, Késsia Rita da Costa. **Computação em Nuvem Uma Nova Realidade**. Paranaíba/PR: Universidade Paranaense – UNIPAR, 2011. 5p.

TAURION, Cezar. **Cloud Computing**: Computação em nuvem: transformando o mundo da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

VALNIER, Tamires Parenti. **Desempenho dos Egressos do Curso de Ciências Contábeis da UNESC formados em 2010/2 e 2011/1 no Exame de Suficiência**. 2012. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel no Curso de Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2012.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 302p.

VIEIRA, Luís Eduardo Pires de Oliveira. **Transparência e Controle da Gestão Fiscal**: a lei complementar nº 131/09 e sua regulamentação. 2011. Disponível em: <<http://www.cpgls.pucgoias.edu.br/6mostra/artigos/SOCIAIS%20APLICADAS/LUIS%20EDUARDO%20PIRES%20DE%20OLIVEIRA%20VIEIRA.PDF>>. Acesso em: 20 Jan. 2017.

O COMPORTAMENTO HUMANO E A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Suzany Foliatti Martins¹
Rochelli Colossi Ziembowicz²

RESUMO

As atuais organizações estão buscando adotar uma visão mais abrangente sobre o papel das pessoas que compõe o seu quadro de trabalho, principalmente porque o sucesso delas está diretamente ligado aos seus colaboradores. O termo Qualidade de Vida no Trabalho (Q.V.T) começou a ser discutido e suas práticas implantadas nas organizações a fim de buscar uma melhoria no ambiente de trabalho e, principalmente, na saúde física e mental dos trabalhadores. O estudo do comportamento humano permite entender o conjunto das percepções do indivíduo, que sofrem influência de fatores culturais, psicológicos, ambientais, fisiológicos e/ou socioeconômicos. Um programa de Qualidade de Vida existe para criar estratégias com o intuito de promover um ambiente que estimule e forneça suporte ao colaborador e à organização, conscientizando sobre como sua saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade. Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo apresentar conceitos relacionados à Q.V.T e ao Comportamento Humano dentro das Organizações, assim como, incentivar a adoção de práticas que influenciem na motivação e produtividade dos colaboradores. Para a elaboração deste trabalho, utilizou-se das metodologias de pesquisa bibliográfica, em que a busca ocorreu por meio de livros, sites e revistas que dispõem dos temas citados. Por meio do estudo realizado, verificou-se que a adoção de programas de Q.V.T influem na produtividade e nos comportamentos do indivíduo, que, ao mesmo tempo em que busca satisfazer às necessidades da organização, procura satisfazer as suas próprias necessidades.

Palavras-chave: Qualidade de Vida – Comportamento Humano – Pessoas – Ambiente Organizacional.

INTRODUÇÃO

Administrar pessoas é o principal desafio das empresas atuais, pois o comportamento humano dentro das organizações tem mudado ao longo dos anos, exigindo uma visão estratégica, que dê mais ênfase aos aspectos comportamentais.

¹ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. suzanymartins@hotmail.com.br

² Especialista em Psicologia. Orientadora. Professora do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. rochelli@fema.com.br

A Qualidade de Vida no Trabalho (Q.V.T) tem por objetivo melhorar as condições de trabalho e também todas as demais funções desempenhadas pela empresa, em qualquer que seja a natureza ou mesmo, nível hierárquico. Além disso, os programas de Q.V.T repercutem nas variáveis ambientais, comportamentais e organizacionais a fim de possibilitar humanização do setor produtivo, o que, por sua vez, favorece à obtenção de resultados mais satisfatórios, seja para o colaborador, seja para a instituição empregadora.

O presente trabalho tem como tema o estudo do comportamento humano e sua relação com a qualidade de vida organizacional, tendo como delimitação temática, o comportamento humano e a importância de incentivar e adotar práticas relacionadas à qualidade de vida no ambiente de trabalho. O objetivo geral é apresentar conceitos sobre o comportamento humano e sobre a qualidade de vida no trabalho, ressaltando a relevância destes no ambiente corporativo. Os objetivos específicos são estudar a importância da Q.V.T e do comportamento humano e de como as relações no trabalho interferem na produtividade dentro das organizações.

A metodologia, quanto a sua natureza é uma pesquisa básica, quanto à abordagem ao problema é classificada como qualitativa, tendo como procedimento técnico utilizado, a pesquisa bibliográfica, com obras de autores da área de recursos humanos e da psicologia tais como Kanaane, Robbins e Chiavenato. Este estudo é de suma importância, pois compreender as pessoas e o que influencia seu comportamento é de grande relevância, tanto dentro, como fora das organizações. Observa-se que o ambiente onde os indivíduos interagem pode influenciar positivamente ou negativamente os colaboradores, relacionando-se diretamente com a produtividade e convivência entre os colegas e gestores.

Os resultados da pesquisa contribuem para a compreensão do comportamento humano dentro das organizações e sua relação direta com a Q.V.T. Esse apanhado teórico se apresentou como uma forma de se iniciar uma discussão acerca do que pode ser feito para que o comportamento humano dentro da organização venha a somar e agregar valores nos resultados da empresa.

1 O COMPORTAMENTO E O RELACIONAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Kanaane, a preocupação com o comportamento humano nas organizações é um desafio de extremo valor, apresentado no intuito de oferecer possibilidades e perspectivas para a inserção de programas de qualidade. Por sua vez, o homem deve repensar constantemente seus atos e atitudes, a fim de contribuir com seu autodesenvolvimento, desenvolvimento interpessoal e das organizações (KANAANE, 2009). O autor explicita que:

Comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente. Tentar compreender o comportamento humano como determinado tão somente por um destes fatores, ou seja, tentar defini-lo como função da hereditariedade ou do meio ambiente, limitaria muito a compreensão do homem em sua globalidade. Dessa maneira, o comportamento humano sofre influência contínua de aspectos do meio ambiente, o que de certa forma lhe confere o caráter de adaptação constante aos determinantes sócio-organizacionais. (KANAANE, 2009, p.81).

Ainda conforme Kanaane, todas as vivências e interações do indivíduo desde a sua infância incorporam preceitos particulares (vigentes na família, sociedade entre outros) que forma o caráter do indivíduo, possibilitando ao homem a formação de sua individualidade. As relações estabelecidas no ambiente de trabalho tendem a estar associadas às experiências de vida. A partir disso, a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que interferem regularmente nas interações sociais e profissionais, mantidas no contexto de trabalho (KANAANE, 2009).

Segundo Robbins, o comportamento organizacional se preocupa com estudar o que as pessoas fazem nas organizações e de como o comportamento destas influencia o desempenho das empresas. Os funcionários ofertam seus serviços esperando receber em troca (reconhecimento ou recompensas), seja a curto ou longo prazo. A maneira como esse ambiente é estruturado influencia a qualidade de vida das pessoas. Mais do que isso, influencia o próprio comportamento e os objetivos pessoais de cada ser humano. E isso, conseqüentemente, afeta o funcionamento da empresa (ROBBINS, 2009).

Para Gibson, qualquer que seja a meta (obtenção de lucro, educação, religião, saúde), as organizações caracterizam-se por ações voltadas para determinado objetivo. Nesse sentido, a ação conjunta de indivíduos busca atingir estes objetivos de modo mais eficaz e eficiente (GIBSON, 1981).

Esta relação entre o que propõe a empresa e a resposta (seu comportamento) dada pelo colaborador é o que define o conceito de clima organizacional. Para Chiavenato, o conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência do ambiente sobre a motivação.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, àqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. (CHIAVENATO, 2002, p.95).

Moraes diz que o clima organizacional só é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, produzindo o aumento da integridade e das relações internas. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades (MORAES, 2015).

Há um estudo desenvolvido referente à motivação no trabalho. Abraham Maslow apresentou a teoria da hierarquia de necessidades. Conforme Robbins, a teoria consiste numa pirâmide, que representa uma divisão hierárquica a respeito das necessidades humanas. Na base da pirâmide, estão as necessidades de nível mais baixo, e apenas quando essas estão satisfeitas, avança-se em direção às hierarquias mais altas para atingir o nível mais alto, que é a autorrealização (ROBBINS, 2009).

A pirâmide das necessidades de Maslow é constituída por cinco níveis, conforme Ilustração 1, a seguir:



Ilustração 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Fonte: Robbins (2009, p. 49).

Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia direta e indiretamente no comportamento, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das necessidades das pessoas envolvidas com a organização. A Q.V.T está diretamente envolvida com a produtividade, pois se o ambiente em que os funcionários exercem as atividades laborais estiver satisfazendo as suas necessidades pessoais, os funcionários tendem a tornar-se mais produtivos (ROBBINS, 2009).

Segundo Kanaane, “O engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que precisa poderá ser atendido.” (KANAANE, 2009, p.86). Dessa forma, é essencial ter equilíbrio emocional, tanto na vida pessoal como profissional, para que se estabeleçam trocas saudáveis nas relações interpessoais, ou seja, a falta de equilíbrio emocional prejudica diretamente a produtividade, o desempenho e o desenvolvimento profissional. Kanaane ressalta que:

A produtividade individual ou grupal está relacionada às predisposições do indivíduo e do grupo em conciliar seus objetivos pessoais com os objetivos setoriais e organizacionais. A qualidade total, que vem ocupando um espaço cada vez maior no ambiente organizacional, implica o surgimento de condições em que possa vir a aflorar a potencialidade do indivíduo e em que este possa, ao mesmo tempo, desfrutar de fatores ambientais, sociais e profissionais que propiciem melhor qualidade de vida. (KANAANE, 2009, p.86).

Em conformidade com Robbins, a construção e manutenção de um ambiente propício ao aprendizado favorece a criatividade, bem como a motivação para o trabalho, pelo prazer e satisfação, um conhecimento e experiência abrangente, uma cultura organizacional que inclua valores predominantes para a inovação e, de especial relevância, a disposição para correr riscos e aprender com os próprios erros (ROBBINS, 2009).

De acordo com Limonge-França, as pessoas geralmente passam a maior parte de seus dias no seu ambiente profissional, com isso, grande parte do que ocorre neste, influencia no comportamento, rendimento e principalmente na saúde do funcionário. Portanto, um ambiente corporativo de qualidade proporciona segurança e motivação, favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Tomando como base os conceitos citados acima, observa-se a importância do comportamento organizacional, pois compreender e analisar o comportamento humano nas organizações é fundamental, afinal, dele obtém-se informações essenciais para que ocorra um excelente desempenho tanto do indivíduo como da empresa.

2 A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Atualmente, o conceito de qualidade de vida no trabalho está sendo adotado pelas organizações que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados. Hoje, em boa parte das empresas, o fator humano é considerado um elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de muitos negócios. Por isso, conforme Albuquerque e Limonge- França, considera-se que:

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998, p.40-51).

De acordo com Rodrigues, as organizações, na busca pela excelência, procuram trabalhar com a Q.V.T dentro do ambiente organizacional para sanar os

conflitos no ambiente de trabalho; oferecer capacitação profissional para os colaboradores; incentivar a competência profissional e a motivação pessoal e, para a valorização do capital humano (RODRIGUES, 1991).

A gestão da qualidade de vida no trabalho está associada à demanda por bem-estar na organização, daí a sua importância para uma nova postura de gestão de pessoas nas organizações modernas. Assim, conforme Limongi-França, “Qualidade de vida não deve ser encarada como uma ação global, mas como um conjunto de ações.” (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p.84-86).

Verifica-se que no atual cenário empresarial e industrial, a motivação é fundamental e essencial para a realização das atividades dos trabalhadores dentro das organizações, uma vez que interfere na qualidade de vida e o no comportamento do colaborador. Chiavenato afirma que o funcionário, quando motivado, apresenta maior disposição e capacidade para exercer suas atividades laborais. Assim, as organizações precisam investir em seus funcionários, proporcionando maior satisfação e motivação na execução de suas funções (CHIAVENATO, 1999).

O setor de Recursos Humanos em geral, é o que assume o desafio de buscar melhorias na Q.V.T. e esses esforços envolvem procurar tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Portanto, a Q.V.T está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, isto é, voltada para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho. De acordo com Kanaane, podem-se considerar algumas condições indicativas de qualidade de vida no trabalho como: um ambiente seguro e agradável, salário justo, oportunidade de crescimento, segurança, relevância social (valorização do trabalho do indivíduo), espaço para a vida fora do trabalho e metas para a autorealização pessoal (KANAANE, 2009).

Para Amorim, Dutra e Fischer, a gestão da qualidade total nas organizações depende, sobretudo, da melhoria do potencial humano, ou seja, depende de quão bem as pessoas se sentem em seu trabalho. A Q.V.T representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através das suas tarefas realizadas na organização, além de afetar atitudes pessoais e comportamentos relevantes na produtividade individual e dos grupos, como: motivação no trabalho, adaptação com mudanças no ambiente de trabalho,

criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças (AMORIM; DUTRA; FISCHER, 2009).

Ainda segundo Amorim, Dutra e Fischer, a importância das necessidades humanas, que repercute em sua motivação, muda de acordo com a cultura de cada indivíduo e cada organização, por isso, a Q.V.T não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, expectativas, valores) ou situacionais (estrutura organizacional, meritocracia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas pelo conjunto de uma ou mais dessas características individuais e organizacionais (AMORIM; DUTRA; FISCHER, 2009).

3 A INFLUÊNCIA DA Q.V.T SOBRE OS FUNCIONÁRIOS E A PRODUTIVIDADE

Segundo Hackman & Suttle, a qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, dentre as quais estão a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de adaptar-se às alterações no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são evidentemente fatores importantes para o alcance da produtividade (HACKMAN; SUTTLE, 1977).

Conforme Limongi-França, podemos considerar a Q.V.T como um conjunto de práticas adotadas com intuito de melhorar o ambiente de trabalho, visando alcançar a produtividade por meio da satisfação dos funcionários (LIMONGI-FRANÇA, 2002). Quanto maior for a satisfação dos fatores relacionados à Q.V.T, melhor será o clima de trabalho nas organizações, bem como o nível de satisfação em relação à valorização pessoal dentro das empresas. O estudo de Walton afirma que:

A ideia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional. (WALTON, 1976, p.11).

Com a individualidade respeitada, os trabalhadores são mais capazes de formarem e fazerem parte de grupos proativos, eficazes e eficientes, promovendo assim um clima organizacional agradável. O ambiente em que se vive ou trabalha

deve ser estimulante, então, é preciso que o local de trabalho seja saudável, com a realização de práticas que inspirem motivação, para o colaborador sentir-se concentrado e produtivo. Em sua obra, Amorim, Dutra e Fischer apontam que:

[...] fazer a gestão de QVT significa lidar com o conjunto de demandas e expectativas de bem-estar da organização, para decidir por ações que ao mesmo tempo realizem os objetivos estratégicos e atendam a essas necessidades das pessoas no ambiente interno e no externo. (AMORIM; DUTRA; FISCHER, 2009, p.146).

Sendo assim, compreende-se que a responsabilidade das empresas em garantir uma boa condição de vida no trabalho a seus empregados torna-se fundamental para o sucesso da gestão organizacional e que o comportamento dos colaboradores recebe uma influência acentuada das ações realizadas pela empresa do qual fazem parte.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa apresentou a perspectiva de autores da área de recursos humanos e da psicologia acerca da importância das práticas que incentivem a Qualidade de Vida no Trabalho (Q.V.T), não só para a geração de benefícios às empresas, como o aumento da produtividade, mas também aos seus colaboradores, por meio da satisfação de suas necessidades individuais.

Nesta perspectiva, tornou-se importante estudar o comportamento humano, que permitiu entender que o conjunto de percepções (influenciadas pelas pessoas e pela sociedade) atua diretamente nas escolhas realizadas pelos indivíduos, que utilizam suas vivências e experiências como base para tomar suas decisões, e da mesma forma, fazem uso de fatores ambientais e genéticos. Vale ressaltar que, não existe um único fator que determine o comportamento humano, mas sim o equilíbrio entre alguns fatores.

Esse estudo traz como contribuição a ampliação da visão sobre as relações entre a Q.V.T e o comportamento humano, demonstrando, conforme as teorias estudadas, que boa parte das organizações atuais preocupam-se em garantir boas condições de trabalho para os colaboradores a fim de estimulá-los, além de, expor que a valorização do funcionário é o diferencial para se obter um bom desempenho.

Conclui-se, portanto, que o comportamento das pessoas influenciam diretamente as ações das organizações, trazendo benefícios quando realizado corretamente (com conduta e ética dos funcionários). Entende-se que, se as organizações adotarem práticas que possibilitem conhecer os aspectos que influenciam o comportamento de seus colaboradores, serão capazes de desenvolver funcionários motivados e competentes, que estarão permanentemente à procura de melhorias e de novas maneiras de realizarem o trabalho, criando assim, uma vantagem competitiva no mercado globalizado.

A busca por resultados torna-se cada vez mais desafiadora, então, a empresa visionária e competitiva deve dar prioridade à qualidade de vida no trabalho, primando por um clima organizacional que impulse as pessoas, motivando-as e valorizando os talentos existentes, afinal, o indivíduo quando valorizado sente-se motivado, interage e participa da dinâmica organizacional, o que reflete de forma positiva no clima e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 33, nº 2, p. 40-51, abr./jun. 1998. In: FISCHER, A. L., DUTRA, J. S. , AMORIM, W. A. C. D. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. – São Paulo: Atlas, 2009.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. [S.l: s.n.], 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIBSON, J. L. **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: Atlas, 1981.

HACKMAN, J. R., SUTTLE, J. L. *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica: Goodyear, 1977.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Pessoal é intransferível. **Você S.A.**, nº53, p.84-86, nov.2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-Industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, Vanderlei. **Clima Organizacional**. Disponível em:
<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-2/2015>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES M. C. V. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Fortaleza: Fundação Edson Queirós, 1991.

WALTON, R. E. A calidad de la vida em El trabajo: su significado e importancia. **Administración de Empresas**, ano 6, nº 71, 1976. In: FISCHER, André L. , DUTRA, Joel S. , AMORIM, Wilson A. C. D. **Gestão de Pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. – São Paulo: Atlas, 2009.

PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Marcéli Jaine Pellenz¹
Priscila Brum Hasper²
Ana Paula Cacenote³

RESUMO

O presente estudo tratar-se-á da discriminação nas relações de trabalho, o qual não irá se deter nas causas da discriminação, mas nos tipos diferenciados de discriminação que poderá ocorrer nas empresas. A metodologia utilizada neste trabalho será a pesquisa qualitativa. A geração de informação realiza-se por meio de documentação direta e indireta bibliograficamente, e a análise e interpretação dos dados acontecem através do método dedutivo. Os autores que fundamentarão o estudo são: Chiavenato, Marras, Lacombe e Martins. Entretanto, a discriminação no mundo atual, tem sido percebida, mais constante do que se pode imaginar. Ela estaria fundada em ideias preconcebidas que resultariam por levar à posição de inferioridade as pessoas ou grupos atingidos. A discriminação no ambiente de trabalho, na questão de direitos humanos, é a própria negação de direitos à pessoa do trabalhador, não reconhecendo que todos são iguais em dignidade e direitos, perante a lei. O objetivo do trabalho está em minimizar os preconceitos postos sobre determinadas pessoas e situações em que se encontram. Para tanto, o documento procura fazer uma análise crítica sobre a discriminação, observando como as organizações reagem quando se deparam com ela e se praticam o preconceito com os colaboradores, podendo assim apresentar aos gestores de Recursos Humanos, o que pode ser feito para evitar esse tipo de situação dentro da empresa.

Palavras-Chave: Relações de Trabalho – Discriminação - Direitos Humanos.

INTRODUÇÃO

O presente estudo abordará sobre a discriminação nas relações de trabalho, bem como os tipos mais frequentes de práticas discriminatórias. O objetivo do trabalho está em minimizar os preconceitos postos sobre determinadas pessoas e situações em que se encontram. Para tanto, o documento procura fazer uma análise

¹ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, 3º semestre. Faculdades Machado de Assis. marcelijaine@outlook.com

² Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, 3º semestre. Faculdades Machado de Assis. pribum.h@gmail.com

³ Mestre em Direito. Professora do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Machado de Assis. anapaulacacenote@hotmail.com

crítica sobre a discriminação, observando como as organizações reagem quando se deparam com ela e se praticam o preconceito com os colaboradores.

Para tanto, serão abordados os seguintes assuntos: aspectos gerais da gestão de pessoas nas organizações, a diversidade humana nas organizações, e a prática discriminatória nas organizações. A abordagem se baseia em tópicos relevantes e condizentes aos assuntos apresentados.

No primeiro momento, tratar-se-á sobre a importância da gestão de pessoas em uma organização, e como ela funciona. Cada vez mais trabalhada com atenção pelas empresas, busca entender a maneira como as pessoas são administradas e qual a sua importância dentro dela.

A diversidade humana nas organizações será abordada no segundo momento. Com as mudanças geradas a partir do século XX, conseqüentemente valores, hábitos e crenças dentro de uma organização sofreram alterações. E para isso, os novos modelos de gestão precisam saber lidar com as diferenças individuais e características de personalidade e interesse profissional. Mas nem sempre a diversidade é respeitada, e para isso surge a lei como uma forma de apoio à pessoa discriminada.

No terceiro momento, acontece a discussão acerca da discriminação nas organizações. A discriminação se origina de um preconceito, apesar de ambos serem distintos. Na discriminação, a diferença entre indivíduos não pode ser aceita, o que pode resultar na exclusão social. Portanto, apresentar-se-á como o gestor de recursos humanos poderá aderir para combater as práticas de discriminação nas organizações.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A discriminação no trabalho, na questão de direitos humanos, é a própria negação de direitos à pessoa do trabalhador. Segundo Sergio Pinto Martins, em seu livro sobre o Direito do Trabalho, entende-se que discriminação é não reconhecer de que todos são iguais em dignidade e direitos, sem distinção de qualquer natureza. Vale mencionar a distinção entre Discriminação e Preconceito, sendo a primeira uma

ação, e a segunda somente um conceito preestabelecido, que por vezes sustenta, ou tenta justificar as atitudes discriminatórias. (MARTINS, 2016, p. 729).

Para uma melhor compreensão acerca do tema, torna-se importante analisar alguns aspectos gerais da Gestão de Pessoas, uma vez que compete ao gestor a função de evitar práticas discriminatórias no trabalho. Por tanto, serão abordados os seguintes assuntos: aspectos gerais da gestão de pessoas nas organizações, a diversidade humana nas organizações, e a prática discriminatória nas organizações. A abordagem se baseia em tópicos relevantes e condizentes aos assuntos apresentados.

1.1 ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso no mundo empresarial, cada vez mais globalizado e competitivo. Com os anos, as organizações passaram a notar que não bastava ter apenas um planejamento operacional, voltado só para o lucro. Pois as pessoas eram a peça chave que faziam uma empresa dar certo, passando assim a voltar para um campo mais estratégico, na qual os interesses pessoais fossem alinhados aos da empresa. Conforme Lacombe, “As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo.” (LACOMBE, 2011, p.18).

Cada vez mais trabalhada com atenção pelas empresas, pode-se observar que os estudos sobre a teoria geral da Administração foi um ponto alto para os valores humanos nas organizações, Elton Mayo, Maximiano e Chiavenato são os autores que mais relatam fatos indispensáveis para as empresas, eles também relatam que as pessoas não são máquinas, e por isso elas merecem ter seus direitos e serem valorizadas no seu local de trabalho. Ter uma equipe de funcionários satisfeitos, felizes e motivados pode trazer benefícios ao empreendedor, que terá melhores resultados. Conforme Lacombe, considera-se que:

[...] embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres

humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes. (LACOMBE, 2011, p.18).

Segundo Chiavenato, o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As organizações são verdadeiros seres vivos. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. E estas dependem daquelas para poder funcionar e alcançar sucesso (CHIAVENATO, 2009). Nesse sentido, Marras enfatiza, “[...] não mais como simples trabalhadores assalariados, mas como “parceiros” do negócio, responsáveis, portanto, por uma parcela significativa dos resultados projetados.” (MARRAS, 2011, p.17).

Para alcançar o objetivo proposto no artigo, torna-se necessária a abordagem sobre a diversidade humana nas organizações, tema que será apresentado no tópico seguinte.

1.2 A DIVERSIDADE HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

A humanidade sempre teve reações distintas entre as diferenças que percebiam entre si e os povos com os quais tinham contato. Aspectos culturais e físicos, como vestimentas; estatura; cor da pele, cabelos e olhos; e costumes não eram aceitos e sempre foram muito questionados. Ainda existe muito a não aceitação de algumas pessoas em relação à diversidade, causando desconforto e discriminação contra a pessoa atingida.

Algumas organizações possuem muitos rótulos de preconceitos com a humanidade. Qualquer pessoa está sujeita a sofrer discriminação, principalmente no seu local de trabalho, podendo perder vagas e oportunidade de emprego, por exemplo, por não se enquadrar em um determinado padrão estabelecido por uma empresa. Segundo Lacombe, pôde-se observar que as mudanças ocorridas no século XX, contribuíram para a transformação econômica, cultural, social e tecnológica, o que conseqüentemente influenciou nos hábitos, valores e crenças das organizações (LACOMBE, 2011). Conforme Chiavenato, os novos modelos de gestão não podem deixar de lado as diferenças individuais das pessoas, precisam

dar atenção às características pessoais como personalidades e interesses para que haja satisfação do funcionário para com a empresa (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Scottini, [...] discriminação é diferenciar alguém por causa de cor, raça, credo, política, segregação, rejeição, distinção. (SCOTTINI, 2009, p.215.). Nesse sentido, entende-se discriminação como um tratamento diferente que decorre de preferência ilógica, fundada nas características vistas acima. Nesses casos, distinguir, desigualar, preferir, em razão de características pessoais, sociais ou culturais, tem o significado de tratamento desfavorável dado a alguém, ou a certo grupo de pessoas; isto seria agir com discriminação. Conforme a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, inciso XXX, preceitua: “Proibição de diferença de salários, de exercício de função e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.” (VADE MECUM, 2015, p. 37).

No que se refere à etnia e a cor, segundo Sergio Pinto Martins, a abolição da escravidão trouxe aos negros o direito a liberdade. Porém, a liberdade da escravidão, não significa que eles foram totalmente aceitos pela sociedade, pois grande parte dos negros ainda não consegue se igualar às condições dos brancos, o que influencia diretamente na sua capacidade de inserção social e, por consequência, entrada no mercado de trabalho (MARTINS, 2016).

Acerca da discriminação no ambiente de trabalho, o Saad ao comentar sobre o artigo 461 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) afirma que: “Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.” (SAAD, 2010, p.605).

Ou seja, não é a cor da pele que caracteriza o ser humano como capaz ou incapaz, mas sim seu esforço e conhecimentos, devendo ter igualmente, nas oportunidades no mercado de trabalho e demais direitos como qualquer pessoa. Já a Constituição Federal, em seu art. 5º, inciso XLI, aduz que:

Art. 5º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

XLI - A lei punirá qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais; e XLII- a prática de racismo constitui crime

inafiançável e imprescritível, nos termos da lei. (VADE MECUM, 2015, p.34).

Não deve existir nenhuma diferença de salários pagos aos negros e aos brancos, se estes possuem qualificação igual, também deverão ter salários iguais e as mesmas oportunidades nas promoções no emprego. Nesse sentido, Saad ao comentar o art. 5º da CLT, ressalta que: “A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo” (SAAD, 2010, p.77). A forma mais comum de discriminação em relação ao sexo é contra a mulher, mas pode também, o homem ser discriminado por ser homem dentro de uma relação de emprego ou trabalho.

Da mesma forma, o referido autor menciona o art. 372 da CLT, expondo que: “Os preceitos que regulam o trabalho masculino são aplicáveis ao trabalho feminino, naquilo em que não colidirem com a proteção especial instituída por este capítulo.” (SAAD, 2010, p. 471).

Segundo a Pesquisa Mensal de Emprego (PME), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o percentual de participação das mulheres na sociedade, ocupava em torno de 46,1%, mesmo elas sendo a maioria da população ativa. A explicação para esse fato é de que por muitas delas serem mães ou por terem esse desejo, a chance de conseguir uma vaga de emprego se torna muito complicada e há muito preconceito sobre isso. Algumas empresas julgam as mulheres por serem mães, pelo fato de precisarem sair constantemente quando o filho estiver doente ou não tiverem aonde deixá-lo, o que levaria a um atraso na execução das tarefas da empresa, podendo ser até mesmo demitida, após sua volta ao trabalho.

A justificativa para que mulheres não sejam escolhidas para as promoções de cargo em uma empresa, é a dificuldade em aceitar um comando feminino, fator este que vem diminuindo ao passar dos anos. Hoje, as mulheres ocupam praticamente maior parte dos setores de uma empresa e vem se destacando, tanto no nível operacional como no estratégico, mas o preconceito é uma questão que ainda precisa ser superada totalmente.

Quanto à prática discriminatória em razão da orientação sexual, conforme Scottini, pode-se compreender que, orientação sexual é a afirmação de uma

identidade pessoal, cuja atração sexual se dirige para alguém do mesmo sexo, do sexo oposto, de ambos os sexos, ou para ninguém. É muito comum a discriminação surgir em forma de brincadeiras maldosas.

Saliente-se que não há norma específica para o reconhecimento de direitos entre homossexuais, tampouco contra a discriminação deles na relação de emprego. Porém, mesmo sendo defendidos por leis, ainda são tratados de forma desigual e sofrem muito com isso nas relações de trabalho e muitas vezes com suas próprias famílias (SCOTTINI, 2009). Relacionado à discriminação em razão da religião/crença, a Constituição Federal, em seu artigo 5º, inciso VI, aduz:

Art. 5º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

VI - É inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e a suas liturgias. (VADE MECUM, 2015, p.32).

Nota-se que em muitos países a perseguição e a discriminação com a religião é questão de tortura e morte. Muitas pessoas vivem sob pressão, são difamados sofrendo deboches, por fazerem parte de alguma religião ou culto. Já no Brasil a realidade é outra, há divergências religiosas, mas estas não são extremas. Referente ao contexto, o Código Penal Brasileiro, em seu artigo 208, ressalva que:

Art. 208 Escarnecer de alguém publicamente, por motivo de crença ou função religiosa; impedir ou perturbar cerimonia ou pratica de culto religioso; vilipendiar publicamente ato ou objeto de culto religioso:
Pena – detenção, de 1 (um) mês a 1 (um) ano, ou multa. (VADE MECUM, 2015, p.558).

Como a lei assegura que todos são livres, as pessoas não devem discriminar alguém por fazer parte de um grupo religioso. A escolha parte de cada um, sendo um dever o respeito à essa escolha. No que tange a discriminação em razão do estado civil do indivíduo, a Constituição Federal, em seu artigo 7º, inciso XXX, pontua:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XXX - Proibição de diferença de salários, de exercício de função e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil. (VADE MECUM, 2015, p.37).

O funcionário não deve e não pode ser tratado diferente dos demais por seu estado civil. Este pode ser solteiro, noivo, união estável, casado, separado ou viúvo e, mesmo assim, ser tratado igualmente, por que sua vida pessoal não interfere no seu trabalho, de forma geral. No momento de selecionar o candidato para uma vaga, seu estado civil não deve ser motivo eliminatório para a vaga, pois o que vale é o seu caráter e seus conhecimentos.

No que se refere à deficiência física, segundo Sergio Pinto Martins, entende-se que esta se caracteriza pela alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física (MARTINS, 2016). Os principais tipos de deficiência são: fatores genéticos, fatores virais ou bacterianos, fatores neonatais, ou fatores traumáticos. Pode-se apresentar sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções (MARTINS, 2016). Acerca da discriminação por causa da deficiência física, a Constituição Federal, no artigo 7º, inciso XXXI, assegura:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XXXI - Proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência. (VADE MECUM, 2015, p.37).

Na discussão acerca do tema, Saad menciona o art. 461, § 4º da CLT, aduzindo que: “O trabalhador readapto em nova função, por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social, não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial” (SAAD, 2010, p. 605).

As pessoas com deficiência eram tratadas como incapazes pela sociedade e ficavam o resto de suas vidas em casa sem trabalhar. Hoje, existem programas de

readaptação, que permitem a pessoa com deficiência entrar ou voltar ao mercado de trabalho.

Acerca da deficiência, Sergio Pinto Martins em seu livro: Direito do Trabalho, comenta sobre a convenção número 159 da OIT, que dispõe sobre a obrigação dos países de instituir uma política nacional sobre a reabilitação profissional no emprego das pessoas deficientes, para promover oportunidades de ocupação para essas pessoas no mercado de trabalho. Segundo a Lei n 9.029/95 da OIT:

[...] não permite discriminação por motivo de deficiência ou reabilitação profissional (art.1). O empregado discriminado tem direito: a- de ser reintegrado com ressarcimento integral de todo o período de afastamento, mediante pagamentos das remunerações devidas, corrigidas monetariamente e acrescidas de juros legais; b- a percepção, em dobro, da remuneração do período de afastamento, corrigida monetariamente e acrescida dos juros legais. (MARTINS, 2016, p.740).

Não discriminar é uma forma de protegê-los quanto ao seu trabalho, pois muitas vezes essas pessoas podem não ter algum órgão do corpo, mas tem outros sentidos mais desenvolvidos do que uma pessoa normal, por exemplo, o olhar mais atento no caso de um deficiente auditivo. E a legislação surge justamente para dar amparo legal, permitindo que possam exercer sua cidadania e serem cidadãos.

Referente a discriminação em razão da regionalidade, o Brasil é um país com muitas diferenças culturais, étnicas e regionais. As diferenças entre as várias regiões ou até mesmo entre migrantes e imigrantes, que destacam seu sotaque e costumes, são causas de brincadeiras e piadas, que dependendo da intensidade podem gerar uma situação de discriminação. A Constituição Federal, em seu artigo 5º, profere que:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País, a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. (VADE MECUM, 2015, p. 31).

O tipo de discriminação abordado pelo trabalho é meramente exemplificativo, podendo existir outros tipos, menos comum, ou de difícil caracterização. Segundo

Sergio Pinto Martins, entende-se que hajam mais tipos de discriminação como, por exemplo: a discriminação em relação à aparência física que pode acontecer pelo fato de estar fora dos padrões de beleza exigidos pelo empregador; diferenças físicas como obesidade ou magreza, altura, cor dos cabelos; estado de saúde; invalidez; o trabalhador vítima de acidente de trabalho ou doença decorrente do trabalho (MARTINS, 2016).

1.3 A PRÁTICA DISCRIMINATÓRIA NAS ORGANIZAÇÕES

A discriminação origina-se de um preconceito, e por isso estes dois conceitos, apesar de estarem relacionados, são distintos. O preconceito não pressupõe o ato de tratar diferentemente uma pessoa, pode simplesmente fazer parte de uma estrutura mental. A discriminação é fruto desse preconceito, sendo a concretização dessa forma de pensamento.

Uma atitude discriminatória resulta na destruição ou comprometimento dos direitos fundamentais do ser humano, prejudicando um indivíduo no seu contexto de vida. A exclusão social são resultados graves da discriminação, que têm um impacto muito negativo na sociedade. A discriminação acontece quando há uma atitude adversa perante uma característica específica e diferente.

Na discriminação, a diferença entre os indivíduos não pode ser aceita, e ser diferente é considerado um problema e motivo para deboches. Entende-se que, as causas iniciam-se em não admitir que as pessoas tenham diferentes características uma das outras. Muitas vezes, pode-se perceber que a pessoas que mais discriminam, na verdade são aquelas que tem medo de não serem aceitas na sociedade, e discriminam seu próximo como um modo de defesa. Para mudar o pensamento e o preconceito, existe a lei para ser usada como defesa e prova de que todos possuem direitos e deveres iguais. Percebe-se que, no ambiente de trabalho é comum a prática discriminatória com os novos colegas, pelo fato de serem mais vulneráveis e estarem começando a se habituar à empresa.

As práticas discriminatórias iniciam-se em pequenas brincadeiras, que por vezes pode ser por motivo do uso de óculos, aparelho dentário, cicatrizes, cor da pele, cor dos olhos, cabelos, gíria linguística, magreza, por ser gordo, por pensar

diferente, entre outros. Esses motivos são supérfluos, pois se todos possuem os mesmos direitos, nenhuma pessoa pode sofrer discriminação, seja ela qual for, e todos os seres humanos possuem características próprias, ninguém é igual.

E tudo parte desde a contratação do funcionário, que deve ser feita com bastante cautela, para não ocorrer nenhum tipo de discriminação, até o momento em que este se encontra na organização. Os gestores de recursos humanos devem tratar todos seus colaboradores com direitos e deveres iguais, ou seja, mulheres e homens sem distinção do sexo e de salários; pessoas portadoras de deficiência física em ambiente de trabalho acessível e inclusivo; etnia, cor, estado civil ou orientação sexual, que não devem ser motivos discriminatórios, pois estes não vão dizer se o colaborador será capaz ou incapaz, mas sim suas habilidades e esforço.

Portanto, o olhar dos profissionais que atuam nos departamentos de Recursos Humanos das organizações, deve ser voltado em manter e preservar o bom clima entre os colaboradores. Com práticas de inclusão, tais como: confraternizações entre os funcionários pelo alcance de metas, palestras sobre inclusão, gincanas e atividades esportivas promovidas pela empresa, acredita-se que a discriminação diminuirá. Pois os colaboradores terão maior convívio entre o si e aprenderão a respeitar as diferenças de cada um de seus colegas, o que também acarreta maior comprometimento para com a organização.

CONCLUSÃO

A discriminação no trabalho, na questão de direitos humanos, é a própria negação de direitos à pessoa do trabalhador, ou seja, não reconhecendo de que todos são iguais perante a lei. Qualquer pessoa está sujeita a sofrer discriminação, principalmente no seu local de trabalho, podendo ser resultante de piadas ou quaisquer outras atitudes referentes à identidade pessoal do colaborador, o que acarreta na sua exclusão social.

Entende-se que, mesmo que as pessoas precisam ser administradas, antes de tudo devem ser tratadas como seres humanos, querem ser respeitadas e possuir qualidade de vida, mesmo que seus objetivos não correspondam totalmente aos da

empresa. Mas, poucas organizações respeitam totalmente as diferenças individuais, o que acarreta na discriminação nas relações de trabalho.

Para tanto, o combate às práticas de discriminação nas organizações deve partir de uma iniciativa do empregador, que precisa cuidar desde a contratação do seu colaborador até sua inserção no ambiente de trabalho. Mesmo que não haja total comprometimento em favor a igualdade de direitos entre seus colaboradores, fica à disposição a lei, que serve de apoio para o cumprimento dos mesmos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências/Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz Jose Heilborn. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**: Brasil, direito do trabalho. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Piere. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SAAD, Eduardo Gabriel. **Consolidações das Leis do Trabalho**. Comentada por Eduardo Gabriel Saad. 43. ed. atual., rev. e ampl. por Jose Eduardo Duarte Saad, Ana Maria Saad Castello Branco. São Paulo: LTr, 2010.

SCOTTINI, Alfredo. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. Santa Catarina: Todo Livro, 2009.

VADE MECUM RT. 10. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.