

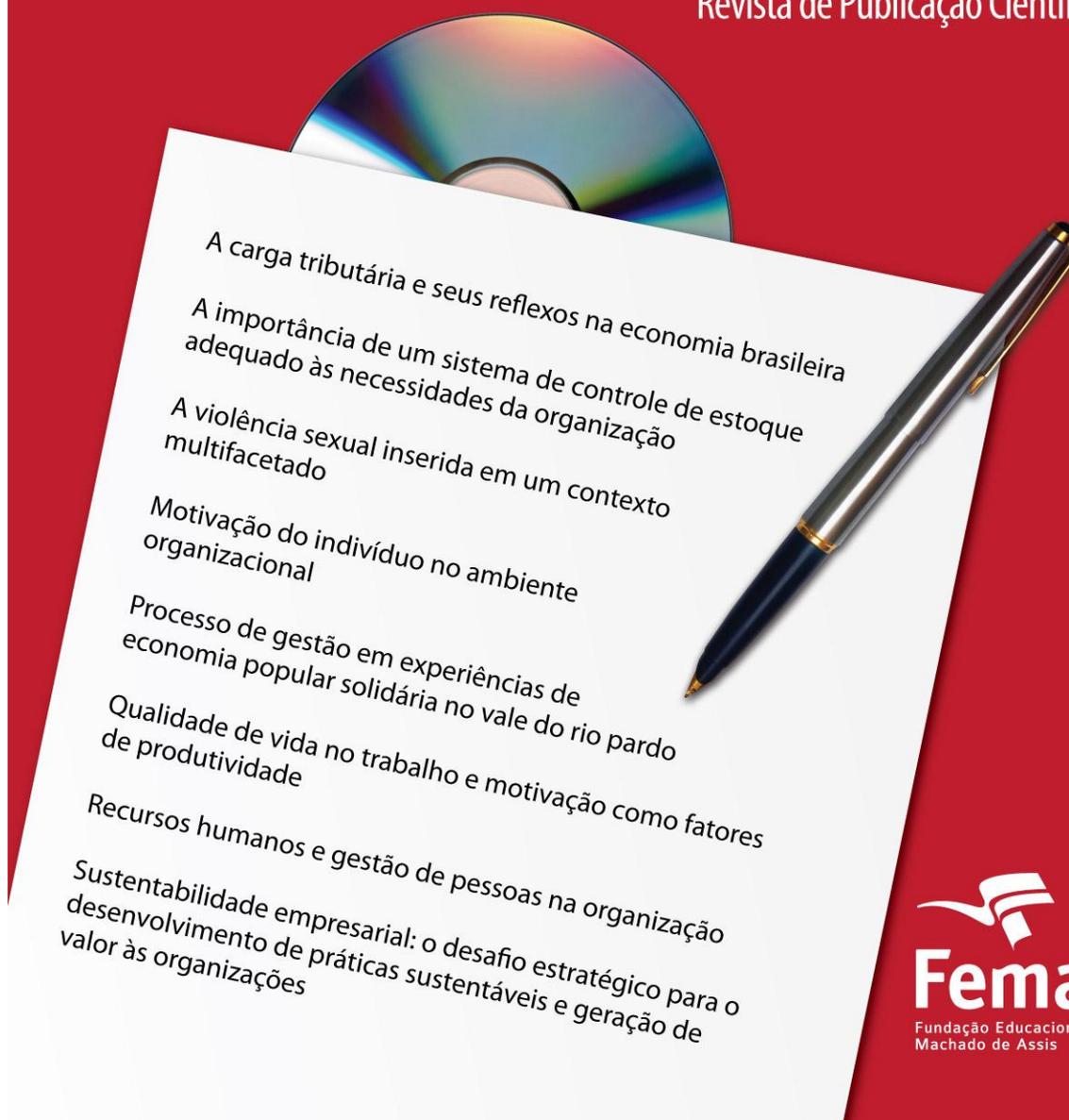
**Ano 02, nº 01 Janeiro/Julho 2012**

**ISSN: 2236-8698**

# REVISTA FEMa

## Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica

- 
- A carga tributária e seus reflexos na economia brasileira
  - A importância de um sistema de controle de estoque adequado às necessidades da organização
  - A violência sexual inserida em um contexto multifacetado
  - Motivação do indivíduo no ambiente organizacional
  - Processo de gestão em experiências de economia popular solidária no vale do rio pardo
  - Qualidade de vida no trabalho e motivação como fatores de produtividade
  - Recursos humanos e gestão de pessoas na organização
  - Sustentabilidade empresarial: o desafio estratégico para o desenvolvimento de práticas sustentáveis e geração de valor às organizações

---

**REVISTA FEMA GESTÃO E CONTROLADORIA**

**1 CORPO EDITORIAL**

**1.1 COMISSÃO EDITORIAL**

Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréa Maria Cacenote  
Prof. Ms. Antonio Roberto Lausmann Ternes  
Prof. Dr. Ernani Ott  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Lidiane Ribeiro da Veiga  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Márcia Adriana Dias Kraemer  
Prof. Ms. Marcos Rogério Rodrigues  
Prof. Ms. Marcos Volnei dos Santos  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Marilei de Fátima Kovatli  
Prof. Ms. Nedisson Luis Gessi

**1.2 CONSELHO EDITORIAL**

Prof. Dr. Adriano Mendonça Souza – UFSM  
Prof. Dr. Francisco José Ferreira Silva – Universidade dos Açores /PT  
Prof. Dr. João Guilherme Casagrande – URI  
Prof. Dr. Mário Luiz Evangelista – UFSM  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Liliana María Dieckow – Universidade Gastón Dachary/AR  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlei Salete Mecca – UCS  
Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros – UEL  
Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha – UFSC

**1.3 PARECERISTAS**

Prof. Ms. José Noronha Rodrigues - Universidade dos Açores, DEG  
Prof. Ms. Marcelo Blume – UNIJUI  
Prof. Ms. Nery Alberto Dominguez Franco – URI

**1.4 EDITORAÇÃO**

Prof.<sup>a</sup> Ms. Márcia Adriana Dias Kraemer

R454 Revista FEMA Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 1. Jan./Jul. 2012.

ISSN: 2236-8698  
Publicação Semestral

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

CDU: 658(05)

Catálogo na Fonte: Kelly M. Bernini – CRB-10/1541

**SUMÁRIO**

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1 A CARGA TRIBUTÁRIA E SEUS REFLEXOS NA ECONOMIA BRASILEIRA .....</b>	<b>7</b>
<b>2 A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE CONTROLE DE ESTOQUE ADEQUADO ÀS NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>3 A VIOLÊNCIA SEXUAL INSERIDA EM UM CONTEXTO MULTIFACETADO .....</b>	<b>44</b>
<b>4 MOTIVAÇÃO DO INDIVÍDUO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>61</b>
<b>5 PROCESSO DE GESTÃO EM EXPERIÊNCIAS DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA NO VALE DO RIO PARDO .....</b>	<b>69</b>
<b>6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO COMO FATORES DE PRODUTIVIDADE.....</b>	<b>88</b>
<b>7 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>106</b>
<b>8 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: O DESAFIO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E GERAÇÃO DE VALOR ÀS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>119</b>

## APRESENTAÇÃO

A edição eletrônica da Revista FEMA: GESTÃO E CONTROLADORIA – Ano 2, n. 1 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, por meio do Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE, saúda o leitor, brindando-o com oito novos artigos originais, a fim de divulgar o conhecimento científico produzido na academia e alcançar, cada vez mais, um público maior de apreciadores dos temas propostos.

Fundamentados nos três pilares constitutivos da cientificidade universitária - ensino, pesquisa e extensão – os escritos, mais uma vez, respondem aos preceitos básicos convencionados no Projeto Pedagógico Institucional – PDI/FEMA, cujas delimitações temáticas direcionam-se à experiência jurídica contemporânea, à educação e às políticas sociais, ao desenvolvimento regional sustentável, à gestão e ao desenvolvimento das organizações, bem como da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

O primeiro texto, *A carga tributária e seus reflexos na economia brasileira* - produzido por Camila Golfetto Soares, Clair Lori Berg, Daiane Rafaela Perotti e orientado por Cláudio Rogério S. Lira -, insere-se em um campo que transita tanto na área contábil quanto na jurídica. Os articulistas entendem que é assunto de grande importância para toda sociedade e, principalmente, para acadêmicos que pretendam inteirar-se sobre o tema, diante da percepção de que atualizar e modernizar o sistema tributário brasileiro tem se tornado uma condição premente no país.

*A importância de um sistema de controle de estoque adequado às necessidades da organização* é o segundo artigo da Revista, proposto por Bruna Cristina Frohlich, Carlise Maria Guth, Evânia Marostega e Rosilei Sost, orientadas por Claudia Mares Scherer Kuhn e Danilo Polacinski. Eles discutem, sob a ótica da gestão e do desenvolvimento das organizações, refletindo a respeito de como o gerenciamento administrativo e contábil pode ser eficiente se houver um controle de

estoque eficaz, o qual possibilite planejar a reposição dos produtos, conforme o fluxo de entradas e de saídas de mercadorias da empresa.

No tocante à educação e às políticas públicas, o terceiro artigo expõe uma reflexão sobre *A violência sexual inserida em um contexto multifacetado*, de autoria de Carine Bertieli Goulart Weber. O texto busca compreender os impactos da problemática proposta, na tentativa de, por meio da formulação e da efetivação de políticas públicas, em âmbito municipal, reverter o panorama, auxiliando a construir um ambiente propício à consolidação da identidade dos jovens à margem socialmente.

*Motivação do indivíduo no ambiente organizacional*, inserido no eixo da gestão administrativa, é de Rosane Mousquer. Ela enfatiza a necessidade do desenvolvimento de inteligência interpessoal nos postos de comando da empresa, uma vez que considera os gestores responsáveis pela motivação dos funcionários. Nesse sentido, defende que o líder precisa conhecer sua equipe e compreendê-la tanto em sua coletividade quanto em sua individualidade, para criar um ambiente organizacional saudável e profícuo para os resultados da empresa.

A quinta contribuição para a construção do conhecimento nesta interação é o estudo de caso denominado *Processo de gestão em experiências de Economia Popular Solidária no Vale do Rio Pardo*. As autoras, Caroline Goerck e Leonia Capaverde Bulla, analisam a organização do processo de trabalho e de gestão coletiva desenvolvidos em três cooperativas e uma associação, existentes no Vale do Rio Pardo, situado no Rio Grande do Sul. Elas tem o intuito de investigar a possibilidade de gerar trabalho e renda que ocasiona a inserção dos trabalhadores nesses empreendimentos coletivos, entre outros fatores preponderantes na constituição das experiências e dos processos laborais.

*Qualidade de vida no trabalho e motivação como fatores de produtividade* é a proposta de Alexandra Luisa Zabovski, Julia Isabel Hahn, Kelly Adriane Bourcheidt, orientadas por Betina Beltrame. O artigo tenciona refletir sobre a conectividade e a importância da qualidade de vida, bem como da motivação nas organizações, evidenciando o credo de que o sucesso na vida de uma organização depende da satisfação, da produção e do colaborador.

O penúltimo artigo denomina-se *Recursos Humanos e Gestão de Pessoas na organização*, cuja autoria é de Leoni Sack de Lima, orientada por Fábio Anderlei Crestani. Intenta apresentar as principais diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, ressaltando como o capital humano tem sido valorizado no setor de pessoal das empresas, além das transformações conceituais assimiladas pelas organizações nesse sentido.

Para finalizar, o artigo *Sustentabilidade empresarial: o desafio estratégico para o desenvolvimento de práticas sustentáveis e geração de valor às organizações*, de Djúlia Denise Bohn e Lidiane Kasper, em coautoria com João Antônio Cervi, apresenta o conceito e os principais indicadores da sustentabilidade empresarial, defendendo que os valores éticos e as práticas responsáveis devem ser fundamento para a integração entre o ambiente, a sociedade e a economia, tornando possível gerar melhores condições para o progresso consciente.

Efeito dessas proposições, surge o agradecimento da REVISTA FEMA: GESTÃO E CONTROLADORIA aos acadêmicos, aos professores e aos profissionais das áreas afins que colaboraram e abrilhantaram esta edição, auxiliando-nos em nosso propósito de produzir ciência no ensino, na pesquisa e na extensão, vivenciando-a disciplinar e interdisciplinarmente.

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

## **A CARGA TRIBUTÁRIA E SEUS REFLEXOS NA ECONOMIA BRASILEIRA**

Camila Golfetto Soares<sup>1</sup>

Clair Lori Berg<sup>2</sup>

Daiane Rafaela Perotti<sup>3</sup>

Cláudio Rogério S. Lira<sup>4</sup>

### **RESUMO**

Atualmente, muito tem se falado sobre a necessidade de se atualizar e modernizar o sistema tributário brasileiro, tema que vem se arrastando há mais de 20 anos. Empresários e trabalhadores brasileiros reclamam da carga tributária, pois em tudo que se produz e consome, possui tributo. Diante disso, realizou-se um estudo sobre a carga tributária brasileira, iniciando-se com breve relato histórico e a necessidade da arrecadação de tributos. Após, realizou-se um comparativo entre o sistema tributário brasileiro e a de outros países. E por fim, a evolução da carga tributária e seus reflexos na economia brasileira. Entende-se que é assunto de grande importância para toda sociedade e, principalmente, para acadêmicos que pretendam agregar conhecimentos sobre o tema.

Palavras-chave: carga tributária – tributos – economia.

### **ABSTRACT**

*Currently, much has been talked about the need to update and modernise the tax system Brazilian, theme that has been crawly there are more than 20 years. Entrepreneurs and Brazilian workers complain about the tax burden, because everything that produces and consumes, has tribute. Moreover, held-if a study on the tax burden, starting-Brazilian with historical and the need for raising taxes. Entrepreneurs and Brazilian workers complain about the tax burden, because*

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis 7º Semestre das Faculdades Integradas Machado de Assis de Santa Rosa-RS, E-mail: camilagolfetto@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis 7º Semestre das Faculdades Integradas Machado de Assis de Santa Rosa-RS, E-mail: clairlberg@yahoo.com.br.

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis 7º Semestre das Faculdades Integradas Machado de Assis de Santa Rosa-RS, E-mail: daianeperotti@yahoo.com.br.

<sup>4</sup> Professor Orientador Graduado em Direito e em Ciências Contábeis, Especialista em Contabilidade Gerencial e Gestão de Custos, Servidor do Ministério Público do RS e Professor do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis, E-mail: crlira@mp.rs.gov.br.

*everything that produces and consumes, has tribute. Moreover, held-if a study on the tax burden, starting-Brazilian with historical and the need for raising taxes. Considers-that is a matter of great importance for the whole society and, above all, for academics wishing aggregate knowledge about the theme.*

*Key words: tax burden – tributes – economy*

## **INTRODUÇÃO**

A tributação origina-se das épocas mais antigas da humanidade. Como pode ser observado no texto abaixo, já nos tempos de Cristo se falava em tributos.

Para Marina Vanessa Gomes Caeiro (2010), o pagamento do tributo é um dever imperativo de todos os segmentos da população, pois corresponde a uma necessidade vital. O tributo é o combustível que move a máquina estatal, pois sem sua arrecadação seria impossível fornecer assistência médica, moradia, saneamento básico, programas de redução de miséria e educação pública e gratuita à população que realmente necessita.

Porém, a carga tributária, como relação entre tributos e produto interno bruto (PIB), vem sofrendo um constante processo de crescimento, principalmente a partir da Constituição de 1988. Isso se deu em reação ao regime de repartição de rendas tributárias, mais favoráveis aos Estados e Municípios, sem correspondentes transferências de encargos, mediante o qual a União criou uma gama de contribuições não repartidas com os demais Entes Federados.

A excessiva carga tributária nacional, um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da economia brasileira, está sempre em destaque entre os contribuintes (empresários empreendedores e consumidores conforme noticiado pelo site [acionista.com](http://acionista.com), em matéria intitulada “Carga Tributária Brasileira”, exibida no dia 05 de abril de 2006).

Este artigo abordará um breve histórico, a necessidade de arrecadação dos tributos, um comparativo sobre o sistema tributário brasileiro e de outros países e, por fim, fará um estudo sobre a evolução da carga tributária brasileira e seus reflexos na economia nacional.

O presente estudo fez uso de pesquisa bibliográfica acerca da Constituição Federal (Brasil, 1988), do Código Tributário Nacional (Brasil, 2009) e em livros que tratam do assunto, analisando os fundamentos apresentados para um melhor entendimento sobre o tema. Em adição, realizou-se pesquisa em jornais e internet para relatar a atual situação da carga tributária brasileira.

## **1 CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS**

A origem da tributação vem das épocas mais antigas da humanidade, conforme relata Oliveira (2010). Na Bíblia já se defendia a cobrança de tributos da população, como se vê na parte relatada por Mateus (17.24/27), em que os apóstolos são indagados se Jesus não pagava tributos, o qual ao ser questionado, mandou que fossem ao mar, tirassem um peixe onde seria encontrada uma moeda, através da qual seria pago o tributo. Adiante, em outra passagem, igualmente relatada por Mateus (22.21), diz Jesus a conhecida frase, quando lhe apresentaram a moeda e lhe indagam se seria correto pagar o tributo: “Dai, pois, a César o que é de César e a Deus, o que é de Deus”.

De acordo com Martins (2006), no Brasil, por ocasião da descoberta, eram aplicadas as leis fiscais de Portugal, o qual entendia que o pau-brasil era monopólio real. O particular, mediante contrato com a Coroa Portuguesa, poderia explorá-lo, mas deveria pagar um quinto do produto da venda. Havia ainda cobrança de 10% sobre as mercadorias importadas e exportadas. Naquela época ainda se cobrava o “Quinto”, consiste na quinta parte do valor dos metais e pedras preciosas, como ouro, prata etc. De igual forma era comum o pagamento do “Dízimo”, cobrança da décima parte do pescado e das colheitas de todos os produtos da terra. Por fim, também se exigia a cobrança por cabeça de índio tornado escravo, chamada de “Sisa”.

O referido autor relata que a Constituição de 1824 previa que competia ao Poder Legislativo “fixar, anualmente, as despesas públicas, e repartir a contribuição direta. Ninguém será isento de contribuir para as despesas do Estado em proporção dos seus haveres”.

Por fim, na Constituição Federal de 1988 foram inseridos os textos Tributários, aprofundando a questão tributária que prevalece nos dias atuais.

A Constituição Federal (Brasil, 1988) prevê:

Art. 145. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

I – impostos,

II – taxas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição,

III – contribuição de melhoria, decorrentes de obras públicas.

O Código Tributário Nacional (Brasil, 2009), em seu artigo 3º, define Tributo como “toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou valor que nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

No entendimento de Sabbag (2009), o tributo é prestação pecuniária, isto é, a obrigação de prestar dinheiro ao Estado. O tributo é prestação compulsória, logo, não contratual, não voluntária ou não facultativa.

Segundo Martins (2006), o tributo não é uma penalidade, como na sanção pelo descumprimento da lei. Mesmo quem explora um ato ilícito paga imposto de renda, se tiver renda, como ocorre com as pessoas que exploram casas de tolerância, vendem armas proibidas, exploram o tráfico de drogas etc. O imposto não incide sobre a atividade ilícita mas sobre a renda auferida com a atividade, pois o fato gerador ocorreu.

Martins (2006) continua. A previsão do tributo deve estar inserida em lei para que possa ser cobrado, de acordo com o princípio da estrita legalidade tributária. Atividade administrativa plenamente vinculada envolve o ato de que a autoridade administrativa não tem a liberdade de agir, em mais de uma situação.

Segundo Martins (2006), o objetivo básico do Estado é assegurar a vida humana em sociedade e a realização do bem comum. O Estado deve garantir a ordem interna, governando as pessoas que estão em seu território. Assegurando,

dessa forma a soberania da ordem internacional, à medida que faz as regras de conduta e distribui a justiça.

Os objetivos do Estado estão previstos na Constituição Federal (Brasil, 1988), em seu art. 3º, que estabelece:

Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II – garantir o desenvolvimento nacional;

III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Para Sabbag (2009), a cobrança de tributos se mostra como a principal fonte das receitas públicas, voltadas ao atingimento dos objetivos fundamentais.

O Estado necessita, em sua atividade financeira, captar recursos materiais para manter sua estrutura, disponibilizando ao cidadão-contribuinte os serviços que lhe compete, como autêntico provedor das necessidades coletivas (SABBAG, 2009, P.1).

Conforme Martins (2006), o Estado tem custos para atingir seus fins, como na manutenção de repartições públicas, da própria máquina de arrecadação, dos vencimentos dos funcionários públicos, da limpeza das ruas, da segurança pública etc. Assim, surge o tributo, como a necessidade de obter receita de seus súditos para fazer frente aos gastos que lhe são inerentes.

O básico, hoje, é ver o indivíduo como centro de direitos e não apenas como mero ponto de incidência tributária. Semelhante valor tem o ângulo dos gastos, que envolve garantia dos cidadãos e seus direitos. Imprescindível a análise da justiça social, para que bem se possa compreender o fenômeno financeiro. Embora seja o tributo fonte básica para abastecer o Estado de recursos, não se pode deixar de lado as finalidades que este busca atender. A arrecadação está vinculada ao gasto, que, por sua vez, tem estreita conexão com os objetivos básicos do Estado. (OLIVEIRA, 2010, P. 110).

Portanto, a função principal do tributo é arrecadar recursos para a manutenção da entidade política e para o cumprimento das suas funções essenciais,

nas áreas da saúde, saneamento básico, segurança, educação, justiça, obras de infra-estrutura etc.

## **2 A CARGA TRIBUTÁRIA NO DIREITO COMPARADO**

De acordo com Oliveira (2007) no Canadá em relação ao Sistema Tributário, o Ato Constitucional de 1867 determina a competência tributária aos poderes legislativo nacional, que é bicameral e provincial, e ambos podem tributar de acordo com suas necessidades. Não há limitações ao poder de tributar. São tributadas as rendas de residentes e não residentes, bem como os rendimentos estrangeiros, sendo progressivo, possuindo quatro alíquotas distintas, são dedutíveis despesas médicas e despesas com dependentes de forma limitada. Doações a entidades filantrópicas autorizam crédito em relação ao Imposto de Renda devido. Existem regras duras para se coibir a evasão fiscal, e não há a figura do sigilo fiscal.

Oliveira (2007) ensina que no Chile, verificam-se os seguintes impostos: sobre rendimentos ainda não auferidos e sobre rendimentos já auferidos; Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) sobre comercialização, a prestação de serviço e a importação; “impuesto a los tabacos e a los combustibles” – sobre o consume destes produtos; e imposto sobre o valor fiscal e comercial do imóvel.

Conforme o referido autor, o Paraguai é um país que tem grande comércio de gado, incluindo imposto sobre a transferência dos animais, além de outros: impostos sobre a renda das pessoas jurídicas e físicas, sobre as rendas de pessoas físicas em decorrência de sua atividade profissional, IVA. Naquele País, Oliveira (2007) afirma que há lista taxativa com rol de produtos que são tributados no momento da importação, não alcançando as diversas etapas do processo produtivo.

Ainda, segundo Oliveira (2007), o Uruguai também possui sistema tributário simples. As espécies de impostos aplicáveis são: sobre a renda das pessoas jurídicas, IVA, sobre o consumo, não cumulativo, em que possui como fato gerador a circulação de bens, a prestação de serviços e a importação de bens, e sobre o patrimônio, tendo como base de cálculo o lucro contábil ajustado; impostos de caráter monofásico, incidindo sobre as importações e não sobre as exportações.

Oliveira (2002) relata que, o Japão é um Estado unitário, monárquico, cujo regime de governo é o Parlamentarismo. O sistema tributário japonês se constitui de três tipos básicos de tributos: os impostos gravam manifestações genéricas de riqueza; as taxas são instituídas em razão da prestação de serviços públicos específicos ou em virtude do exercício do poder de polícia; e os “juuekisha futan” (carga de responsabilidade do beneficiário) são equivalentes às “contribuições de melhoria” cobradas em função da valorização de propriedades privadas decorrente de obras públicas.

Considera-se de fundamental importância fazer uma análise dos sistemas tributários dos países do BRIC<sup>5</sup>, principais países emergentes do mundo.

Conforme o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI 2009), do ponto de vista do sistema tributário indiano, evidencia-se que os desafios do governo são enormes, principalmente no que diz respeito à necessidade do Estado aumentar a sua capacidade de arrecadação. Para tanto, reformas adicionais serão necessárias, especialmente aquelas que têm como objetivo aumentar a carga tributária para reequilibrar o orçamento do governo.

O referido Instituto relata que a China encontra-se em posição de destaque no dilema arrecadação e promoção de incentivos, sendo o país com maior crescimento per capita dentre os analisados. No entanto, problemas relacionados à forte descentralização da arrecadação geram incentivos adversos, na medida em que estimula a guerra fiscal entre as províncias. Além disso, a China precisa melhorar a qualidade da administração tributária e necessita aumentar a rede de proteção social para assegurar melhor qualidade de vida para seus habitantes.

Ainda sobre os Países do BRIC, o IEDI (2009), coloca que a Rússia, possui um sistema tributário eficiente, com baixas alíquotas e boa qualidade na administração tributária. O problema nesse caso é a forte dependência da receita

---

<sup>5</sup> O termo BRIC foi criado pelo economista Jim O’Neill, em 2001, para referir-se aos quatro países que apresentarão maiores taxas de crescimento econômico até 2050. BRIC são as iniciais de Brasil, Rússia, Índia e China, países em desenvolvimento, que, conforme projeções serão maiores economicamente que o G6 (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França e Itália). O BRIC não é um bloco econômico, e sim uma associação comercial, onde os países integrantes apresentam situações econômicas e índices de desenvolvimento parecidos, cuja união visa à cooperação para alavancar suas economias em escala global. (WAGNER DE CERQUEIRA E FRANCISCO, GRADUADO EM GEOGRAFIA, EQUIPE BRASIL ESCOLA, 2010).

dos recursos naturais no orçamento e a falta de incentivos à promoção das exportações, prejudicada com a forte apreciação da taxa de câmbio, deixando a dinâmica de crescimento e arrecadação do país dependente de fatores exógenos, aumentando a vulnerabilidade externa do país.

Por fim, para o IEDI (2009), o sistema tributário brasileiro mostra forte capacidade em coletar impostos, de modo que a situação fiscal do país possui posição de destaque no bloco. O problema brasileiro é que o sistema tributário atingiu o seu limite como ferramenta de promoção do desenvolvimento. A excessiva constitucionalização da matéria tributária e as inúmeras leis infraconstitucionais existentes colocam elevado custo de compliance para os investidores, encarecendo os investimentos e desestimulando o próprio desenvolvimento econômico. Além disso, a legislação brasileira possui muitas lacunas, o que confere amplo espaço para questionamentos judiciais, sonegação fiscal e mesmo artifícios administrativos para protelar o pagamento de impostos.

### **3 A GARGA TRIBUTÁRIA NO BRASIL**

Segundo Daniel, em matéria veiculada na *internet*, em 03 de setembro de 2010, intitulada “Sobre a carga tributária brasileira”, a carga tributária é um indicador que expressa a relação entre o volume de recursos, que o Estado extrai da sociedade para financiar as atividades que se encontraram sob sua responsabilidade, e o produto ou a renda nacional de um determinado país. Ainda segundo Daniel (2010), essas atividades são diversas e podem envolver desde as tarefas vinculadas às funções básicas do Estado, primordialmente financiadas por tributos, às decorrentes de seu papel de avalista ou administrador de determinados contratos, como os da Previdência Social, ou ainda de mobilizador de recursos para viabilizar atividades consideradas relevantes do ponto de vista econômico e social.

O autor Gilberto Brandão Marcon, na reportagem publicada no dia 24 de junho de 2010, no Portal da Administração, sustentou que

[...] a carga tributária pode ser entendida como o percentual total que o governo transfere da sociedade para os seus cofres. Trata-se da somatória

da tributação incidente sobre a renda do trabalho, tais como salários e honorários em torno dos quais recai o IRPF (Imposto de Renda da Pessoa Física), e INSS, associado a previdência e saúde, assim como as contribuições sindicais, tratam-se de recolhimentos diretos sobre a renda.

Marcon (2010) observa que parte da renda do cidadão é comprometida com os impostos diretos e, além disso, no momento em que paga por um produto ou serviço, no preço ainda está incluído parcelas referentes a vários recolhimentos, denominados impostos indiretos, como PIS, COFINS, Contribuição Social, IRPJ, IPI, ICMS e ISSQN. Afora o pagamento de impostos, o cidadão ainda está obrigado a pagar taxas de coleta de lixo, taxa de emissão de documentos, taxa para o exercício de atividade sem falar nas contribuições, como por exemplo, aquela destinada ao custeio da iluminação pública. A soma dessas obrigações tributárias são denominadas Carga Tributária, que, de acordo com Marcon (2010), vem apresentando ao longo das últimas décadas um aumento contínuo, isto é, cada vez mais a sociedade transfere recursos para o setor público.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 1947, quando teve início o registro sistemático das contas nacionais, a carga tributária brasileira era de 13,8% do Produto Interno Bruto (PIB). Desde então, apresentou um crescimento lento até atingir 18,7% do PIB em 1958. A partir daquele ano, iniciou uma trajetória de queda, chegando em 1962, em meio à crise institucional, a 15,8% do PIB. Nos anos seguintes, recuperou sua tendência ascendente. Em 1965, embora ainda não fosse insuportável, a carga tributária já se encontrava bem mais onerosa, situada no patamar de 19,0% do PIB nacional, mas como este aumento tinha sido gradativo, foi absorvido sem grandes traumas pelos contribuintes brasileiros.

Conforme Rosa (2010), o sistema tributário até então existente, se encontrava quase esgotado em sua capacidade de gerar mais receitas, em 1965 foi promulgada a Emenda Constitucional nº. 18 que, ao mesmo tempo em que conferiu ares de modernidade ao sistema tributário, renovou ao governo seu potencial arrecadatório, pois o governo intensificou seu ritmo de crescimento e em 1970, a carga tributária estava situada no patamar de 26,0% do PIB nacional.

De acordo com Rosa (2010), nos anos seguintes, o Brasil praticamente parou em função da votação do texto da atual Constituição, o que resultou na diminuição da carga tributária para 22,4% do PIB, em 1988. Após, concluída a votação da atual Constituição, o governo colocou a máquina arrecadadora para funcionar, e isto se deu em tal intensidade que, em 1990 a carga tributária viu-se aumentada para o patamar de 28,8% do PIB.

Rosa (2010) lembra que em 1994, foi implementado um novo modelo econômico, o governo deparou-se com um panorama que lhe permitiu incrementar substancialmente sua arrecadação, quando a carga tributária atingiu 29,8% do PIB. O cenário de estabilidade econômica foi mantido desde então e, junto com este, o panorama favorável de crescimento da carga tributária brasileira, que veio sendo gradativamente aumentada até alcançar, em 2001, o patamar de 34,7% do PIB. Em pouco mais de meio século, a carga tributária brasileira quase triplicou, tendo sido aumentada de 13,8% do PIB, em 1947, para 34,7% do PIB, em 2001.

Em um levantamento divulgado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), constatou-se que a carga tributária bruta no Brasil em 2008 foi de 35,8% do Produto Interno Bruto (PIB). Desde 2004 esse indicador só vem crescendo, em 2004 era de 32,2%, em 2005 foi de 33,3%, 2006, de 33,5% e em 2007 foi de 34,7%. De 2004 a 2006 houve um aumento de 4,0% e de 2006 a 2008 o aumento foi de 6,9%. Nesse nível, a carga tributária não ajuda muito na melhora da produtividade, da renda tanto das pessoas como das empresas brasileiras. (CASTRO, 2009).

Em reportagem publicada no Site da Folha de São Paulo, no dia 06 setembro de 2010, Gustavo Patu refere que a crise econômica global reduziu a carga tributária brasileira no ano de 2009. Do recorde histórico de 34,41%, em 2008, os impostos, contribuições e taxas cobrados no país passaram a tomar 33,58% da renda nacional, segundo dados divulgados pela Receita Federal. A queda é a primeira desde 2006 e a maior desde o início do Plano Real, em 1994.

O Brasil possui a maior carga tributária entre os países emergentes. Mesmo com a queda, os brasileiros ainda precisam trabalhar quatro meses - ou, mais exatamente, 123 dias - para manter os gastos dos governos federal, estaduais e municipais. (PATU, 2010).

Gustavo Patu (2010) destaca que esse patamar geralmente é encontrado em países de tradição socialista ou social-democrata, como Canadá (32% em 2008), Espanha (33%) e Alemanha (36%). A arrecadação tributária caiu em praticamente todo mundo no ano passado, devido à redução dos lucros das empresas, dos salários e do consumo. Neste ano (2010), com a recuperação da economia, a carga brasileira deve voltar a crescer.

A carga tributária do Brasil é maior do que a de países como o Japão, os Estados Unidos, a Suíça e o Canadá, refere Gustavo Patu em notícia publicada na página eletrônica da Folha de São Paulo, no dia 02 de setembro de 2010. Gustavo aduz que essa comparação faz parte de estudo da Receita Federal e leva em conta os dados mais recentes, apurados em 2008, entre os países-membros da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico). Enquanto o peso dos impostos no bolso do cidadão chegou, em 2008, a 34,41% no Brasil, nível recorde, no Japão ficou em 17,6%. A carga também foi menor, no México (20,4%), na Turquia (23,5%), nos Estados Unidos (26,9%), na Irlanda (28,3%), Suíça (29,4%), no Canadá (32,2%) e na Espanha (33%). Acima do Brasil, ainda na comparação com os países da OCDE, ficam o Reino Unido (35,7%), a Alemanha (36,4%), Portugal (36,5%), Luxemburgo (38,3%), a Hungria (40,1%), Noruega (42,1%), França (43,1%), Itália (43,2%), Bélgica (44,3%), Suécia (47,1%) e Dinamarca (48,3%), que tem o nível mais alto entre os países do grupo.

Segundo Cochrane (2004) o peso dos tributos brasileiros é o maior da América Latina e dos países em desenvolvimento, é, portanto, uma das cargas tributárias mais elevadas do mundo, e o Sistema Tributário Nacional é também um dos mais complexos. Estima-se a existência de cerca de 61 tributos, entre impostos, taxas e contribuições, bem como cerca de 95 obrigações acessórias que uma empresa deve cumprir para tentar manter-se em dia com o fisco consoante o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT).

Conforme Daniel (2010) a receita tributária brasileira é composta da seguinte maneira: 1,4% sobre o comércio exterior; 45,5% sobre bens e serviços; 2,8% sobre patrimônio; 18% sobre a renda; 18,6% sobre a mão-de-obra e 13,7% outros. Com essa estrutura, pode-se observar que a carga tributária brasileira é regressiva e

injusta, um exemplo claro, quem ganha até dois salários-mínimos paga em média 48,8% de impostos sobre sua renda total; já para quem ganha mais de 30 salários-mínimos paga, em média, apenas 8,4% de impostos sobre sua renda total.

Nessa mesma linha, Cochrane (2004) observa: o Brasil tem sido considerado perverso em relação às desigualdades sociais, medidas pela iniquidade da distribuição de renda nacional. Isso ocorre em face de que 10% da população se apropria de 50% da renda, enquanto 50% recebem cerca de 10%. Confirma-se uma dura realidade em relação ao consumo: a parcela da população que recebe baixos salários ou que vive na informalidade trabalhista paga mais impostos, proporcionalmente, em relação às classes de maior poder aquisitivo.

No entendimento de Daniel (2010), dado o elevado peso dos impostos indiretos e das contribuições sociais na estrutura da arrecadação (cerca de 80%), tal situação de iniquidade não surpreende, não podendo ser considerado nenhum exagero dizer que a estrutura tributária no Brasil opera como forte instrumento de concentração de renda no país, inibindo a expansão do mercado interno e as forças do crescimento sustentado. As regras tributárias deixaram o campo do bom senso e se multiplicaram, tornando a legislação extremamente complexa para os contribuintes, a ponto de o sistema passar a ser tratado e visto como verdadeiro “manicômio tributário”.

Por esse motivo, para Daniel (2010), é mais do que urgente uma reforma tributária, não para reduzir impostos, mas para desenvolver regras claras, para inclusive tornar a sonegação quase nula e que na somatória da carga tributária, o tributo direto seja muito maior do que o indireto.

Segundo o Ministério da Fazenda (2008) existem várias razões pelas quais a Reforma Tributária contribui, de forma relevante, para acelerar o potencial de crescimento do País:

- a) A simplificação e desburocratização do sistema tributário, reduzindo significativamente o número de tributos e o custo de cumprimento das obrigações tributárias acessórias pelas empresas;

- b) O aumento da formalidade, distribuindo mais eqüitativamente a carga tributária: os que hoje pagam impostos pagarão menos, e aqueles que não cumprem suas obrigações tributárias passarão a contribuir;
- c) A eliminação das distorções da estrutura tributária, diminuindo o custo dos investimentos e das exportações;
- d) A eliminação da guerra fiscal, resultando em aumento dos investimentos e da eficiência econômica;
- e) O avanço importante na política de desoneração, reduzindo o custo tributário para as empresas formais, para os consumidores e ampliando a competitividade do País;
- f) O aperfeiçoamento da política de desenvolvimento regional, introduzindo mecanismos mais eficientes de desenvolvimento das regiões mais pobres.

No entendimento de Daniel (2010), um governo comprometido com a redistribuição da renda terá de ampliar o gasto social, além de reformar o sistema tributário para torná-lo efetivamente mais progressivo, obrigando aqueles que têm mais renda e patrimônio a contribuir proporcionalmente mais.

## **CONCLUSÃO**

Diante do que foi abordado neste estudo, verifica-se que a carga tributária é um indicador que expressa a relação entre o volume de recursos, que o Estado extrai da sociedade para financiar as atividades que são de sua responsabilidade, e o produto ou a renda nacional do país.

Este estudo teve por objetivo abordar a realidade da carga tributária e seus reflexos na economia brasileira. Para atender a este objetivo, pesquisou-se a evolução da carga tributária brasileira e notícias atualizadas envolvendo o tema.

Constata-se que o Brasil tem uma carga tributária superior a dos Estados Unidos e de outros países europeus que contam com uma infra-estrutura de serviços públicos de qualidade, o que não ocorre no Brasil. O peso dos tributos brasileiros é o maior da América Latina e dos países em desenvolvimento, é,

portanto, uma das cargas tributárias mais elevadas do mundo, e o Sistema Tributário Nacional é também um dos mais complexos.

Uma certeza emerge do exposto: há um consenso comum que o Brasil precisa reestruturar seu sistema tributário. A reforma tributária contribuiria sobremaneira para redução do desemprego e para alavancar o desenvolvimento da economia, sobretudo o do comércio e da indústria, setores mais sobrecarregados com pagamentos de tributos. Países que estão em desenvolvimento – a exemplo da Rússia, que, juntamente com Brasil, Índia e China formam o BRIC –, passaram, inicialmente, pela reforma tributária como pressuposto para crescimento e estabilidade da economia. O entrave político para a reestruturação da carga tributária traduz-se em gargalo para o desenvolvimento do Brasil.

Atualmente, o poder de tributar não é limitado somente pela lei, mas por uma opinião pública consciente de que não há mais espaço para aumento de alíquota ou criação de novos tributos. A reforma tributária, necessariamente, não significa redução ou exclusão de tributos, mas de racionalização da política de impostos, desonerando os contribuintes mais prejudicados na relação jurídica tributária ao mesmo tempo em que possibilita que os créditos tributários sejam direcionados para setores deficitários.

Enquanto a sociedade não se mobilizar para mudar as regras do jogo econômico, continuará pagando altos tributos sem poder contar com serviços públicos de qualidade.

Enfim, o tema desenvolvido nesse artigo é de grande importância para toda sociedade brasileira, já que tudo que se consome e produz possui impostos embutidos. Acredita-se que não se deve deixar de acompanhar a evolução do assunto, pois as consequências refletirão sobre toda sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

**A Carga Tributária Brasileira.** Disponível em: <[http://www.acionista.com.br/editorial/050406\\_carga\\_tributaria.htm](http://www.acionista.com.br/editorial/050406_carga_tributaria.htm)> Acesso em: 09 jun. 2011.

**BRASIL. Código Tributário Nacional.** São Paulo. On Line editora. 2009.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Senado Federal. Brasília, 1988.

CASTRO, Francisco. **A carga tributária e a receita do governo brasileiro.** Disponível em: <<http://blogdefranciscocastro.blogspot.com/2009/07/carga-tributaria-e-receita-do-governo.html>> Acesso em: 24 out. 2010.

CAEIRO, Marina Vanessa Gomes. **Imunidade dos Templos e Cultos Religiosos.** 1ª Edição. São Paulo: Russel Editora Ltda., 2011.

COCHRANE, Teresinha Maria Cavalcanti. **A realidade da carga tributária brasileira.** Disponível em: <<http://www.planejamentotributario.ufc.br>> Acesso em 03 out. 2010.

DANIEL, Paulo. **Sobre a carga tributária brasileira.** Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/economia/sobre-a-carga-tributaria-brasileira>> Acesso em: 18 out. 2010.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. **BRIC.** Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/bric.htm>> Acesso em: 24 out. 2010.

Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. **Economia Emergentes. Tributação e Competitividade nos países do BRIC .** Disponível em: <<http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?2=118&1=76&sid=82&infolid=4456>>. Acesso em: 23 out. 2010.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Uma análise da carga tributária do Brasil.** Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/td\\_0583.pdf](http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/td_0583.pdf)> Acesso em: 24 set. 2010.

MARCON, Gilberto Brandão. **Evolução da Carga Tributária no Brasil.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/evolucao-da-carga-tributaria-no-brasil/45885/>> Acesso em 24 out. 2010.

MARTINS, Sergio Pinto. **Manual de Direito Tributário.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Ministério da Fazenda. **A importância da Reforma Tributária.** Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2008/fevereiro/cartilha-Reformatributaria.pdf>> Acesso em: 11 mar. 2011.

OLIVEIRA, José Marques Domingues de. **Sistema Tributário e Proteção Ambiental no Brasil e no Japão.** Disponível em: <<http://www.japonartesesencenicas.org/estudiosjaponeses/articulos/sistematributario.pdf>> Acesso em: 24 out. 2010.

OLIVEIRA, Luciana Gualda e. **Estudo Comparado de Sistemas Tributários.** Disponível em: <<http://www.iidc.com.br/artigos/estudo-comparado.pdf>> Acesso em: 29 set. 2010.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **Curso de Direito Financeiro.** 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

PATU, Gustavo. **Carga tributária cai para 33,6% do PIB, primeira redução desde 2006.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/792861-carga-tributaria-cai-para-336-do-pib-primeira-reducao-desde-2006.shtml>>. Acesso em: 16 set. 2010.

\_\_\_\_\_. **Carga tributária no Brasil é maior do que nos EUA; Dinamarca lidera.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/792959-carga-tributaria-no-brasil-e-maior-do-que-nos-eua-dinamarca-lidera.shtml>>. Acesso em: 16 set. 2010.

ROSA, Dênerson Dias. **A evolução da carga tributária no Brasil.** Disponível em: <[http://www.ufsm.br/direito/artigos/tributario/evolucao\\_tributaria.htm](http://www.ufsm.br/direito/artigos/tributario/evolucao_tributaria.htm)> Acesso: em 15 set. 2010.

SABBAG, Eduardo. **Manual de Direito Tributário.** São Paulo. Saraiva, 2009.

## **A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE CONTROLE DE ESTOQUE ADEQUADO ÀS NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO**

Bruna Cristina Frohlich<sup>6</sup>  
Carlise Maria Guth<sup>7</sup>  
Evânia Marostega<sup>8</sup>  
Rosilei Sost<sup>9</sup>  
Claudia Mares Scherer Kuhn<sup>10</sup>  
Danilo Polacinski<sup>11</sup>

### **RESUMO**

O sucesso das empresas depende de uma gestão eficiente, e é através de um controle de estoque eficaz que será possível planejar a reposição dos produtos conforme o fluxo de entradas e saídas de mercadorias da empresa. Auxiliando nas decisões de forma assertiva, evitando ou reduzindo as margens de erros e conduzindo a organização ao alcance dos seus objetivos. É necessário ter ciência do que há em seu estoque, através do controle diário das entradas e saídas é possível saber com maior exatidão o que o cliente procura, ter a ciência da sazonalidade de cada produto. Assim, evidencia-se que o estoque é um regulador do negócio da organização, onde as mesmas necessitam ter um sistema rigoroso, para não serem afetadas pelas incertezas na demanda e no tempo de ressurgimento, gerando custos desnecessários de manutenção de estoque, ou custos por falta de produtos que pode influenciar na relação empresa - clientes. Tanta importância, aliada às exigências da lei, faz com que as empresas busquem a implantação de um sistema de controle de seu estoque que melhor se torne adequada às suas necessidades.

Palavras-chave: estoque, controle de estoque, *software* adequado.

### **ABSTRACT**

*The success of companies depends on efficient management, and it is through an effective inventory control will be possible to plan the replacement of the Products as the flow of incoming and outgoing goods company. Assisting in*

<sup>6</sup> Acadêmica do 8º semestre do Curso de Ciências Contábeis da Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa, RS-Brasil. buninha5@hotmail.com

<sup>7</sup> Acadêmica do 8º semestre do Curso de Ciências Contábeis da Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa, RS-Brasil. Carlise\_guth@yahoo.com.br

<sup>8</sup> Acadêmica do 8º semestre do Curso de Ciências Contábeis da Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa, RS-Brasil. evania@abase.com.br

<sup>9</sup> Acadêmica do 8º semestre do Curso de Ciências Contábeis da Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa, RS-Brasil. rosilei.sost@hotmail.com

<sup>10</sup> Professora especialista em Contabilidade pela Fundação Educacional Machado de Assis e professora especialista em Contabilidade Gerencial pela Fundação Educacional Machado de Assis FEMA- Santa Rosa, RS-Brasil.

<sup>11</sup> Professor especialista titular da disciplina de Contabilidade Gerencial pela Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa, RS.

*decisions in an assertive manner, avoiding or reducing the margins of error and leading the organization in achieving its goals. You must be aware of what is in their inventory, through the daily control of inputs and outputs is possible to know more accurately what the client seeks to have the science to the seasonality of each product. Thus, it is evident that the stock is a regulator of business organization, where they need to have a rigorous system, not to be affected by uncertainties in demand and resupply time, generating unnecessary costs of holding inventory, costs or lack of products that can interfere in the relationship business - customers. Much importance, together with the requirements of the law, causes companies to seek the implementation of a control system of its stock that best fits their needs.*

*Key Words: inventory - inventory control - appropriate software.*

## **INTRODUÇÃO**

Os fatos cotidianos demonstram as dificuldades encontradas pelas organizações no controle interno e no atendimento a legislação cada vez mais exigente. Nesse sentido, um controle eficiente adequado às necessidades das empresas faz-se de grande relevância, pois servirá de ferramenta de apoio na tomada de decisões financeiras e também na parte burocrática.

Dentre estas decisões relevantes, pode-se destacar o volume de recursos direcionados para estoques ou inventário. Estes recursos quando dimensionados de forma incorreta tendem a gerar outros custos ou despesas ao negócio, tais como despesas financeiras ou perdas relacionadas a redução de valor de mercado de alguns componentes em estoque.

Esta problemática ocorre em todas as organizações, tanto de maior, médio ou pequeno porte. Encontrar formas eficientes de efetuar controles sobre os volumes destes estoques requer conhecimento e atualização constante, quanto a questões mercadológicas, processos internos, bem como da legislação vigente.

Diante deste contexto é questionável qual o sistema de controle de estoque adequado às características e necessidades de cada organização? Para tanto avaliando previamente suas particularidades no intuito de otimizar seu desempenho no mercado.

Dessa maneira, este trabalho procura demonstrar a importância de um sistema de controle de estoque adequado a cada organização.

## **1 CONTABILIDADE: ORIGEM, EVOLUÇÃO E FINALIDADES.**

A função da Contabilidade já no início da civilização: é avaliar a riqueza do homem; avaliar os acréscimos ou decréscimos dessa riqueza, conforme Iudícibus e Marion (2006, p. 30).

Idem (2006, p. 33), ainda que a Contabilidade existisse desde o princípio da civilização, nota-se um desenvolvimento muito lento ao longo dos séculos.

A Contabilidade, entretanto, vai atingir sua maturidade entre os séculos XIII e XVI d.C (comércio com as Índias, burguesia, renascimento, mercantilismo etc.), consolidando-se pelo trabalho elaborado pelo frade franciscano Luca Pacioli, que publicou na Itália, em 1494, um tratado sobre Contabilidade que ainda hoje é de grande utilidade no meio contábil. Assim nasceu a Escola Italiana de contabilidade, que dominou o cenário mundial até o início do século XX.

O desenvolvimento da Contabilidade foi notório nos Estados Unidos, no século XX, principalmente após a Depressão de 1929, com a acentuação de pesquisas nessa área para melhor informar o usuário da Contabilidade. (MARION, 2009, p. 33)

Iudícibus e Marion (2006, p. 34) declaram que o que toda história tem mostrado é que a Contabilidade torna-se importante à medida que há desenvolvimento econômico.

A Contabilidade não é uma ciência exata. Ela é uma ciência social, pois é a ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial. Todavia, a Contabilidade utiliza os métodos quantitativos como sua principal ferramenta. Aliás em tudo o que fazemos na vida, precisamos dos métodos quantitativos, dos números (IUDÍCIBUS e MARION, 2006, p.35).

Neste ambiente competitivo, Araújo e Assaf Neto (2003, p. 16-32) apresentam duas finalidades para a contabilidade: divulgação das informações financeiras usuais, e divulgação de informações econômicas destinadas a diversos níveis de usuários (tanto internos como externos).

Sendo um instrumento de informação gerencial, a contabilidade deverá informar ao usuário os dados que retratem o valor econômico gerado por suas atividades.

Quanto aos fins a que se destina a contabilidade Arend; Gärtner; Greco (2006, p.2), explicam:

São fins da contabilidade: assegurar o controle do patrimônio e fornecer as informações sobre a composição e variações patrimoniais, bem como o resultado das atividades econômicas desenvolvidas.

As informações contábeis devem permitir aos seus usuários nítida avaliação da situação patrimonial (econômica e financeira) da entidade.

Um dos objetivos implícitos da contabilidade é a apresentação de demonstrativos e relatórios condizentes com os estudos que os usuários pretendem efetuar, contendo os elementos informativos considerados importantes para as suas decisões.

Através das citações pode-se constatar que o assunto do qual trata a contabilidade é o patrimônio. É possível ter o controle e o conhecimento detalhado do estado do patrimônio, pois a contabilidade registra os fatos e produz as informações para auxiliar os gestores no planejamento e no controle de suas ações.

## **2 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. (IUDÍCIBUS, 2007, p. 21).

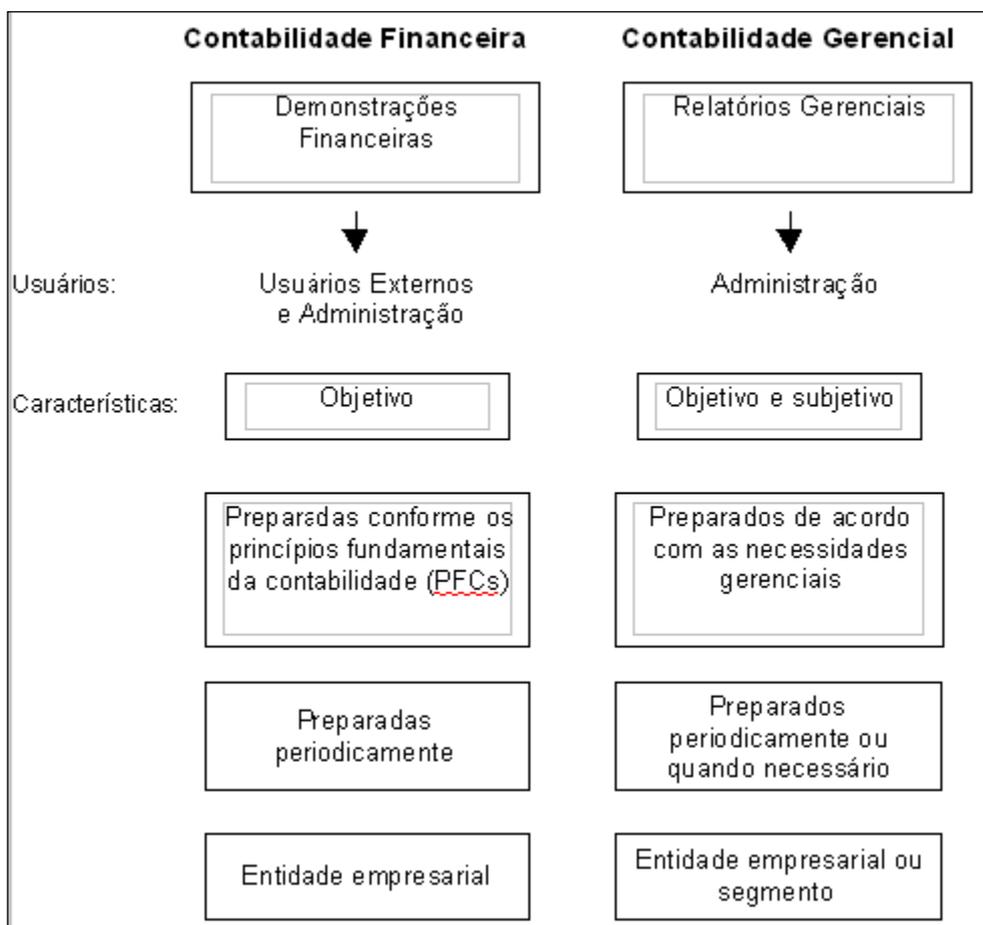
Conforme Atkinson et al, (2008, p. 36):

Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização. É o processo de produção de informações financeiras e operacionais para funcionários e gerentes. O processo deve ser orientado pelas necessidades de informação interna e deve dirigir suas decisões operacionais e de investimentos.

Segundo Atkinson et al (2008, p. 67), a Contabilidade gerencial é definida pelo Institute of Management Accountants ( Instituto de Contadores Gerenciais) como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras que serão usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso apropriado e a responsabilização por seus recursos disponíveis.

A contabilidade gerencial se diferencia da contabilidade financeira, como pode ser observado no quadro a seguir:

**Diferenças entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial**



Fonte: Lozecky e Miotto (2008, p. 4) apud Warren, Reeve e Fess (2001, p. 02).

Segundo Ludícibus (2007, p. 21), de modo geral, todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feitos “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial.

O conteúdo que vem a seguir, segundo Padoveze (2008, p.32) contabilidade gerencial, esta focado ao cumprimento da missão das entidades empresariais no conceito de criação de valor, no processo de informação gerado pela contabilidade para que as entidades possam cumprir sua missão. Sistemas contábeis gerenciais podem criar valor considerável, pelo fornecimento de informações apuradas e adequadas sobre as atividades necessárias para o sucesso das organizações.

### **3 CONTROLE INTERNO**

Segundo Bio (2008 p. 187-189), o controle interno é por diversas vezes confundido com auditoria interna, porém enquanto a auditoria é “um trabalho organizado de revisão e apreciação de trabalho, normalmente executado por um departamento especializado” (ATTIE, 2000, p. 111), o controle interno está diretamente relacionado aos procedimentos e a forma de organização adotados dentro da empresa diariamente. “Controle é o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado corrigir quaisquer desvios importantes” (ROBBINS, 2000, p. 141).

Já Bio (2008, p. 190) define controle interno como:

o conjunto de políticas operacionais, procedimentos e definições na estrutura organizacional, operados por pessoal capacitado, para garantir que as informações sejam fidedignas e para estimular a eficiência nas operações.

O controle interno auxilia a organização como um todo num plano organizado, metodológico, a fins de resguardar a confiabilidade dos dados gerados pela Contabilidade e auxiliar a Administração na implantação eficiente dos projetos, e para Almeida (2008, p. 63), um bom sistema de controle interno funciona como uma “peneira” na detecção de erros ou irregularidades.

Conforme o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA (2011 p. 2), um sistema de controle interno é implantado para manter a organização em curso, em direção as metas de rentabilidade e de realização de sua missão, para minimizar surpresas ao longo do percurso. Um sistema eficaz de controle interno permite o gerenciamento para lidar com rápidas mudanças do ambiente econômico e competitivo, as demandas dos clientes, as mudanças de prioridades, e reestruturação para o crescimento futuro. O controle interno promove a eficiência, reduz os riscos de perda de ativos, ajuda a garantir a confiabilidade das demonstrações financeiras e cumprimento das leis e regulamentos em vigor.

É possível verificar-se a importância permanente de um bom controle interno,

Attie (2000, p. 114) já dizia que a contabilidade deve servir como instrumento de controle administrativo para não ser considerada inútil, com relatórios não confiáveis por informações distorcidas e errôneas. Além disso, para Almeida (2008, p. 67) os ativos da empresa devem ser periodicamente confrontados com os registros contábeis a fim de detectar desfalques ou até mesmo erros de lançamento.

É necessário, depois de observar as rotinas da organização, implantar um sistema além de contribuir nos resultados do controle das ações desenvolvidas também auxilie na tomada de decisões baseadas nos dados apresentados. Isso tudo com a finalidade de proteger o patrimônio da empresa e evitar erros e irregularidades.

Na verificação da existência de um sistema efetivo de controle interno para salvaguarda o patrimônio da empresa e que este sistema esteja funcionando satisfatoriamente e dentro das normas legais e internas da empresa e de um sistema contábil capaz de fornecer os dados necessários para permitir a preparação de demonstrações contábeis que reflitam com propriedade a posição contábil e o resultado das operações da empresa (CREPALDI, 2004, p. 42).

O que deve ser observado na implantação de um sistema adequado as atividades da organização é a capacidade deste de converter os dados lançados em relatórios gerenciais.

### 3.1 RELATÓRIOS GERENCIAIS

Conforme Ludícibus (2007, P. 282), os trabalhos desenvolvidos pela Contabilidade Gerencial devem culminar em relatórios para vários níveis gerenciais. Sistemas contábeis sofisticados, análises contábeis financeiras, apropriação de custos tudo perde o efeito se não forem consubstanciados em relatórios aceitos pelos gerentes.

Sendo assim, relatório gerencial pode ser entendido como um documento escrito, baseado em fatos, contendo informações relevantes para avaliação da situação atual levando a possíveis soluções aos desvios.

O problema surge nos casos, infelizmente ainda freqüentes, principalmente na média empresarial nacional, nos quais a contabilidade, de saída, é considerada (e frequentemente é) apenas um instrumento para apresentar certos dados para o Governo, elaborar um DR anual, e só (IUDÍCIBUS, 2007, p. 284).

Nesses casos os relatórios gerenciais poderiam ser úteis na tomada de decisões, porém a falta de conhecimento acaba com que nem sejam elaborados.

Conforme Iudícibus (2007, p. 285), cada relatório deverá respeitar uma certa periodicidade:

- a) Relatórios diários: posição de bancos, caixa e estoque estratégico;
- b) Semanais: comparativo entre produção real e a prevista;
- c) Mensais: balancetes, comparativos com meses anteriores, desempenho por departamento, posição de capital de giro líquido;
- d) Anuais: balanço, variação patrimonial, fluxo de fundos, análise financeira e de custos.

A produção constante de relatórios foge do objetivo principal destes, cansando os usuários. Um intervalo de tempo torna-se necessário para a emissão de um novo relatório de acompanhamento comparativo do desempenho do negócio.

Dentre os relatórios destacam-se, conforme Almeida (2008), o caixa e bancos, as contas a receber, as obrigações e os estoques.

### **3.1.1 Caixa e Bancos**

O controle do disponível, caixa e equivalentes de caixa, é importante “por ser um ativo de pronta liquidez, é o mais sujeito a uma utilização indevida” (ALMEIDA, 2008, p. 171). Para o fortalecimento do controle interno Attie (2000, p.117) cita algumas praticas que podem servir de suporte:

- a) Segregar as funções entre a custódia de valores e a contabilização;
- b) Sistema de autorização e aprovação para pagamentos a realizar;
- c) Determinação de funções e responsabilidades através de organogramas;
- d) Rotação de funcionários, a fim de reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas ideias;

- e) Legislação, ou seja, atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa à contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes;
- f) Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica.

Apesar das fraudes e erros poderem ocorrer a qualquer momento, um controle interno eficiente diminui consideravelmente essas ocorrências. Conforme cita a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 11.1.4 denomina-se “[...] fraude o ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis.” Já o termo erro denomina-se “[...] erro o ato não intencional resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis.” Assim a diferença é que a fraude parte da intenção do indivíduo num ato voluntário e consciente, já o erro é involuntário, sem o intuito de causar dano, e muitas vezes ocasionado pela falta de conhecimento adequado.

### **3.1.2 Contas a Receber**

“As contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objeto social da empresa [...]” (ALMEIDA, 2008, p. 197) e conforme Lozecky e Miotto (2008) o controle de contas a receber possibilita, ao empresário, o conhecimento, do montante dos valores a receber, contas vencidas e a vencer, programação de cobranças e listar os clientes inadimplentes. Essas informações serão úteis para reavaliação das políticas adotadas em relação aos clientes, como por exemplo a concessão de crédito.

### **3.1.3 Obrigações**

As contas a pagar são sinônimos de obrigações com terceiros.

No caso de compras a prazo, ao recebermos uma mercadoria, tanto para posterior revenda, como para uso próprio (Imobilizado), ficamos imediatamente devendo para terceiros, ou seja, ao mesmo tempo em que

recebemos um bem ou serviço, passamos a constituir uma obrigação (PADOVEZE, 2004,p. 155).

O controle das contas a pagar, segundo Lozeckyi e Miotto (2008), possibilita que o empresário fique permanentemente informado sobre o vencimento dos compromissos, o valor do montante, isso para que ele possa decidir sobre quais as prioridades.

Um alto valor de contas a pagar pode significar tanto um grande movimento ou um desequilíbrio financeiro na medida em que não ocorre a quitação dos valores.

### **3.1.4 Estoques**

Considerando o enfoque ao controle interno de estoques, Almeida (2008, p. 223) conceitua os estoques como bens destinados à venda ou à fabricação, relacionados com os objetivos e a atividade da empresa. Também são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor capital circulante líquido do balanço patrimonial.

Conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TG 16 – estoques, (2011, p. 535), os estoques são ativos que são mantidos para venda no decorrer do negócio, ou estão em processo de produção para venda, ou ainda na forma de materiais ou suprimentos a serem consumidos ou transformados no processo de produção ou na prestação de serviços.

Os estoques compreendem bens adquiridos e destinados à venda, incluindo, por exemplo, mercadorias compradas por um varejista para revenda ou terrenos e outros imóveis para revenda. Os estoques também compreendem produtos acabados e produtos em processo de produção pela entidade e incluem matérias-primas e materiais aguardando utilização no processo de produção, tais como: componentes, embalagens e material de consumo. No caso de prestador de serviços, os estoques devem incluir os custos do serviço, tal como descrito no item 19, para o qual a entidade ainda não tenha reconhecido a respectiva receita (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2011, pg. 535).

Os bens adquiridos para fins de revenda ou então para produção de novos produtos são os componentes do estoque. Estes estoques podem ser de curto ou longo prazo e atualmente são avaliados segundo o seu ciclo operacional.

Atualmente, conforme Marion (2009, p. 309) o ciclo operacional é considerado de longa duração quando for superior a um exercício social, ou seja, um ano.

O estoque é considerado um fator fundamental para a sustentação das atividades operacionais das empresas comerciais, e cada uma deve conhecer o seu estoque de segurança baseando-se em relatórios gerados por um sistema de controle interno.

O estoque de segurança é definido como sendo a quantidade mínima que existe no estoque, destinada a cobrir eventuais atrasos no suprimento e objetivando a garantia do funcionamento eficiente do processo produtivo, sem risco de faltas. Entre as causas que ocasionavam estas faltas, pode-se citar as seguintes: oscilações no consumo; oscilações nas épocas de aquisição, ou seja, atraso no tempo de reposição; variações na quantidade, quando o controle de quantidade rejeita um lote e diferenças de inventário. (CREPALDI, 2004, p. 246).

O estoque disponível deverá atender a demanda para garantir a disposição do produto ao cliente quando necessário, porém para que isso seja possível afirma que “sua administração e controle devem ser realizados de forma criteriosa para que seja possível obter um resultado favorável” (ANDRADE, 2001, p. 121). Isso por se tratar do objeto principal da empresa comercial, para tanto deve receber também um destaque especial da contabilidade gerencial e da contabilidade de custos.

E ainda segundo Arend; Gärtner; Greco, (2006, p. 185), o levantamento dos estoques, tanto de mercadoria pronta para revenda como de matéria prima e produtos em elaboração é fundamental para a elaboração dos balanços e a apuração dos resultados da empresa.

#### **4 CONTROLE DE ESTOQUE**

O controle de estoque ocupa grande importância dentro de toda organização, é através dele que poderá fazer-se uma previsão de quanto deverá ser comprado, além de obter informações úteis sobre as vendas. O principal objetivo do controle de estoque “é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, e minimizar as necessidades de capital investido” (DIAS, 2009, p. 23).

O controle de estoques pode ser feito através da contagem física do bem, *in*

*loco*, mais conhecido como levantamento do inventário, conforme Marion (2009, p. 317), inventário, no sentido restrito, refere-se ao processo de verificação das existências dos estoques. Os inventários podem ser Periódicos ou Permanentes.

O sistema periódico é assim definido:

Adotado esse sistema, o registro contábil do estoque de mercadorias ocorrerá apenas no final dos exercícios, quando da contagem física das quantidades existentes. Nesse caso, as compras são registradas em conta específica, cujo saldo dirá o seu montante cumulativo, não sendo apurado o Custo das Mercadorias Vendidas após cada evento. No final do exercício é efetuado inventário físico do estoque existente (estoque final) e apurado o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), que será: valor do estoque inicial (Ei), somado ao valor das compras (Co), subtraído o valor do estoque final (Ef) (AREND; GÄRTNER; GRECO, 2006, p. 186).

Arend; Gärtner; Greco, (2006, p. 186), ainda lembram que lançamentos de devoluções implicam num ajuste no custo médio, devido ao fato da alteração dos saldos físicos e monetários.

Andrade (2001, p. 122) complementa que é pelo controle periódico, o fato que determina o valor e a quantidade de mercadorias em estoque é sua contagem física. A Contabilidade somente terá conhecimentos dessas informações quando a administração liberar os relatórios para que seja apurado o custo.

E o sistema permanente de apuração do estoque define-se assim:

O Sistema de Inventário Permanente consiste em contabilizar o custo das mercadorias ou produtos vendidos no ato da venda, permitindo que a empresa mantenha controle contínuo sobre entradas e saídas em quantidades e valores, conseqüentemente dispondo de informação atualizada dos estoques (AREND; GÄRTNER; GRECO, 2006, p. 194-195).

Apesar de o Sistema Permanente ter um controle maior do estoque é necessário de qualquer forma que seja feita a contagem física no final de cada ano-calendário. “O controle físico do estoque está a cargo da administração da empresa que deve zelar por sua guarda e segurança. O controle contábil será tanto mais eficiente quanto o for o controle administrativo” (ANDRADE, 2001, p. 122).

Estoque parado significa capital inativo, porém ao mesmo tempo ele se faz estritamente necessário ao funcionamento das atividades da organização, o que deve haver é o equilíbrio entre a área financeira e a operacional.

Quando as metas dos diferentes departamentos são conflitantes, o departamento que tem maior agressividade é, geralmente, o mais ouvido. O sistema de administração de estoques deve remover esses conflitos entre os departamentos, providenciando a necessidade real de suprimentos da empresa. A administração de estoques exige que todas as atividades envolvidas com controle de estoques, qualquer que seja a forma, sejam integradas e controladas num sistema em quantidades e valores. A administração de estoques não se preocupa somente com o fluxo diário de vendas e compras, mas com a relação lógica entre cada integrante deste fluxo, e traz uma mudança na forma tradicional de encarregar os estoques nas suas diferentes formas, pois se trata de um novo sistema de organização (DIAS, 2009, p. 24-25).

Nesse sentido um sistema de controle de estoques que produza relatórios gerenciais é importantíssimo, servindo de instrumento para planejar o estoque futuramente sem prejudicar nenhum setor e atendendo as necessidades reais da empresa.

Este controle, devido aos qualitativos que envolve, requer apoio de sistemas adaptados as realidades de cada negócio, no intuito de agilizar as informações.

## **5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL-GERENCIAL**

De acordo com Migiyama (2003, p.73), a competitividade das empresas, neste novo cenário, entre outros aspectos, dá muita ênfase à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, além do entendimento de seus clientes com maior qualidade, e todos esses fatores influenciam diretamente os custos e a satisfação do consumidor proporcionalmente à receita da organização, afetando o posicionamento e o direcionamento administrativo da entidade.

O autor afirma que a contabilidade gerencial supre as necessidades da administração no que concerne ao uso das informações contábeis para o planejamento e ações da entidade quanto à produção, investimentos, desenvolvimento tecnológico, estratégias de mercado que provoquem uma visão de futuro no intuito de alinhar todas as atividades e processos com a política e as metas da organização.

Enquanto isso, Padoveze (2008, p. 45) afirma que na informação contábil fica evidente que o caminho a ser adotado para que a contabilidade se transforme em ferramenta de ação administrativa e se torne um instrumento gerencial, para se

fazer, então, contabilidade gerencial, é mister a construção de um Sistema de Informação Contábil Gerencial. Em outras palavras, é possível fazer e é possível ter contabilidade gerencial dentro de uma entidade, desde que se construa um Sistema de Informação Contábil.

Padoveze (2008, p.45), ainda lembra que fazer um sistema de informação contábil com a ciência de contabilidade é um vício de linguagem, já que a própria contabilidade é um sistema de informação. Porém, o que mais amiúde, é a construção de sistemas de informação contábil voltados basicamente para a escrituração e registro contábil e contabilidade financeira, Outro ponto observado na construção dos sistemas de informação contábil é que as áreas de abrangências da ciência contábil são trabalhadas de forma não integrada. Ponto importante também é a rotinização da informação contábil gerencial. Concluindo, para se fazer contabilidade gerencial é necessário um sistema de informação gerencial, um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características tais que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de sua entidade.

## 5.1 OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS

Segundo Padoveze (2008, p.47), os sistemas de informações gerenciais têm como objetivo fundamental a consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema empresa. Define um Sistema de Informação e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização, os objetivos da contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, a aquilo que o usuário considera como elementos importantes para seu processo decisório. Esta conceituação é importante para entendermos os objetivos e a abrangência do Sistema de Informação Contábil Gerencial.

Migiyama (2003 p, 74) menciona que a contabilidade financeira remete ao mundo dos custos, enquanto que a contabilidade gerencial ao mundo dos ganhos. Ou seja, a empresa tem como metas ganhar mais dinheiro, satisfazer seus clientes e

garantir o emprego de seus funcionários agora e no futuro, e conforme Fullmanm, (1996, p. 26) as decisões devem ter base legal não só a contabilidade fiscal, mas também em outros aspectos que influenciam na empresa, como mercado, fornecedores, clientes, política, economia, etc.

Migiyama (2003, p.74) também afirma que apesar dos sistemas de informação contábil gerencial e financeira ser distintos, devem ser integrados para suprir suas necessidades de informações, considerando que um presta e colhe informações do outro. “[...] a característica essencial de informação é o modelo de informação gerencial que atende aos seus usuários a nível estratégico, operacional.” ( p.75)

As principais características do Sistema de Informação Contábil-Gerencial, podem ser identificadas no quadro a seguir.

#### Características do Sistema de Informação Contábil-Gerencial

1º	Estão Ligados ao nível do usuário, atende aos objetivos específicos do usuário;
2º	A Frequência do relatório é conforme a necessidade do usuário;
3º	Facilita o planejamento da empresa, custos ou valores;
4º	As bases utilizadas para quantificar os dados independem, desde que atendam as informações;
5º	Sem restrições nas informações fornecidas;
6º	Utilização de várias outras ciências;
7º	A Informação deve vir em tempo hábil e ser relevante;
8º	Os relatórios deverão estar orientados para o planejamento e tomada de decisões futuras;

FONTE: Adaptado Migiyama ( 2003 p.75-76)

O autor pondera ainda que não se deve conceber a contabilidade gerencial como paradigma novo e certo, capaz de substituir os procedimentos da contabilidade financeira, mas incorpora - lá às práticas contábeis para que seja a

contabilidade tratada pelos administradores como matéria e peça fundamental para o bom desempenho das atividades da organização.

Assim, percebe-se a importância do SICG para as empresas, podendo ser fator determinante até mesmo para a permanência e crescimento da organização no mercado em que atuam.

## **6 OPÇÕES DE SISTEMAS DE CONTROLE DE ESTOQUES**

O controle de estoque, devido às exigências do governo e das economias globalizadas, em ter controle de todos os dados da empresa, tanto para fins gerenciais quanto fiscais e por ter acesso destes dados através das tecnologias cada vez mais avançadas em todos os campos e segmentos, tem exigido das empresas a informatização, planejamento e agilidade na busca por informações a partir de relatórios específicos. É relevante saber quais os montantes de recursos destinados aos estoques, tanto por questões econômicas- financeiras tanto quanto para conseguir adequar-se ao mercado competitivo atual e não perder prazos das obrigações acessórias para com os órgãos competentes.

Para adequar-se às necessidades deste mercado, as empresas precisam que seus sistemas sejam modernos e possuam todos os programas que facilitam a busca de dados no momento desejado, fazendo com que seus gestores possam tomar suas decisões com segurança e agilidade.

Hoje o mercado oferece as mais diversas opções para compra de um sistema de controle de estoque, as empresas fornecedoras destes programas procuram adequar-se as necessidades da empresa. A partir de um sistema de controle de estoques estruturado a empresa pode focar no que se acredita, ser uma da principal base de dados para relatórios gerenciais e fiscais necessários, e sem contar que o gestor terá todas as informações do andamento do estoque informatizado, não necessitando do controle manual.

Para (O'BRIEN, 2004, p.232):

Os sistemas de controle de estoque processam dados, refletindo mudanças nos artigos em estoque. Depois que os dados sobre pedidos dos clientes são recebidos do sistema de processamento de pedidos, o sistema

de controle de estoque registra mudanças nos níveis de estoque e prepara os devidos documentos de expedição. Em seguida, ele pode notificar os gerentes sobre os artigos que precisam ser encomendados novamente e fornecer-lhes uma série de relatórios de situação do estoque. Os sistemas de controle de estoque computadorizados, portanto, ajudam a empresa a fornecer serviço de alta qualidade para os clientes, minimizando, ao mesmo tempo, o investimento e os custos de manutenção de estoque.

Com a citação anterior pode-se entender como é realizado um sistema de controle de estoques, já (MARTINS e ALT, 2009, p.168), explica qual a função dos estoques para melhor compreender sua importância para a gestão correta deste sistema.

Os estoques tem a função de funcionar como reguladores do fluxo de negócios. Como a velocidade com que as mercadorias são recebidas – unidades recebidas por unidade de tempo ou entradas – é usualmente diferente da velocidade com que são utilizadas – unidades consumidas por unidade de tempo ou saídas – há a necessidade de um estoque, funcionando como um amortecedor.

Dessa forma percebe-se que o estoque é um grande aliado dos negócios da empresa, pois consegue regulá-lo e onde as mesmas necessitam ter um sistema rigoroso, para não serem afetadas pelas inseguranças na demanda e no tempo de ressurgimento, gerando custos desnecessários de manutenção de estoque, ou custos por falta de produtos.

Através de pesquisas, torna-se possível apresentar ao empresário as características dos sistemas e *softwares* que o mercado atual disponibiliza para o controle de estoques, sendo que cabe a empresa decidir qual a opção que melhor se adapta as suas necessidades, tanto gerenciais quanto em relação a legislações em vigor.

## **7 LEGISLAÇÃO VIGENTE EM RELAÇÃO A ESTOQUES**

Um *software* adequado para a gestão de estoques não envolve apenas a questão do controle físico dos mesmos, requer também adequação a legislações em vigor, no intuito de não ocorrer retrabalhos na organização. Não é possível que uma empresa efetue seu controle de estoque em um programa e o seu escritório contábil

utilize outra programa para gerar os relatórios fiscais exigidos por lei, pela questão custo *versus* benefício.

Na legislação atual destaca-se a questão do EFD-PIS/Cofins trata-se de um arquivo digital instituído no Sistema Público de Escrituração Digital – SPED, a ser utilizado pelas pessoas jurídicas de direito privado na escrituração da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins, nos regimes de apuração não-cumulativo e/ou cumulativo, com base no conjunto de documentos e operações representativos das receitas auferidas, bem como dos custos, despesas, encargos e aquisições geradores de créditos da não-cumulatividade.

Os documentos e operações da escrituração representativos de receitas auferidas e de aquisições, custos, despesas e encargos incorridos, serão relacionadas no arquivo da EFD-PIS/Cofins em relação a cada estabelecimento da pessoa jurídica. A escrituração das contribuições sociais e dos créditos será efetuada de forma centralizada, pelo estabelecimento matriz da pessoa jurídica.

O arquivo da EFD-PIS/Cofins deverá ser validado, assinado digitalmente e transmitido, via Internet, ao ambiente Sped, até o 5º (quinto) dia útil do 2º (segundo) mês subsequente a que se refira a escrituração, inclusive nos casos extinção, incorporação, fusão e cisão total ou parcial.

Conforme disciplina a Instrução Normativa RFB nº 1.052 de 5 de julho de 2010, estão obrigadas a adotar a EFD-PIS/Cofins, conforme cronograma atualizado pela Instrução Normativa RFB nº 1.085 de 19 de novembro de 2010:

- I. em relação aos fatos geradores ocorridos a partir de 1º de abril de 2011, as pessoas jurídicas sujeitas a acompanhamento econômico-tributário diferenciado, nos termos da Portaria RFB nº 2.923, de 16 de dezembro de 2009, e sujeitas à tributação do Imposto sobre a Renda com base no Lucro Real;
- II. em relação aos fatos geradores ocorridos a partir de 1º de julho de 2011, as demais pessoas jurídicas sujeitas à tributação do Imposto sobre a Renda com base no Lucro Real;
- III. em relação aos fatos geradores ocorridos a partir de 1º de janeiro de 2012, as demais pessoas jurídicas sujeitas à tributação do Imposto sobre a Renda com base no Lucro Presumido ou Arbitrado.

Excepcionalmente, as pessoas jurídicas relacionadas nos itens I e II acima, poderão efetuar a transmissão das EFD-PIS/Cofins referente aos meses do ano-calendário de 2011, até o 5º (quinto) dia útil do mês de fevereiro de 2012 (art. 5º da Instrução Normativa RFB nº 1.161, de 5 de julho de 2011)

A pessoa jurídica poderá retificar os arquivos originais da EFD-PIS/Cofins, referentes aos períodos do ano-calendário de 2011, até o último dia útil do mês de junho do ano-calendário de 2012, mediante a transmissão de arquivo retificador da escrituração substituída, nos termos do art. 8º da Instrução Normativa RFB nº 1.052 de 5 de julho de 2010 ( RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2011).

Tratando-se de uma imposição governamental, todas as empresas do Regime Geral de Tributação estão obrigadas a essas adequações. Essa exigência visa garantir uma maior clareza da movimentação das organizações ao governo, e conseqüentemente, exige também uma maior aproximação dos programadores de sistemas com as empresas e seus escritórios contábeis, para que não haja falhas na geração e transmissão das informações.

### **CONCLUSÃO**

Encontrar formas eficientes de efetuar controles sobre os estoques requer amplo conhecimento das necessidades da organização, quanto a questões mercadológicas, bem como da legislação vigente.

No desenvolvimento deste trabalho fica perceptível que cada organização apresenta demanda de informações diferenciada, nem todas necessitam de vastos relatórios, bastam informações simples, mas seguras, para auxiliá-las na tomada de decisões. Desta forma, cabe a cada uma conhecer as suas necessidades, levando em conta o presente e também tomando por base os projetos futuros.

Ter o conhecimento da sazonalidade de cada produto, os produtos mais vendidos, os mais rentáveis e os valores mínimos se torna indispensável para o bom funcionamento do negócio, uma vez que o estoque pode ser considerado um regulador do negócio. E para que isso seja possível um eficiente sistema de controle de estoque ajudará ao empresário saber com maior exatidão o que o cliente procura e também evitar custos desnecessários de manutenção de estoque, fatores estes que influenciam diretamente na relação empresa-cliente.

Assim conclui-se que, o empresário precisa buscar um sistema de controle de estoques que atenda especificamente as necessidades de sua organização, que seja economicamente viável e de entendimento acessível. Não há nenhum *software* que pode ser considerado o melhor. A eficiência estará no atendimento das necessidades, isto é, se os relatórios gerenciais gerados atenderem as expectativas e contribuir com o empresário a conduzir da melhor forma seu empreendimento.

## REFERÊNCIAS

**AICPA - Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.** Disponível em: <<http://www.aicpa.org/>>. Acesso em 22 de novembro de 2011.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ANDRADE, Eurídice Mamede de. **Contabilidade Comercial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

AREND, Lauro; GÄRTNER, Günther; GRECO, Alvíso. **Contabilidade: teoria e prática básicas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; MARK, Young S. **Contabilidade gerencial.** 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **PRINCÍPIOS DE CONTABILIDADE E NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE** – Vol. 2 princípios de contabilidade NBC TG – Normas Brasileiras de Contabilidade convergentes com as normas internacionais emitidas pelo *International Accounting Standards Boards (IASB)*; e as normas brasileiras de contabilidade editadas por necessidades locais, sem equivalentes internacionais. Porto Alegre. Atualizado até julho de 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**EFD-PIS/Cofins.** Disponível em: <<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/efd-pis-cofins/o-que-e.htm>>. Acesso em 18 de novembro de 2011.

FULLMANM, Claudiney. **A vez da contabilidade gerencial.** Qualimetria, n.58, v. 8, p.25-27, jun. 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOZECKYI, Jeferson; MIOTTO, Neivandra. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas.** Disponível em: <web03.unicentro.br/especializacao/Revista\_Pos/.../3-Ed5.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 14.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** 3<sup>o</sup>.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MIGIYAMA, Tatiani Kimiko da Costa, **Sistema de Informação Contábil** Adcontar, Belém, v.4, n.2, p.73-76, nov. 2003.

**NBC-T 11 - Normas de auditoria independente das demonstrações contábeis.** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t11.htm>>. Acesso em: 23 de setembro de 2011.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet.** 2<sup>o</sup>.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial.** 5 ed.São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Manual de contabilidade básica: uma introdução à prática contábil.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

## **A VIOLÊNCIA SEXUAL INSERIDA EM UM CONTEXTO MULTIFACETADO**

Carine Berteli Goulart Weber<sup>12</sup>

### **RESUMO**

O trabalho aborda o tema da violência sexual praticada contra crianças num contexto multifacetado. No contexto atual todos estão suscetíveis a ser um abusador ou uma vítima. Não existe um rosto padrão para esse segmento. Os casos acontecem a todo o momento, em qualquer lugar, a qualquer hora. Busco compreender os impactos desta realidade com vistas a sinalizar para a possibilidade de formulação e realização de políticas públicas em esfera local para reverter este quadro. É possível criar referenciais positivos para a constituição da identidade dos jovens às vezes invisíveis nas periferias de nossas cidades. O processo metodológico para a pesquisa do tema deu-se por uma pesquisa semi-estruturada. Estar incluído, pertencer e planejar o próprio futuro depende de uma mudança de atitude social no sentido de acolhimento. A maior preocupação momentânea é com o campo das políticas públicas. Como é feita? Que processo se utiliza? É através das vias comportamentais ou é através do cumprimento de metas? São estas indagações que busco responder neste artigo.

Palavras-chave: violência sexual infanto-juvenil - políticas públicas - serviço social.

### **RESUMEN**

El trabajo aborda la cuestión de la violencia sexual contra los niños en un contexto de múltiples facetas. En el contexto actual todos son susceptibles de ser un abusador o una víctima. No hay una imagen patrón-para este segmento. Los casos ocurren en cualquier momento, en cualquier lugar y a cualquier hora. Tratando de comprender el impacto de esta realidad con el fin de señalar la posibilidad de formular y aplicar políticas públicas a nivel local para cambiar esta situación. Es posible crear referenciales positivos para la constitución de la identidad de los jóvenes a veces invisibles en las periferias de nuestras ciudades. El proceso metodológico para investigar el tema se realizó mediante una encuesta

<sup>12</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Projetos Sociais, Assistente Social, carine\_bvb@yahoo.com.br. CENSUPEG – Centro Sul-Brasileiro de Pesquisa Extensão e Pós-Graduação, Rua Iguaçu nº 274 Bairro Santo Antonio – Santa Catarina/SC. secretaria01@censupeg.com.br.

semiestructurada. Ser incluídos, pertencer y planificar su futuro depende de un cambio de actitud social en el sentido de recibirlos. La mayor preocupación momentánea es en el campo de la política pública. ¿Cómo se hace? ¿Qué proceso se utiliza? Es a través del comportamiento o consecución de los objetivos? Estas son preguntas que intento responder en este artículo.

Palabras-clave: violencia sexual hacia niños y jóvenes, políticas públicas, trabajo social.

## **INTRODUÇÃO**

A violência sexual é um ato que pode ser realizado por uma ou mais pessoas, causando danos devastadores. Neste estudo se busca compreender a dimensão que este fato abrange, a fim de que seja analisado para que num futuro próximo haja a formulação de projetos de enfrentamento desta questão que se entende por violência.

A explanação da violência sexual é uma das expressões sociais da questão social inserida na sociedade moderna, marcada por um contexto capitalista desencadeando a desigualdade entre os povos.

Em seguida de pesquisa bibliográfica, que se fez necessário, onde elencou a pesquisa como um método necessário para a formação e intervenção profissional, algo indispensável é a formação teórico-prático, fazendo parte de uma bagagem que o assistente social carrega ao longo de sua profissão.

E nas considerações finais que traz a percepções da acadêmica quanto ao tema abordado e quanto à identificação profissional.

## **1 A REALIDADE NUA E CRUA**

Existem, no contexto sócio cultural atual, muitas crianças, jovens expostas a situações de risco. Entende-se a condição de crianças que, por suas circunstâncias de vida, estão expostas a violência, ao uso de drogas e a um conjunto de experiências relacionado às privações de ordem afetiva, cultural e socioeconômica que desfavorecem o pleno desenvolvimento biopsicossocial (Lescher, 2004).

Embora crianças em situação de risco façam parte de um grupo com muitas necessidades, por suas condições de vida acabam tendo dificuldades de acesso aos serviços públicos existentes em seus bairros de origem, agravando a situação em que se encontram.

A sociedade brasileira é marcada por separações radicais (cor, classe, gênero, entre outras). Um processo pelo qual o país passa devido à modernização que desencadeia preconceito e desigualdade se preocupando apenas com os mínimos sociais, através de políticas meritocráticas<sup>13</sup>. Tais estratégias de intervenção na sociedade resultam na manutenção da população num estado de controle, sem proporcionar a mudança de condição social, pela realidade insegura tendo o direito e o padrão de cidadania existente se dá após as relações sociais estruturadas.

O contexto capitalista fica direcionado ao mercado de trabalho, objetivando os lucros e num segundo plano o compromisso com o desenvolvimento social, deixando o individualismo e a globalização reorganizar a sociedade, o que amplia as desigualdades que na realidade atual põe e expõe os vulneráveis.

Os resultados das relações sociais na lógica do capitalismo produzem diversas demandas, traduzidas em expressões sociais da questão social<sup>14</sup>. Uma dessas expressões da questão social é a violência, o abuso de crianças e adolescentes, um tema que se enquadra numa abordagem histórica.

Devido a vários fatores (econômicos, fome, moradia precária, evasão escolar, entre outras) que reflete no cotidiano, a fase de criança e adolescente em que se encontra em uma situação socioeconômica precária, são alguns dos fatores que levam essas crianças e adolescentes a se prostituírem é uma troca de favores sexuais por bens materiais ou sociais, alastrando assim a prostituição infantil no Brasil.

---

<sup>13</sup> É um sistema de governo que leva em conta o mérito, como a razão para se atingir uma determinada posição e ou colocação.

<sup>14</sup> Segundo Pastorini (2004) as referências às mudanças no mundo da produção e, mais precisamente, no mundo do trabalho são de máxima importância para compreender a “questão social” contemporânea e as respostas articuladas que buscam atender as suas manifestações, já que seria impossível explicar e analisar as manifestações da “questão social” hoje sem fazer referência ao contexto mais abrangente da reestruturação produtiva.

Alessandra Mendonça (2009) constata que maioria dos frequentadores de casa de prostituição são brasileiros de classe média alta e rica, empresários bem sucedidos, aparentemente bem casados. Estão, também, na lista, os motoristas de caminhão e de táxis, gerentes de hotéis e até mesmo os policiais. Já do outro lado, as meninas são pobres e moram em uma total miséria na periferia. A primeira relação sexual pode ter ocorrido com o próprio pai, padrasto ou até mesmo seu responsável aos seus 10, 12 ou 17 anos de idade. Por este motivo as garotas até poderiam tolerar por mais tempo a pobreza e a miséria, mas o que ela encontra em casa é a violência, o abandono e a degradação familiar.

## **2 EM BUSCA DE IDENTIDADE**

As definições sobre violência contra criança e o adolescente sofre mudanças através do olhar cultural e histórico. A violência é um fenômeno que se propaga nas relações sociais e interpessoais, acarreta sempre uma relação de poder que não faz parte da natureza humana.

Conforme Guerra (2008, p.33):

A violência sexual se configura como todo ato ou jogo sexual, relação hetero ou homossexual entre um ou mais adultos e uma criança ou adolescente, tendo por finalidade estimular sexualmente esta criança ou adolescente ou utilizá-los para obter uma estimulação sexual sobre sua pessoa ou de outra pessoa.

A autora elucida e indica a existência de diversas formas de abuso sexual doméstico (a violência no âmbito do lar) e a violência sexual intrafamiliar (que é manter relação sexual no âmbito familiar denominada incesto praticado por pessoas de qualquer grau de parentesco). As vítimas anulam a fase da infância e adolescência, fase da vida em que o indivíduo desenvolve sua personalidade, que está em busca da sua identidade, se preparando para a fase adulta.

O problema das classes sociais, fruto da desigualdade econômica e da ausência de cidadania, é que alguns deles respondem de forma violenta, como mostram os dados entre 1987 e 1990. O SOS Crianças de São Paulo recebeu 4.203 denúncias de violência; em Campinas de 1982 a 1985 revelaram 1.251 casos e 104

óbitos. No ponto de vista de Levisky eles são cidadãos livres exigindo sua liberdade e seu direito de livre arbítrio.

Num país como o Brasil a meta é a sobrevivência pura e simples: ter dinheiro para comer, morar e vestir. E o único instrumento legítimo é o trabalho. Na medida em que esse instrumento lhe é subtraído, o homem busca o caminho da violência e do crime (2000, p. 45).

Por vezes a prostituição acarreta situações como a gravidez, lesões, DST; e as situações comportamentais - agressividade, falta de concentração, fugas; e por fim as sentimentais - tristeza, medo, culpa. Traumas que influenciam a longo prazo no comportamento das vítimas. A exclusão, a vulnerabilidade e risco social resultam no problema da violência sexual. É uma realidade existente na sociedade em geral, na qual estão envolvidas crianças e adolescentes em situações de sofrimento de exploração sexual. Esta violência sexual contra crianças ou adolescentes resulta de um fenômeno complexo levando em consideração o contexto econômico e político.

Culturalmente e historicamente (se trata da referência a baixo), o papel social do homem é definido como autoridade, um ser de poder, de dominação, de força, de superioridade; e o papel sexual feminino é de submissão, a passividade, a fraqueza e a inferioridade. A estrutura da família hoje aparece à mulher também como provedora, sendo ela que auxilia no sustento e mantém a sobrevivência familiar.

Bourdieu (1999 apud Mendes, 2010) entende que as situações de violência familiar,

Se justificam pela eficiência presente nas estruturas de dominação, que tendem a naturalizar as práticas dessa construção histórica e cultural que é a dominação masculina, tornando os que estão sob o seu jugo prisioneiros sem se sentirem e sem se saberem prisioneiros (p.6).

Sarti (1996 apud Mendes, 2010) complementa,

Percebe-se que ao tomar tais posturas, essas mulheres tentam adaptar e remediar a nova situação por elas experienciada às normas tradicionais de códigos morais que delegam aos homens atitudes consideradas de chefes da família, quais sejam, a autoridade sobre os membros da família, a obediência e o respeito da família a ele, o usufruto das regalias cotidianas no domicílio e poder de decisão no interior da casa. (p.06).

Segundo Oliveira (2004), ao homem coube o espaço fora de casa, de caçar, de construir, de produzir; o fazer e à mulher o espaço do lar, de nutrir de comida e afeto, de educar, o sentir e de se responsabilizar pelo outro. Na atual sociedade, são as mulheres que entram no mercado de trabalho. O desemprego e o subemprego crescem, e com eles a crise de poder do homem que não consegue mais cumprir o papel que é dele esperado. Sem ter desenvolvido uma capacidade de expressão emocional, faltam aos homens palavras para elaborar essa transformação. A partir desta abertura entram as mulheres que não só contribuem com parte significativa do orçamento familiar, como em muitos casos são seus principais provedores, dando a importância relativa dos rendimentos femininos.

### **3 AS MAZELAS DA QUESTÃO SOCIAL**

A população se estrutura em torno das necessidades básicas, uma delas é o trabalho assalariado para ambos os sexos, se refere a uma prática capitalista, que na opinião de PALMAS (1987, apud Silva 2007) é considerado o núcleo do popular. Na prática do Serviço Social comprometida com os setores populares, manifestando o entendimento do processo de busca da transformação social em todas as áreas. Teixeira (1980, apud silva, p.89), acrescenta que “permite vislumbrar a possibilidade do profissional atuar, não só como crítico da formulação de políticas como também em nível de mobilização política com as classes subalternas”.

A preocupação com os direitos das crianças e adolescentes trouxe a tona o problema de dentro e de fora dos lares. Entre tanto a vítima normalmente é estigmatizada, havendo uma tendência social de acusá-la direta ou indiretamente por ter provocado o estupro. Sente-se impotente até mesmo em delatar o estuprador, que muitas vezes é alguém conhecido, sentindo-se muito culpada e temerosa de represálias. O sentimento de baixa auto-estima, culpa, vergonha, temor, tristeza e desmotivação são comuns. Em tempos de informação, com a internet, a pouco controle social sobre os meios de comunicação de massa, há um apelo sexual freqüente e precoce, expondo os jovens a situações ainda não bem

compreendidas por eles. Os adolescentes falam como adultos, querem se portar como tal e ter os privilégios da maturidade.

A pouca informação qualificada e o precário respeito dos adultos perante as necessidades dos jovens são os verdadeiros responsáveis pelo falso e ilusório desenvolvimento do adolescente de hoje, o que se torna uma porta aberta para a pedofilia<sup>15</sup> que é um distúrbio de conduta sexual, onde o indivíduo adulto sente desejo compulsivo, de caráter homossexual ou heterossexual, por crianças ou pré-adolescentes. Estes distúrbios ocorrem na maioria dos casos em homens de personalidade tímida que se sentem impotentes e incapazes de obter satisfação sexual com mulheres adultas. Muitos casos são de homens casados, insatisfeitos sexualmente, geralmente são portadores de distúrbios emocionais que dificultam um relacionamento sexual saudável com suas esposas.

Diante deste contexto, existem diversas profissões que se encontram inteirados na realidade social. Dentre os profissionais, o Assistente Social está inserido na origem da institucionalização do Serviço Social no Brasil, sustentadas na proposta urbano-industrial impulsionada pelo Estado brasileiro a partir do governo de Getúlio Vargas, na modernização do trabalho leigo católico e no aprofundamento da questão social oriunda das contradições entre capital e trabalho intensificadas em todo território nacional tendo por base o legado deixado pela economia agrária.

#### **4 A POTENCIALIDADE DAS REDES SOCIAIS**

O Serviço Social como uma profissão inserida na divisão social com técnica do mundo do trabalho, gerenciamento de projetos e programas de cunho social comprometidos com a administração das desigualdades sociais (miséria, fome, habitação, educação, saúde, entre outras) De caráter controlador do exercício profissional da assistência social, administra múltiplos conflitos originados na relação capital-trabalho, conforme lamamoto,

---

<sup>15</sup> O pedófilo se sente seguro na ação sexual e no controle da situação diante da criança. A maioria dos casos constatados envolvia homens em média 15 anos mais velhos que sua vítima e na população de baixa renda, a ocorrência, vem acompanhada de uso de bebidas alcoólicas. Grande parte dos casos é de contatos incestuosos, na maioria dos casos a criança submetida a estes atos fica calada, pois teme a represália do adulto, o pedófilo exige que a criança e ou adolescente seja cúmplice dele, como um pacto de silêncio, (PAIVA, 1999).

Responde tanto as demandas do capital como o trabalho e só pode fortalecer um ou outro pólo pela mediação de seu oposto. Participa tanto dos mecanismos de dominação e exploração como, ao mesmo tempo e pela mesma atividade, da resposta às necessidades de sobrevivência da classe trabalhadora e da reprodução as contradições que constituem o móvel básico da história. A partir dessa compreensão, é que se pode estabelecer uma estratégia profissional e política, para fortalecer as metas do capital ou do trabalho, mas não se pode excluí-las do contexto da prática profissional, visto que as classes só existem inter-relacionadas. (1985, p 75).

O balanço crítico da Reconceituação e a maturidade do Serviço Social como uma profissão que concentra o resgate desempenhado pela pesquisa e produção dos conhecimentos nos parâmetros universais sustentadores de uma formação profissional atual, densa, sólida e fortemente atrelada aos desafios impostos à profissão, garantindo as múltiplas mediações na realidade enfrentada, citado acima.

A assistente social e o desenvolvimento de esforços para uma ação profissional, através de questionamentos e visão crítica, refletem nos interesses da população vulnerável. A instrumentalização são processos necessários para estreitar as relações da demanda com a prática social.

Sobre isso Yasbeck diz que o

Descompasso se pode observar também na pesquisa que, muitas vezes não consegue trabalhar a universalidade contida no singular, que não faz os vínculos e as passagens de nossa compreensão teórico-metodológica da realidade para a situação singular que configuram nosso exercício profissional cotidiano. É tarefa da pesquisa evidenciar os processos sociais e históricos de um tempo e lugar, em suas múltiplas dimensões, nos mostrando como a realidade se tece e se move pela ação dos sujeitos sociais (2006, p. 155-156).

As estratégias para o enfrentamento da questão social têm se direcionado a projeto social que prevê estruturação das políticas sociais, visando a defesa de direitos. A partir da Lei de Acumulação (Marx,1984), teve uma elevação considerável de classe trabalhadora, gerando assim a valorização do capital, com uma acumulação da miséria enraizada na produção e reprodução da questão social na sociedade capitalista. A pobreza é uma força de trabalho barata, respingos da expansão capitalista. A cada dia aumentam o índice de brasileiros fora do mercado de trabalho formal. Essa parte da população fica sem garantias de proteção social vivendo num contexto de completa subalternização.

Segundo Paoli (1994 apud Nunes)

As abordagens dominantes sobre família associam a fragilidade dos laços familiares e a promiscuidade da vida cotidiana à desorganização familiar. É este o pano de fundo que condiciona o aparecimento da criança pequena, filha das mulheres trabalhadoras, que demandavam um lugar de guarda e proteção para seus filhos, durante suas jornadas de trabalho e que vão balizar as abordagens e representações que serão construídas no interior das instituições. (2004, p.5).

Vive-se numa sociedade onde a violência, em um sentido mais abrangente, faz parte da vida cotidiana dos indivíduos, acontece em todos os segmentos sociais e públicos, deixando implícitas as relações entre as pessoas e legitimada socialmente. Onde o crescimento econômico das últimas décadas, continua caracterizada por uma grande disparidade social e pela pobreza da maior parte da população.

Cada vez mais, as políticas de atenção à criança em situação de risco enfrentam o desafio das precárias condições de vida em que estas se encontram, vivendo num cotidiano, muitas vezes, de situações extremas, em que os direitos assegurados no Estatuto da Criança e do Adolescente não são respeitados. Segundo Costa e Moura,

Falar de crianças e adolescentes que se encontram em situação de risco social no Brasil é abordar um problema que trás em sua complexidade, as marcas da formação e do desenvolvimento sócio político econômico e cultural de um país que confina aos guetos, morros e favelas os que sobrevivem com as partículas do bolo nacional. A péssima distribuição de renda do país, carro chefe das desigualdades econômicas e sociais, a ausência do oferecimento de uma educação e saúde de qualidade para a maioria da população, somando-se ao desemprego estrutural e a ineficiência das políticas públicas, contribuem para que assistamos estarecidos, a uma desenfreada produção em série de crianças e adolescentes sem referência de afeto, amor, ética, moral, auto-estima e sem perspectiva de exercerem sua cidadania. Crianças e adolescentes que se escolarizam nas ruas (idem, s/p.).

Sendo assim, vimos que o Serviço Social, inserido no campo das ciências humanas, produzindo transformações, mediando situações, e garantindo condições mínimas de subsistência e participação das pessoas.

Serra afirma pensar em construir novas competências, pensa-se numa redefinição da profissão dizendo que fundamental

relembrar que o Serviço Social é, antes de tudo, uma profissão de intervenção social e que nossa utilidade social será maior ou menor na medida em que ela possa oferecer respostas úteis às necessidades sociais, principalmente nos tempos de incertezas e desafios de hoje (2000, p.174).

Segundo Parente (2000, p.14), “a participação social é vista como instrumento de construção da cidadania pode assumir dois aspectos distintos, um que põe a sociedade em contato com o Estado e o outro que propicia seu próprio fortalecimento e desenvolvimento autônomo”.

As redes são constituídas através do conhecimento profissional que visa à construção de uma práxis interdisciplinar no atendimento a situações individuais ou coletivas que emergem em um determinado contexto social.

A práxis profissional é uma condição objetiva para se realizar enquanto assistente social. Para tanto as questões sociais como a violência, as drogas, o desemprego, o abandono, entre outras, são situações comuns no cotidiano de muitas instituições principalmente aquelas que abrigam crianças e adolescentes.

De acordo com o artigo 94 do Estatuto da Criança e do Adolescente as,

Entidades que desenvolvem programas de internação tem as seguintes obrigações, entre outras:

- I. Observar os direitos e garantias de que são titulares os adolescentes;
- II. Não restringir nenhum direito que não tenha sido objeto de restrição na decisão de internação;
- III. Oferecer atendimento personalizado, em pequenas unidades e grupos reduzidos;
- IV. Preservar a identidade e oferecer ambiente de respeito e dignidade ao adolescente;
- V. Diligenciar no sentido do restabelecimento e da preservação dos vínculos familiares;
- VI. Comunicar a autoridade judiciária, periodicamente, os casos em que se mostre inviável ou impossível o reatamento dos vínculos familiares;
- VII. Oferecer instalações físicas em condições adequadas de habitabilidade, higiene, salubridade e segurança e os objetos necessários à higiene pessoal;
- VIII. Oferecer vestuário e alimentação suficientes e adequados à faixa etária dos adolescentes atendidos;
- IX. Oferecer cuidados médicos, psicológicos, odontológicos e farmacêuticos;
- X. Propiciar escolarização e profissionalização;
- XI. Propiciar atividades culturais, esportivas e de lazer;
- XII. Propiciar assistência religiosa àqueles que desejarem, de acordo com suas crenças;
- XIII. Proceder a estudo social e pessoal de cada caso;
- XIV. Reavaliar periodicamente cada caso, com intervalo máximo de seis meses, dando ciência dos resultados à autoridade competente;
- XV. Informar periodicamente, o adolescente internado sob sua situação processual (2005, p. 67-68).

A flexibilidade para compartilhar novos conhecimentos é fundamental para a construção de uma rede de trabalho. Qualquer forma de interagir deve proporcionar um espaço em que o conhecimento e a construção da práxis sejam viabilizados. Nas redes internas, fixa – se a garantia de sua continuidade e a base de um processo permanente de reconstrução.

Rede social neste contexto é uma das formas de representação profissional com pessoas entre si, é também responsável pelo compartilhamento de idéias entre pessoas que possuem interesses e objetivo em comum e valores a serem compartilhados.

O trabalho em Rede vem ganhando forças, ancorada a valores de igualdade, democracia, cooperação e construção coletiva, “ela” propicia uma grande articulação entre as várias esferas da sociedade civil, potencializando sua capacidade de mobilização coletiva e a realização de ações.

A formação de rede social decorre de programas/projetos específicos, elaborados com recursos sociais disponíveis para atender uma população específica. O fortalecimento e a comunicação na Rede Social devem ser realizados se possível de forma informatizada ou então, manual. O processo de implantação de Redes Sociais prevê a realização de diagnóstico da realidade a ser enfrentada na atividade de aproximação e de pertencimento a essa comunidade. Saber a cultura, a história local, a geografia, e seus costumes definindo – se os objetivos previsíveis. Trabalhar em Rede Social é construir um processo de cidadania, um processo de solidariedade.

A prática profissional do assistente social tem como um dos meios de trabalho a investigação, a qual requer conhecimento da realidade social concreta. Dentro do nosso entendimento todo produto de relações sociais provém de uma metodologia crítica e rigorosa, que permita a sua compreensão e explicação de fundamental importância. Por outro fim ainda, com grande eficácia e com uma intencionalidade ainda maior, a instrumentalidade baseia-se de significativa importância, pois através desta pode-se melhor acompanhar a diversidade e a dinâmica dos problemas.

O respeito pela vida é condição para desenvolvimento de todo o trabalho relacionado com direitos humanos. A existência e a importância à vida é a fonte inspiradora de todas as idéias e todos os valores.

No artigo quarto do Código de Ética do Assistente Social fala sobre as atribuições da profissão, as quais são assim definidas:

- a) Transgredir qualquer preceito deste Código, bem como da Lei de Regulamentação de Profissão;
- b) Praticar e ser conivente com condutas antiéticas, crimes ou contravenções penais na prestação de serviços profissionais, com base nos princípios deste Código, mesmo que estes sejam praticados por outros profissionais;
- c) Acatar determinação institucional que fira os princípios e diretrizes deste Código;
- d) Compactuar com o exercício ilegal da profissão, inclusive nos casos de estagiários que exerçam atribuições específicas, em substituição aos profissionais;
- e) Permitir ou exercer a supervisão do aluno de Serviço Social em instituições Públicas ou Privadas, que não tenham em seu quadro assistente social que realize acompanhamento direto ao aluno estagiário;
- f) Assumir responsabilidade por atividade para as quais não esteja capacitado pessoal e tecnicamente;
- g) Substituir profissional que tenha sido exonerado por defender os princípios de ética profissional, enquanto perdurar o motivo da exoneração, demissão ou transferência;
- h) Pleitear para si ou para outrem emprego, cargo ou função que estejam sendo exercidos pro colega;
- i) Adulterar resultados e fazer declarações falaciosas sobre situações ou estudos de que tome conhecimento;
- j) Assinar ou publicar em seu nome ou de outrem trabalhos de terceiros, mesmo que executados sob sua orientação (2005, p. 23).

A violência sexual é uma das expressões da questão social que está inserida na sociedade de uma forma arrebatadora. Marx (1983) diz que é de fundamental importância para o indivíduo se tornar um ser social. Segundo Lukács (1979 apud Barroco),

Quando, neste contexto, atribuímos ao trabalho e as suas consequências imediatas e mediatas, uma prioridade com relação a outras formas de atividade, isso deve ser entendido num sentido puramente ontológico, ou seja, o trabalho é antes de mais nada, em termos genéticos, o ponto de partida da humanização do homem, do refinamento de suas faculdades, processo do qual não se deve esquecer o domínio sobre si mesmo, (2003, p. 26).

Conforme Parolin (2009, p. 9) “a escola é uma grande aliada da família ou vice-versa, o importante é que ambas cumpram sua parte de educador”. A importância que a família tem em relação ao sujeito, nenhuma escola pode substituir. A família tem o papel de acolher a criança, por outro lado à escola cabe o

papel de socialização dos conhecimentos e das relações. Tanto a estirpe (família) quanto a escola devem perceber a afetividade que de acordo com Wallon (1971 apud Parolin, 2009, p. 9),

É construída a partir da qualidade das relações que a criança estabelece e é determinante para a construção da personalidade. À medida que a criança vai crescendo e se desenvolvendo, vai ampliando sua capacidade relacional e afetiva. A afetividade se manifesta através das emoções e dos sentimentos.

Pires (2009) relata que a mudança do núcleo familiar tem relação com o fator social e cultural. Com grande freqüência nos deparamos com famílias híbridas (novas configurações familiares)<sup>16</sup> se unindo nas e pelas diferenças. Família é sinônimo de disciplina, cuidado, lugar de acolhimento, sobrevivência humana, promover o coletivo e o valor afetivo.

Conforme Brito e Koller (1999 apud Habigzang e Caminha,

O grupo familiar é muito poderoso no desenvolvimento da criança, sendo sua casa o ambiente em que desenvolverá quase todos os repertórios básicos de seu comportamento. O papel dos pais, além do provimento de bens, sustento dos filhos, educação informal e preparo à educação formal, consiste em transmitir valores culturais de diversas naturezas (religiosas, morais, tradicionais, acadêmicos) (2004, p. 19).

A violência infringe os traços da infância. O adulto se aproveita do controle que tem sobre a criança, usa-a para seu próprio benefício. Segundo Bouhet, Perard e Zorman (apud Gabel, 1997, p. 37) “é necessário que haja informações e prevenção o quanto antes para que essas crianças estejam devidamente informados, continuamente”. Para tanto é necessário, imprescindível a existência da rede social (Conselho Tutelar, CRAS e escolas, e demais entidades), uma ação intersetorial e interdisciplinar como um modo de garantir a proteção e a punição dos responsáveis.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É preciso investigar os porões da sociedade contemporânea, estruturada sob a ordem do capital, tendo claro que isso exigirá, sempre, de uma forma ou de outra,

---

<sup>16</sup> Segundo Minuchin (apud Fernandes, 1999, p.5) a família está em busca de novas organizações estruturais, para obter inter-relacionamentos funcionais no Sistema Familiar.

atitudes políticas de conhecimento. Os incentivos, os recursos e as prioridades são cada vez mais determinados por interesses privados. Mais do que isso, é condição básica para a consolidação da massa crítica e para uma formação profissional coerente com as atuais diretrizes curriculares do Serviço Social e com os imensos objetivos que se colocam para além desta profissão: a emancipação humana. (Silva, 2007). Não há como suprimir tensões entre uma profissão que surgiu claramente atrelada as bases do pensamento conservador católico para administrar tensões oriundas da relação capital-trabalho, e uma teoria social crítica estruturalmente comprometida com a superação da ordem burguesa. Deste modo acredito ainda que a nossa sociedade deva ser reeducada, ver a violência sexual como um problema sério e de grande abrangência. Dar prioridade na elaboração de Projetos Sociais como escolinha de futebol, atividades escolares, culturais, artesanais em turno inverso, sentinela, entre outras. Ter uma mudança de atitude, para que essas crianças e adolescentes não fiquem a mercê de uma provável violência moral, sexual, psíquica e ou física.

A partir do exposto acima apresentado percebemos e entendemos o elevado índice de crianças e adolescentes em situação de risco social, expostas a violação de direitos. Há muito que se construir para aperfeiçoar o foco das Políticas Públicas que se possam formular princípios para abordar o assunto em pauta. O desafio da sociedade brasileira está em ampliar suas políticas públicas de caráter social, garantindo a todas as suas crianças e adolescentes o conjunto de direitos previstos na Constituição Federal e no Estatuto da Criança e do Adolescente. A tarefa colocada está em vislumbrar como uma sociedade com tantas contradições, contrastes e exclusões consegue viver ou sobreviver desta forma.

Vive-se numa sociedade onde a violência, em um sentido mais abrangente, faz parte da vida cotidiana dos indivíduos, acontece em todos os segmentos sociais e públicos, deixando implícitas as relações entre as pessoas e legitimada socialmente. Onde o crescimento econômico das últimas décadas, continua caracterizada por uma grande disparidade social e pela pobreza da maior parte da população.

Conclui-se que o trabalho feito é um espaço de aprendizagem do fazer profissional, da teoria à prática, um espaço de formação da identidade profissional, através da ética, da política e do teórico – metodológico.

## REFERÊNCIAS

BARROCO, Maria Lucia Silva. **Ética e serviço social: fundamentos ontológicos**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BOUHET, Bernard; PERARD, Dominique; ZORMAN, Michel. **Da importância dos abusos sexuais na França**. In: GABEL, Marceline. Crianças vítimas de abuso sexual. São Paulo: Summus, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BRITO, Ronaldo Correia de; KOLLER, Silva Helena. **Desenvolvimento humano e redes de apoio social e afetivo**. In A.M.A. Carvalho (org.). O mundo social da criança: natureza e cultura em ação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p.115 – 126.

Código de Ética do Assistente Social. **Coletânea de leis: revista e ampliada**. Conselho Regional de Serviço Social. 2005.

COSTA, Euclides Ferreira da; MOURA, Dayse Cabral de. **A escola e o seu papel social: diante da criança e do adolescente em situação de risco pessoal e social**. <[http://www.ufpe.br/proext/images/publicacoes/cadernos\\_de\\_extensao/Educacao/papel.htm](http://www.ufpe.br/proext/images/publicacoes/cadernos_de_extensao/Educacao/papel.htm)>. Acesso: 04 de maio de 2009.

ECA. **Estatuto da criança e do adolescente**. Coletânea de Leis: revista e ampliada. Conselho Regional de Serviço Social. 2005.

GABEL, Marceline (Org.). **Crianças vítimas de abuso sexual**. São Paulo: Summu, 1997.

GUERRA, Viviane Nogueira de Azevedo. **Violência de pais contra filhos: a tragédia revisitada**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

HABIGZANG, Luisa Fernanda e CAMINHA, Renato Maiato. **Abuso sexual contra crianças e adolescentes: conceituação e intervenção clínica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

IAMAMOTO, Marilda Villela; CARVALHO, Raul de. **Relações sociais e serviço social no Brasil: Esboço de uma interpretação histórico-metodológica**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

LEVISKY, David Léo. **Adolescência e violência**: conseqüências da realidade brasileira. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

LUKÁCS, Gergori. **A ontologia do ser social**: os princípios fundamentais de Marx. São Paulo: Ciências Humanas, 1979.

MARX, Karl. **O capital**. Livro I, capítulo XXIII. Tradução de Texeira Martins e Vital Moreira. Editora Centelha: Coimbra - Portugal. Transcrição de Alexandre Linares, 1974.

MARX, Karl. **Primeiro manuscrito**: Trabalho Alienado. In: E. Fromm. Concepção marxista do homem. 8. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983, p.89-102.

MENDES, Mary Alves. **Mulheres chefes de família**: a complexidade e ambigüidade da questão. <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT\\_Gen\\_ST38\\_Mendes\\_texto.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT_Gen_ST38_Mendes_texto.pdf)>. Acesso: 09 de março de 2010.

MENDONÇA, Alessandra. **Prostituição infantil**. <<http://chegadesofrercalado.blogspot.com/2009/07/prostituicao-infantil.html>>. Acesso: 29 de agosto de 2009.

MINUCHIN, Salvador. **Funcionamento e tratamento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

NUNES, Deise Gonçalves. **A produção da invisibilidade social**: um debate sobre a emergência das políticas sociais no campo da infância. <<http://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/viewFile/1216/1030>>. Acesso: 09 de março de 2010.

OLIVEIRA, Edson Alves de. **Abuso sexual doméstico**: desproteção configuração de grupalidade familiar. São Paulo: PUC/Campinas, 2004.

PAIVA, José Roberto. **Como ajudar a curar a rede desta "doença"**. <<http://www.prosex.org.br/pornografia.html>>. Acesso: 06 de janeiro de 2010.

PALMAS, Diego. **La informalidad, lo popular y el cambio social**. Lima: DESCO, 1987.

PAOLI, Maria Célia Pinheiro Machado. **A família operária**: notas sobre sua formação histórica no Brasil. Tempo Social, Departamento Sociologia da USP, vol. 4, nº 1-2, 1992, editado em 1994.

PARENTE, Lygia Bandeira de Mello. **Participação social como instrumento para a construção da democracia**: a intervenção social na administração pública brasileira. <<http://www.ticontrôle.gov.br/portal/pls/portal/doors/1190821.pdf>>. Acesso: 28 de abril de 2010.

PAROLIN, Isabel. **Família, professores e escola: vínculos afetivos, limites e autoestima na aprendizagem.** 9. ed., Curitiba: Positivo, 2009. Ano 10.

PASTORINI, Alejandra. **A categoria “questão social” em debate.** São Paulo: Cortez, 2004.

PIRES, Katia Michelle. **As famílias estão cada vez mais diversificadas.** Revista A&E – Atividades e Experiências, Curitiba: Positivo, Ano 10, nº 9, setembro de 2009.< <http://www.siec.com.br/artigos.php?nldArt=16>>. Acesso: 15 de Maio de 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. (et.al.) **Pesquisa social: método e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SARTI, Cynthia Andersen. **A família como espelho: um estudo sobre a moral dos pobres.** São Paulo: Autores Associados, 1996.

SERRA, Rose. **Crise de materialidade no serviço social: repercussões no mercado profissional.** São Paulo: Cortez, 2000.

TEIXEIRA, Joaquina Barata. **O profissional na prática social.** Revista Serviço Social & Sociedade. São Paulo: Cortez, março 1980, p. 22 – 28.

WALLON, Henri Paul Hyacinthe. **As origens do caráter na criança.** São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1971.

YASBECK, Maria Carmelita. **Classes subalternas e assistência social.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

## MOTIVAÇÃO DO INDIVÍDUO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Rosane Mousquer<sup>17</sup>

### RESUMO

Este artigo discute o comportamento do ser humano no ambiente organizacional, com ênfase na motivação das pessoas, mostrando que o indivíduo motivado tem maior qualidade no desempenho de suas atividades, proporcionando assim bons resultados para a empresa. Ressalta a importância do conhecimento interpessoal do cargos de chefia, pois apresenta os administradores como responsáveis pela motivação dos funcionários, e para isso é importante que a liderança saiba escutar e entender as necessidades individuais de cada colaborador, podendo assim contribuir para o bem estar de seus funcionários, melhorando seu desempenho, colaborando nos resultados da empresa. Desta forma pode-se dizer que a motivação está diretamente relacionada com a liderança, pois os resultados das atitudes da gerência da administração estarão voltados para a satisfação e bem estar de seus funcionários, tomando por base as recompensas e benefícios oferecidos aos empregados, seja recompensas ou benefícios monetários ou não monetários.

Palavras-Chave: Comportamento humano – Motivação - Gerência.

### ABSTRACT

*This article discusses the behavior of human beings in the organizational environment, with emphasis on the motivation of people, showing that the individual is motivated highest quality in performance of their activities, thus providing good results for the company. Emphasizes the importance of interpersonal knowledge of management positions, because of its administrators to be responsible for motivating employees, and it is important that the leadership knows how to listen and understand the individual needs of each employee, and may thus contribute to the welfare of their employees, improving performance, helping the company's results. Thus we can say that motivation is directly related to leadership, because the results of management's attitudes toward the administration will be the satisfaction and well being of its employees, based on the rewards and benefits offered to employees, rewards are or monetary or non-monetary benefits.*

Keywords: human behavior. Motivation. Management.

---

<sup>17</sup> Especialista em Gestão de Pessoas – URI Santo Ângelo. Email: rosanem@santoangelo.uri.br

## **INTRODUÇÃO**

A palavra motivação vem do Latin “motivus”, relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

As organizações não funcionam sem as pessoas, daí a importância da atenção das empresas ao comportamento humano, pois os resultados dependem de um bom desempenho das mesmas nas suas atividades na organização. Os talentos humanos são fundamentais para o sucesso organizacional, e cabe a gerência, através de um bom relacionamento interpessoal, identificar o que cada funcionário tem de melhor a oferecer e explorar esse aspecto da melhor forma, aumentando assim o desempenho de cada um.

O bom desempenho está diretamente ligado a motivação, que pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A empresa precisa dar atenção aos valores humanos proporcionando um desempenho profissional de maior qualidade, produtividade e competitividade, agregando valor ao negócio.

Este estudo enfatiza conceitos sobre comportamento organizacional, bem como conceitos de motivação, a banalização do tema motivação, considerações finais e referências.

### **1 CONCEITUANDO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

O professor Stephen P. Robbins (1999 p.6), especialista neste assunto, conceitua o comportamento organizacional da seguinte forma: “é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.”

Gibson, Ivancevitch e Donnelly (1981), caracterizam o comportamento humano é causado por um estímulo, é dirigido para metas, pode ser interrompido por frustração, conflito e ansiedade e o comportamento é motivado.

Para Idalberto Chiavenato (2009 p.184) “[...] o comportamento pode ser explicado através do ciclo motivacional que se completa com a satisfação, ou frustração, ou ainda com a compensação de necessidades humanas.”

As pessoas são a ferramenta principal das organizações, portanto uma boa administração do grupo reflete no bom desenvolvimento da empresa. Sendo assim torna-se importante o desenvolvimento de habilidades interpessoais em gerentes para atrair e manter funcionários de alto nível de desempenho.

Stephen P. Robbins (1999 p.3) ressalta: “habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes, para se ter sucesso em administração. No mercado de trabalho hoje, altamente competitivo e exigente, gerentes não podem ter sucesso apenas devido as suas habilidades técnicas. Eles também têm que ter boas habilidades para lidar com pessoas.”

Muitas pessoas são tecnicamente competentes, mas não sabem como lidar com o lado humano das pessoas, não são bons ouvintes, não possuem capacidade de entender as necessidades ou tenham dificuldades em administrar conflitos, ou seja, não possuem competência em relacionamentos interpessoais. Os gerentes têm que conseguir que outras pessoas executem tarefas, eles têm que ter boas habilidades humanas para comunicar, motivar e delegar.

## **2 MOTIVAÇÃO**

Para Cecília W. Bergamini (1997) a motivação consiste na “Pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos – objetivos que são em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínseca à personalidade de cada um.”

A motivação em um sentido geral está ligada a dedicação para realização de alguma atividade para obtenção de um resultado satisfatório ao indivíduo. Usualmente assume o seguinte significado: tudo aquilo que pode fazer mover.

Segundo Idalberto Chiavenato (2009) “A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação.” Isso significa que os administradores devem conhecer

seus funcionários para identificar as necessidades de cada um, favorecendo o bem estar destes e contribuindo para que sintam-se motivados para execução de suas tarefas.

Conforme Bernardo Rocha de Rezende (2006 p.17), técnico da seleção masculina brasileira de voleibol, declara em seu livro, Transformando suor em ouro, “No vôlei como na vida valem os mesmos princípios: a necessidade de identificar talentos, de manter as pessoas motivadas, de se comprometer com o desenvolvimento de cada membro do grupo e, principalmente, de criar um espírito de equipe que torne o desempenho do time muito superior à mera soma dos talentos individuais.” Para ele é fundamental que a liderança conheça as pessoas de sua equipe para motivá-las.

No comportamento relacionado ao trabalho, a motivação é a vontade de realizar altos níveis de esforço para realização de metas organizacionais, aliada a satisfazer alguma necessidade do indivíduo. É importante salientar que as necessidades do indivíduo devem ser compatíveis e coerentes com as metas da organização, ou seja, o esforço deve ser orientado de forma produtiva.

Existem várias teorias sobre a motivação, Chiavenato (2009) apresenta a teoria de Maslow, que estabelece a hierarquia das necessidades humanas da seguinte forma:

- I. Necessidades fisiológicas: ar, comida, repouso, abrigo;
- II. Necessidade de segurança: proteção contra o perigo ou privação;
- III. Necessidades sociais: amizade, aceitação social, inclusão em grupos etc;
- IV. Necessidades de estima: reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor etc;
- V. Necessidades de auto-realização: realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais etc.

As necessidades de existência e relacionamento das pessoas, envolvem a administração, salário, relações com supervisores, condições de trabalho e benefícios. Já as necessidades de crescimento envolvem o trabalho em si, realização, reconhecimento, progresso profissional e responsabilidade.

### **3 A BANALIZAÇÃO DO TEMA**

No ambiente organizacional, as pessoas são a ferramenta principal para o desenvolvimento das atividades que geram os resultados para a empresa. Para obter bons resultados torna-se importante levar em consideração que o profissional dentro do ambiente de trabalho é um ser humano, originalmente, e não um robô, então, dotado de emoções e sentimentos. Essas emoções e sentimentos podem afetar no desempenho desses profissionais de forma positiva ou negativa, por isso as empresas devem trabalhar o lado humano das pessoas.

As habilidades gerenciais são importantes para o bom desempenho de seus subordinados, pois a capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las, tanto individualmente quanto em grupos, determina bons resultados para a empresa.

Segundo Bernardinho (2006 p.147) “O verdadeiro líder deve se manter sempre atento aos seus colaboradores. Saber quando deve incentivá-los mais, desafiá-los menos ou não pressioná-los em determinada fase.” O líder deve estar sempre próximo de seus colaboradores, mantendo uma sintonia com o que eles sentem e pensam, para então poder motivá-los.

Conforme Cecília W. Bergamini (1997, p. 24) muitas empresas fracassam, não por falta de conhecimento técnico, mas devido a maneira de lidar com as pessoas. Conviver ou liderar pessoas motivadas requer habilidades especiais e grande sensibilidade interpessoal, pois a motivação não nasce de fatores que estejam no meio ambiente, mas nas necessidades das pessoas. A fonte de energia motivacional é interna.

Bernardinho (2006 p. 15) afirma que “No fim das contas, são as pessoas que fazem a diferença. Equipes, empresas, corporações ou governos são o resultado do trabalho de um grupo de indivíduos. Nesse processo, é preciso encontrar o que houver de melhor em cada um deles para tornar sólida a instituição; fazê-los entender que o esforço coletivo leva a vitória, mas o talento individual desorientado tende a fracassar.”

As pessoas são a fonte da vantagem competitiva dentro de cada organização. Por isso as empresas querem aproveitar o melhor de todos os funcionários, e para

dar o melhor de si as pessoas precisam estar motivadas, pois estas são mais produtivas e criativas.

Partindo da afirmação de Stephen P. Robbins (1999) de que quando alguém está motivado, se esforça mais, as empresas devem utilizar as ferramentas para um melhor desempenho de seus colaboradores.

Steve Chandler e Scott Richardson (2008), instrutores de liderança empresarial, enfatizam que muitas vezes o líder precisa mudar o seu pensamento e estimular os outros a fazer o mesmo. Se o líder não assumir a responsabilidade pelos fracassos da equipe e tomar a frente, de nada vai adiantar gastar dinheiro com treinamentos e consultoria.

Continuam Steve Chandler e Scott Richardson, na hora de implantar as mudanças necessárias é comum os funcionários tentarem resistir, principalmente quando o chefe adota uma postura solidária, desculpando-se por elas. Mas o verdadeiro líder deve defender aquilo que acredita e dar exemplo a ser seguido. Estes autores, em seu livro 100 maneiras de motivar as pessoas, sugerem métodos para o líder empolgar a equipe, tais como: saber de onde vem a motivação, não criticar os diretores, dar feedback sempre, entender o significado de liderança, liderar com entusiasmo, saber ouvir os funcionários, conhecer os pontos fortes da equipe, entre outros.

Uma gerência da equipe de trabalho preparada facilita a obtenção de bons resultados na organização, pois é capaz de identificar as qualidades que garantem o êxito no presente e no futuro, seleciona e mantém as pessoas que alcançarão os melhores resultados, evidencia estas qualidades e o desempenho das pessoas, bem como identifica altos potenciais entre aqueles que fazem parte dos quadros da organização, reconhece a importância de desenvolver os indivíduos para satisfazer as necessidades da organização satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades individuais e profissionais dos colaboradores.

Nesse sentido torna-se imprescindível que a gerência possua um bom conhecimento em relacionamento interpessoal, com capacidade de se relacionar com os outros, entendendo com maior facilidade o que os outros pensam, sentem e desejam.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebe-se, atualmente, que as empresas tem investido nos talentos técnicos dos profissionais de recursos humanos, para diagnosticar tendências, aptidões e habilidades, mas imaturos quando se trata de conhecimento psicológico humano, pois a maioria das instituições não respeitam a diversidade de cada indivíduo. Investem em eventos, seminários e treinamentos de expressões de alto impacto, e que resultam em tímidos aprendizados.

O desejável em termos de gestão administrativa moderna é aquela que contempla em seus líderes, além do conhecimento técnico, o conhecimento intelectual e de posturas comportamentais do profissional.

As organizações precisam dar maior atenção aos assuntos que envolvam os seres humanos, com a seriedade que o tema requer. Porque pessoas são o elemento principal da empresa, é matéria prima de qualquer ambiente organizacional. Quem irá fazer a diferença, nos resultados, são as pessoas, pois por melhor que seja o produto ou mais avançada que seja a tecnologia ou maior que seja o faturamento são os colaboradores que fazem a diferença.

A satisfação no trabalho diz respeito aos sentimentos experimentados por um empregado quanto à capacidade da organização satisfazer suas necessidades, em termos do que propicia, como a remuneração, o trabalho em si, os relacionamentos interpessoais, as políticas e práticas de pessoal, a remuneração, mas esta não deve ser vista como a principal motivação para o trabalho, pois apesar dela ser básica a nossa subsistência, a serenidade da alma e do espírito e a fidelidade de sentimentos deve prevalecer.

O reconhecimento profissional, o retorno afetivo, o intelectual, muitas vezes são mais importantes, para o profissional do que os os lucros ou a própria remuneração, pois ser querido no ambiente organizacional, se sentir bem-vindo torna a atividade prazerosa, criando uma fidelidade e um maior rendimento, porque seu desempenho aumenta, por satisfação e não por mera obrigação trabalhista.

Como resultado, percebe-se o funcionário mais alegre em relação as suas vidas profissionais, pessoais, afetivas, familiares e sociais. Pessoas mais flexíveis a mudanças, sem resistência, motivadas para o trabalho, pessoas com a energia

positiva, com o coração e a mente abertos para atuar em seus ambientes organizacionais em qualquer tipo de cenário.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Ed. Manole Ltda, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

## **PROCESSO DE GESTÃO EM EXPERIÊNCIAS DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA NO VALE DO RIO PARDO<sup>18</sup>**

Caroline Goerck<sup>19</sup>  
Leonía Capaverde Bulla<sup>20</sup>

### **RESUMO**

As cooperativas e associações de trabalho foram criadas no Brasil, nas últimas décadas do século XX, como uma das formas de gerar trabalho e renda aos sujeitos que se encontram excluídos do mercado formal de trabalho. Este artigo está vinculado a uma pesquisa que teve como objetivo analisar a organização do processo de trabalho e gestão coletiva desenvolvidos em três cooperativas e uma associação, existentes no Rio Grande do Sul, mais especificamente no Vale do Rio Pardo. Com a efetivação deste estudo qualitativo e respaldado no método dialético-crítico, procurou-se analisar quatro empreendimentos inseridos no meio urbano da mencionada região. Pode-se verificar que num primeiro momento, é a possibilidade de gerar trabalho e renda que ocasiona a inserção dos trabalhadores nesses empreendimentos coletivos. Existem, entretanto, outras características importantes na constituição dessas experiências e de seus processos de trabalho. Os integrantes das cooperativas e/ou associação podem elaborar as suas próprias regras de normatização da produção e de gestão dos empreendimentos. Merece referência também, o processo de participação dos sujeitos nas decisões e nas atividades que desenvolvem, possibilitando que esses empreendimentos se tornem autogestionários – com exceção de uma cooperativa –, bem como o rodízio das atividades efetuadas pelos trabalhadores nos processos de trabalho. Para o desenvolvimento desses empreendimentos, faz-se necessário, no entanto, o incentivo do poder público, mediante políticas públicas que financiem e assessoram essas experiências.

Palavras-chave: Reestruturação do Capital – Economia Popular Solidária – Gestão Coletiva - Processos de Trabalho.

### **ABSTRACT**

The cooperatives and work associations were created in Brazil, on the last two 20th decades, as one of the ways to generate work and income to the ones who

---

18 Este artigo é originado de uma pesquisa realizada por meio do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social na PUCRS e com o apoio do CNPq e da CAPES.

19 Assistente Social, Mestre e Doutora em Serviço Social pelo Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS; Professora de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Maria – Ufsm. Fone 51 99082769 / E-mail: [carolinegoerck@yahoo.com.br](mailto:carolinegoerck@yahoo.com.br).

20 Assistente Social, Pós-Doutora em Serviço Social e Professora da Faculdade e do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da PUCRS.

are excluded from the formal job market. This article is bound to a research that had as objective analyze the collective work and management process organization developed in three cooperatives and one association, existing on Rio Grande do Sul, specifically on Rio Pardo Valley. With the effecting of this qualitative study and bound on the dialectical critical method, it looked to analyze four developments inserted on the urban zone from that region. It can be verified that, on a first moment, it's the possibility of generate work and income that causes the insertion of the workers on these collective developments. It exists, therefore, other important characteristics on the constitution of these experiences and its working process. The members of the cooperatives and/or associations can elaborate their own rules of normatization of production and developments management. So it deserves reference, the participation process of people on the decisions and on developed activities, making possible that theses developments become self managerial mechanisms – with the exception of one cooperative -, as well as the rotation of the activities conducted by the works on the working process. To the development of these developments, it's necessary, however, the incentive of the public power, by public politics that finance and advise these experiences.

Keywords: Capital Restructuring. Popular Solidarity Economy. Collective Management. Working Processes.

## **INTRODUÇÃO**

Com a III Revolução Industrial (reestruturação do capital), desenvolvida por meio da robótica, automação e micro-eletrônica, cria-se uma massa de trabalhadores – considerados “sobrantes” pelo capital –, o que acirra o processo de alienação, a precariedade das condições de trabalho e as desigualdades sociais. Paralelamente a esta realidade ocorre o processo de minimização do Estado e o desmonte das políticas sociais públicas, implicando na perda dos direitos sociais adquiridos pela classe trabalhadora.

O capitalismo tem como finalidade a acumulação de capital e com a força de trabalho tida pelo capitalismo como mercadoria, o trabalho que vem sendo realizado pelos sujeitos comumente não está sendo constituído pela auto-realização e identificação dos trabalhadores, diante dos processos de produção (ANTUNES, 2003). Frente a esta realidade, no final do século XX e limiar do século XXI, emergem experiências associativistas e cooperativistas no Brasil e no mundo, como uma das alternativas de geração de trabalho e renda aos trabalhadores.

Esses empreendimentos cooperativistas e/ou associativistas, designados como Economia Popular Solidária, são constituídos normalmente pelos sujeitos que se encontram à margem do mercado formal de trabalho e, comumente, são apoiados por instituições sociais – igreja, universidades, sindicatos, entre outros –, governamentais e incubadoras universitárias. A Economia Popular Solidária pode ser considerada uma das alternativas aos trabalhadores, diante do acirramento da questão social, ocasionado pela reestruturação produtiva. É manifestada por cooperativas e associações de trabalho, entre outros, que têm como objetivo a geração de trabalho e renda, bem como as inclusões sociais e econômicas desses sujeitos.

O trabalho realizado nesses empreendimentos coletivos, possivelmente agrega princípios que potencializam os processos de trabalho desenvolvidos por estes trabalhadores, aspectos esses normalmente não proporcionados pelos demais empreendimentos inseridos no sistema capitalista (SINGER, 2000). Os elementos que constituem o processo de trabalho nas experiências de Economia Popular Solidária são representados pela ajuda mútua, solidariedade, igualdade, participação, democracia, autogestão, entre outros. Devido a essas características, os sujeitos contam com a possibilidade de elaborar as suas próprias regras de gestão e sistematização do trabalho.

Este artigo possui como intencionalidade analisar o processo de gestão coletiva que vem sendo desenvolvido em experiências de Economia Popular Solidária. Pretende-se aprofundar aspectos inerentes à organização e sistematização dos processos de trabalho que envolvem a gestão, em três cooperativas (A, B, C) e uma associação (D)<sup>21</sup>, que integram a Economia Popular Solidária nas zonas urbanas nos municípios do Vale do Rio Pardo.

## **1 A GESTÃO COLETIVA E A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS EXPERIÊNCIAS DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA NO VALE DO RIO PARDO E SUA RELAÇÃO COM OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO**

---

21 Substituem-se os nomes das experiências de geração de trabalho e renda pesquisadas, com o intuito de preservar a identidade das mesmas, bem como dos trabalhadores que participaram da pesquisa.

Em relação aos objetos de trabalho dos empreendimentos coletivos pesquisados, pode-se averiguar que os mesmos são constituídos pela coleta e seleção de lixo – Associação D e Cooperativa B –, pela confecção de roupas *Jeans* – Cooperativa C – e pelo cuidado de crianças e adolescentes por meio da constituição de uma creche – Cooperativa A. O objeto de trabalho desse último empreendimento é questionável, pois, como “creche” ou desenvolvendo atividades complementares à escola foge das características dos empreendimentos de geração de trabalho e renda. Apesar da importância que envolve as etapas e objetos incluso no processo de trabalho, entretanto, neste artigo pretende-se aprofundar elementos que estão vinculados ao processo de gestão destes empreendimentos coletivos pesquisados.

A Economia Popular Solidária não se constitui apenas numa das alternativas ao desemprego, geradora de trabalho e renda, pois é por meio do aspecto político e “social o pressuposto e o sentido do econômico” (LEBOUTTE, 2003, p 12). Para o desenvolvimento dessas experiências, faz-se necessário um conjunto de princípios, como os de solidariedade, responsabilidade, respeito ao coletivo e a sua diversidade e o comprometimento dos trabalhadores à cooperativa/associação. Esses princípios de solidariedade, auto-ajuda, comprometimento, devem constituir e permear a organização e a realização das atividades desenvolvidas nos processos de trabalho.

Percebe-se que, além do aspecto econômico, essas experiências possivelmente contribuem com a formação e conscientização desses sujeitos (TIRIBA, 2000), em que os trabalhadores, além de participarem dos processos de produção, adquirem conscientização e se percebem como sujeitos integrantes das experiências, responsabilizando-se pelas atividades que realizam.

Quando ocorre o processo de comprometimento, participação e envolvimento dos trabalhadores nas atividades produtivas e no processo de gestão, enquanto coletivo, considera-se que essas experiências são autogestionárias. “A autogestão é a expressão máxima de uma gestão participativa, seja em nível socioetário, mais amplo, ou ao nível restrito de uma gestão de uma organização” (PRATES, 2003, p. 119).

Por autogestão se compreende o empreendimento cuja gestão é exercida democraticamente pelos sujeitos e que se realiza no mercado. Ou seja, “autogestão

cooperativa é a gestão da cooperativa pelos próprios associados. É uma forma de democratização das decisões em organizações econômicas simples ou complexas, características que marcam todas as cooperativas” (PINHO, 2004, p. 81).

Pode-se explicar também, como características de empreendimentos autogestionários: a capacidade de gerar renda na associação; a capacidade e autonomia dos trabalhadores em atribuir valor aos produtos comercializados no mercado; organizar e contabilizar a quantidade de material recolhido e comercializado pelos catadores; a participação dos sujeitos nas tomadas de decisões e na realização das atividades produtivas; a possibilidade de estabelecer igualdade entre os associados; o direito ao voto e a liberdade de opinião dos sujeitos na organização e gestão do trabalho; a faculdade de designar atividades e rotatividade do trabalho na associação, entre outros. Nesses empreendimentos autogestionários, as decisões relacionadas com as cooperativas e associação não partem somente da diretoria, mas do coletivo de trabalho. Essas decisões ocorrem normalmente em reuniões, que são realizadas quinzenalmente pelos trabalhadores.

De acordo com a análise realizada mediante os documentos acessados (estatutos, regimentos e reportagens) e com as respostas obtidas pela realização de entrevistas com os trabalhadores (aplicação de formulários), constatou-se, entre outros elementos analisados, que os quatro empreendimentos, 100%, possuem diretoria. Salienta-se que para a realização desta pesquisa foram encontradas algumas limitações. Entre elas, a escassez de material documentado referente ao processo de trabalho desenvolvido pelas cooperativas e pela associação, constatando-se, então, que somente os documentos obrigatórios à fundação e existência das cooperativas e associação existiam.

As diretorias são compostas pelos seguintes cargos: presidente, vice-presidente, 1º e 2º secretários, conselho fiscal (integrado por três membros). Somente a Cooperativa A possui um cargo a mais na direção, o de coordenação de educação – que é ocupado pela professora. A gestão do grupo de trabalhadores, que estão inseridos nas diretorias, possui duração de dois anos consecutivos, quando, então, ocorrem novas eleições para a composição de nova diretoria.

Nesse sentido, pode-se mencionar que nas cooperativas e associações existem outros elementos que, possivelmente, são tão importantes quanto o aspecto

econômico. Com relação ao processo de participação dos trabalhadores na gestão desses empreendimentos, é fundamental que a cooperativa e/ou associação forneça as seguintes condições aos seus associados: que os sujeitos tenham plenas condições de participação; que as sugestões e críticas apresentadas pelos trabalhadores sejam levadas em consideração pelo coletivo; que exista, por parte da diretoria, uma política de transparência e de esclarecimento de suas ações, perante aos demais membros das cooperativas e/ou associações (RECH, 2000).

Segundo as informações coletadas, os trabalhadores que estão inseridos na Cooperativa A (que não ocupam cargos na diretoria), responderam que nem sempre são ouvidos nas suas opiniões e sugestões, durante as reuniões ou na realização das atividades que envolvem o processo de trabalho. Nesse sentido, percebe-se que na Cooperativa A pode estar havendo uma centralização no processo de tomada de decisões.

Pode-se referir também, em relação ao processo de gestão, que existem dois grandes grupos difundidos, designados de gestão concentradora e de gestão estratégica/participativa. As experiências que desenvolvem uma gestão concentradora são aquelas “onde o poder decisório cabe à minoria [...] Utiliza-se de ações estratégicas para a consecução de seus fins” (PRATES, 1995, p. 100).

Referente ainda ao processo de gestão concentradora, pode-se explicar que esse tipo de gestão é constituído por: a heterogestão e a co-gestão (FARIA, 1985). A heterogestão é o processo de gestão que vem sendo realizado pelas classes dominantes, de forma centralizadora. Como exemplo disso podem ser referidos os modelos de produção Tayloristas/Fordistas. Já o processo de co-gestão seria a negação da heterogestão; entretanto, não a ultrapassaria, mas dissimularia o processo de gestão participativa (FARIA, 1985).

A co-gestão, segundo a análise dos dados coletados, é o processo de gestão que vem sendo exercido na Cooperativa A e, possivelmente, em outros empreendimentos coletivos, pesquisados ou não, neste estudo. Com as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os trabalhadores, porém, constatou-se que as demais experiências populares tentam desenvolver um processo de gestão participativa nos seus processos de trabalho.

Essa gestão que vem se tentando desenvolver nas demais experiências pesquisadas (Associação D, Cooperativa B e Cooperativa C), é designada de gestão estratégica/participativa, e se configura “através de ações estratégicas, descentralizando o poder, ampliando e incentivando os canais de participação. Sua expressão máxima seria a autogestão” (PRATES, 1995, p. 101).

Com exceção dos trabalhadores da Cooperativa A – caracterizada neste estudo como um processo de gestão concentradora –, quando os sujeitos entrevistados foram perguntados acerca de seus posicionamentos em relação às propostas apresentadas pelo coletivo e/ou pela diretoria, responderam que normalmente argumentam nas reuniões, quando não concordam com alguma proposta ou decisão. “[...] as relações de trabalho são de natureza bastante distinta: no processo de gestão, por exemplo, não há patrões e empregados, mas apenas sócios-proprietários” (GONH, 2003, p. 15).

Percebe-se que essas cooperativas e associação vêm tentando realizar um processo de gestão participativa, que possivelmente pode ser caracterizado como tentativas de processos autogestionários. Na Cooperativa A, entretanto, a diretoria detém o poder, centralizando as decisões da cooperativa, mesmo quando os demais cooperados participam das reuniões e assembléias.

Outro aspecto que deve ser ressaltado refere-se ao fato de que, quando os trabalhadores foram perguntados sobre a sua responsabilidade em relação à associação ou cooperativas que integram, 87,09% responderam que se sentem responsáveis pelos empreendimentos coletivos e 12,91% disseram que não se sentem responsáveis. Esses 12,91% dos trabalhadores que responderam que não se sentem responsáveis pelas experiências de que fazem parte, integram a Cooperativa A. Essas falas dos sujeitos são condizentes com essa realidade.

“Tenho que ficar informada, e, é nossa obrigação” (FERNANDA, Cooperativa B);

“Porque todos devemos participar das reuniões” (JOÃO, Associação D);

“Porque faço parte da diretoria” (JOANA, Cooperativa A);

“Porque todos participamos das reuniões” (CARLA, Cooperativa B);

“Porque não pode faltar; é obrigatório” (ELISANGELA, Cooperativa A);

“Para estar por dentro dos assuntos, é uma forma de agilizar o trabalho e ver o que pode melhorar” (SABRINA, Cooperativa C);

“Porque é muito importante para a gente, dar as nossas idéias, ver o que pode melhorar” (CÁTIA, Cooperativa B);

“Porque a gente consegue mais conhecimento e para mostrar que estamos na luta” (CLARICE, Associação D);  
“Porque aqui todo mundo decide junto” (REJANE, Cooperativa B);  
“Porque é meu também” (FÁTIMA, Cooperativa C).

Mediante estes relatos, constata-se que os trabalhadores se sentem responsáveis pelas cooperativas e associação, mesmo quando não ocupam cargos na direção. Das respostas citadas, somente a Elisangela e a Joana responderam que se sentem obrigadas e/ou intimadas a participar das reuniões. A Joana porque faz parte da diretoria e a Elisangela responde que participa porque é obrigatório. Ambas as cooperadas trabalham na Cooperativa A.

Os 87,09% dos trabalhadores que informaram que se sentem responsabilizados pelos empreendimentos, integram os outros três empreendimentos pesquisados. “Pode-se contrapor pobreza socioeconômica e pobreza política. A primeira passa em boa parte pela fome, pela miséria material. A segunda, pela falta de participação” (DEMO, 1999, p. 15). Constata-se, assim, que a participação, se for realizada com criticidade, é fundamental ao processo de gestão num empreendimento coletivo, pois é por meio dessa participação e do comprometimento dos trabalhadores, que esses empreendimentos possivelmente se tornam autogestionários.

A participação é o processo social que existe independente da interferência provocada por um ou outro agente externo. [...] Como tal, é um processo dinâmico e contraditório. O homem é criador por natureza; no entanto, enquanto ser social, nasce já num contexto historicamente dado. Encontra em tal contexto um conjunto de relações e instituições que o fazem ocupar posições que independem de decisões próprias, assumindo, inclusive, determinado sistema de pensar e agir (SOUZA, 2004, p. 81).

Esse processo de participação e de autonomia dos trabalhadores na associação e nas cooperativas, pode ser confirmado por meio dos seguintes elementos: presença nas reuniões, capacidade de opinar, capacidade de indicar colegas e se auto-indicar à diretoria, capacidade dos associados em estabelecer igualdade nas relações de trabalho, capacidade de eleger seus representantes, entre outros. Ou seja, a participação pode ser verificada também, pelos:

Processos de descoberta e problematização dos interesses, ou seja, a conscientização; a arregimentação da força social, ou seja, a organização social da população; a reciclagem e redefinição contínua de

novos interesses e mecanismos de enfrentamento, ou seja, a capacitação; todos esses são componentes do processo pedagógico da participação (SOUZA, 2004, p. 87).

O processo de participação dos trabalhadores, portanto, está envolto ao estabelecimento de relações de igualdade e de democracia entre os cooperados e/ou associados. Já o seu oposto, a não participação dos trabalhadores nas cooperativas e associações – que pode resultar na pobreza política –, pode ser caracterizada pela ausência dos seguintes elementos constitutivos de uma experiência coletiva e popular: dificuldade de auto-sustentação dos empreendimentos (problemas de organização comunitária); falta de consciência crítica e auto-crítica por parte dos trabalhadores; falta de capacidade de reivindicação organizada, de planejamento participativo; dificuldade de auto-sustentação das experiências (conformismo, passividade, paternalismo); falta de “luta” por parte dos sujeitos para a aquisição de instrumentos de trabalho e produção; deficiência no processo de autogestão (capacidade de resolver problemas materiais e políticos) (DEMO, 1999).

Nessa direção, percebe-se que a existência da participação realizada pelos trabalhadores no processo de trabalho deve ocorrer juntamente com outros elementos, caracterizados pelo processo de conscientização, de capacitação (SOUZA, 2004) e de autogestão dos empreendimentos coletivos. No que se refere ao processo de participação dos trabalhadores, nas quatro experiências pesquisadas, verificou-se que, dos 31 sujeitos entrevistados, 100% dos trabalhadores responderam que todos participam dos processos de trabalho. Essa participação dos sujeitos nas atividades produtivas é resultante da clareza que os trabalhadores possuem de que é por meio do trabalho realizado pelo coletivo, que são geradas as suas respectivas rendas.

Quando os trabalhadores foram perguntados sobre as suas percepções em relação à diferença entre serem funcionários e serem cooperados e/ou associados em experiências de Economia Popular Solidária, 77,41% dos entrevistados responderam que existe muita diferença (somente 22,58% não responderam ou disseram que não havia diferença). Estes dados podem ser visibilizados pelas seguintes respostas dos trabalhadores:

“A gente é que é o dono” (SANDRA, Cooperativa B);  
“Aqui a gente trabalha por conta” (VERA, Cooperativa C);  
“A gente mesmo que se manda” (REGINA, Associação D);  
“Trabalha com mais liberdade” (ROSANGELA, Associação D);  
“Aqui não tem patrão, é bem melhor do que trabalhar de doméstica, aqui a gente trabalha para a gente” (CARINE, Associação D);  
“A gente se torna dona e temos que ter a cabeça no lugar” (DEISE, Cooperativa C).

Com base nestes comentários dos sujeitos, constata-se que os mesmos se sentem responsáveis pelos empreendimentos coletivos, pois se percebem como associados e/ou participantes dos empreendimentos. “Como dono, em primeiro lugar, deve prover os recursos materiais necessários à execução das operações; como usuário em consequência, deve assumir de forma plena suas obrigações para com a cooperativa” (NASCIMENTO, 2000, p. 14).

Nesse sentido, verifica-se que, ao se comprometerem com os empreendimentos populares (77,41%), esses sujeitos possivelmente compreendem a situação de não serem empregados ou funcionários de uma empresa capitalista, pois os trabalhadores percebem que são eles os responsáveis pelo funcionamento e manutenção das experiências nas quais estão inseridos, assim como percebem, também, que são eles que realizam e organizam as suas atividades no trabalho e que os seus rendimentos dependem da quantidade de material que coletam, produzem e comercializam. Quando os trabalhadores foram perguntados acerca do que vêm aprendendo em suas vivências nos empreendimentos coletivos, os mesmos comentaram o seguinte:

“Bastante coisa, não tem chefe e a gente deve cuidar como trata os outros” (VERÔNICA, Cooperativa B);  
“Que unidos a gente consegue chegar onde queremos” (FERNANDA, Associação D);  
“Muita coisa, entre elas, trabalhar mais unido” (LENI, Cooperativa C);  
“Cuidar da natureza” (ELISANDRA, Associação D);  
“Trabalhar em grupo, a ter união” (REGINA, Cooperativa C);  
“Aprendo muita coisa, as mulheres são muito trabalhadoras, elas que me ensinaram tudo” (RENATA, Cooperativa C);  
“A ter bastante paciência” (FERNANDA, Associação D);  
“A ter compromisso, trabalhar em grupo, dividir tarefas” (JOÃO, Associação D).

Com base nessas informações, percebe-se que os trabalhadores ressaltaram os seguintes elementos: que não possuem chefia, e conseqüentemente, se consideram responsáveis pelos empreendimentos; que devem preservar a

natureza, pois possuem clareza da importância da preservação do meio ambiente (Associação D); que devem trabalhar unidos, enquanto grupo. Por meio dessas respostas, que a vivência dos trabalhadores nos empreendimentos populares está relacionada com os seus processos de aprendizagem. “Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa” (FREIRE, 1989, p. 66). Possivelmente esses elementos referidos geram uma transformação na vida dos trabalhadores e sobre suas concepções de mundo; os mesmos explanaram que, apesar de suas vivências anteriores, estão aprendendo com suas inserções nas cooperativas e associação.

Como esses sujeitos trabalham em grupo, suas relações não são lineares e devem estar permeadas de conflitos (apesar de não terem explanado essa realidade nas suas respostas, com exceção da Cooperativa A). São esses conflitos, no entanto, que possivelmente fazem com que os trabalhadores se (re)organizem para dar continuidade às atividades e necessidades que requerem os empreendimentos. Quando os trabalhadores foram perguntados acerca de reflexões sobre o Cooperativismo, os mesmos responderam que, às vezes, nas reuniões, falam sobre este assunto. A maioria dos trabalhadores inseridos nos empreendimentos coletivos tem pouca e/ou muitas vezes, nenhuma formação sobre Cooperativismo, Associativismo ou Economia Popular Solidária (CADONÁ, 2003).

Percebe-se novamente uma contradição nesses empreendimentos pesquisados, pois deveria existir um processo de reflexão, discussão e formação contínua acerca do significado do Cooperativismo, bem como da Economia Popular Solidária. Esse processo de reflexão sobre Cooperativismo e Economia Popular Solidária, assim como sobre o papel que essas experiências e que esses trabalhadores ocupam perante as relações societárias, poderia ser desenvolvido nas reuniões ou durante a realização das demais atividades que envolvem o processo de trabalho.

Além do esclarecimento dos trabalhadores, em relação à temática sobre Cooperativismo e sobre Economia Popular Solidária, percebe-se que existem outros desafios que estão postos aos empreendimentos cooperativistas, entre eles: desenvolver a capacidade dos trabalhadores em sistematizar o trabalho, substituindo as estruturas hierárquicas, por decisões democráticas, em alguns

empreendimentos; aplicar corretamente os investimentos; qualificar permanentemente os trabalhadores; decidir sobre a reaplicação dos excedentes (RECH, 2000).

No que se refere ainda aos empreendimentos autogestionários, sabe-se que os mesmos sofrem forte pressão do sistema capitalista (PRATES, 1995), pois, muitas vezes, devem realizar adequações que são efetivadas por esses empreendimentos, devido ao mercado e suas exigências competitivas. Contata-se que, para que essas experiências coletivas possam ser mantidas e viabilizadas no mercado, é imprescindível o processo de comprometimento e conscientização dos trabalhadores, bem como o apoio e o incentivo de políticas sociais públicas, e de profissionais que possam contribuir com esses empreendimentos relacionados com a geração de trabalho e renda, entre eles, o assistente social.

Tendo como intencionalidade dar maior visibilidade aos dados analisados e apresentados nesta dissertação, referentes à relação entre as 4 experiências pesquisadas e os Princípios do Cooperativismo, será apresentado um quadro que sintetiza a realidade pesquisada, demonstrando se os Princípios do Cooperativismo ocorrem ou não nos empreendimentos coletivos.

### QUADRO 1

Sistematização dos Princípios do Cooperativismo nas Experiências Pesquisadas

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>Associação D</b>	<b>Cooperativa A</b>	<b>Cooperativa C</b>	<b>Cooperativa B</b>
<b>Adesão Livre</b>	Não Ocorre	Não ocorre	Ocorre	Ocorre
<b>Gestão Democrática</b>	Ocorre	Não ocorre	Ocorre	Ocorre
<b>Taxa Limitada de Juros ao Capital</b>	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
<b>Distribuição de Sobras Equivalentes</b>	Ocorre	Não ocorre	Ocorre	Ocorre
<b>Neutralidade Social e Política</b>	Não Ocorre	Não ocorre	Ocorre	Ocorre

<b>Ativa Cooperação entre as Cooperativas</b>	Não ocorre	Não ocorre	Não ocorre	Não ocorre
<b>Educação, Capacitação e Informação</b>	Não ocorre	Não ocorre	Não ocorre	Não ocorre

Com base nas informações contidas neste quadro síntese, constata-se que: 50% das experiências pesquisadas permitem a livre entrada e saída dos trabalhadores, e 50% somente permitem a saída, pois a inserção de novos integrantes nos processos de trabalho, não estava sendo permitida por estes empreendimentos; 75% das experiências desenvolvem relações democráticas e igualitárias entre os trabalhadores, sendo que os sujeitos participam e se sentem responsáveis pelas cooperativas e associação de trabalho, possibilitando que estes empreendimentos tornem-se autogestionários (com exceção da Cooperativa A que, segundo os dados obtidos, realiza uma gestão centralizadora); 100% das cooperativas e associação não cobram juros dos novos associados, somente uma taxa de inserção (pró-labore); 75% das experiências partilham os rendimentos obtidos pelos empreendimentos, com igualdade entre os associados e/ou cooperados (somente a Cooperativa A, não mantém este tipo de partilha, pois a trabalhadora que possui maior qualificação profissional, é a cooperada que recebe o maior salário); nos demais empreendimentos somente os trabalhadores que estão na presidência das experiências, recebem um rendimento um pouco mais elevado, devido à responsabilidade assumida e, também, as 4 experiências coletivas reinvestem nas cooperativas e associação, seja para pagamentos de contas, de dívidas, compra de material, compra de equipamentos, entre outros; 50% das experiências não permitem a inserção de novos trabalhadores, e 50% permitem a inserção de novos cooperados; por meio dos dados obtidos, com exceção da Cooperativa A que centraliza as decisões, não se possui elementos que possam referenciar a discriminação entre os trabalhadores, pelo contrário, pelas respostas dos sujeitos, observa-se a solidariedade e a cooperação nas relações que envolvem os processos de trabalho destes empreendimentos; 100% das experiências não participam das instâncias representativas da Economia Popular Solidária (como por exemplo, os fóruns regionais e estaduais, as feiras de Economia Solidária e nem do

conselho que está em fase de implementação juntamente com a política de Economia Solidária); em 100% das cooperativas e associações não existe a constituição de um fundo que vise a formação e educação contínua dos trabalhadores.

Por meio destas informações pode-se referir que os empreendimentos coletivos necessitam de apoio de órgãos públicos que os assessorem, tendo como proposição o desenvolvimento dos processos sociais desenvolvidos nas cooperativas e associações de trabalho, para que os empreendimentos se desenvolvam de forma completa – em relação aos Princípios do Cooperativismo –, dentro da perspectiva da Economia Popular Solidária. Para isso, necessita-se da constituição de um fundo nas cooperativas que seja destinado à qualificação dos trabalhadores. Faz-se necessário também a participação dos sujeitos que estão inseridos nestes empreendimentos nas instâncias representativas. A participação das experiências coletivas nas instâncias de Economia Solidária proporcionará que estes empreendimentos não se reproduzam de forma isolada, mas interligados, criando força social, inclusive para reivindicar os direitos e auxílios que a política de Economia Solidária se propõe a realizar.

Referente à inserção de novos trabalhadores na Associação D, deveria ocorrer o apoio da prefeitura, para a promoção de uma campanha que incentivasse a coleta seletiva do lixo; isto evitaria a concorrência dos atravessadores, e possibilitaria que a Associação D permitisse a entrada de novos associados. Também se enfatiza que deveria ser suscitado um processo de reflexão acerca dos Princípios do Cooperativismo nestes empreendimentos, pois esta reflexão proporcionaria um processo de conscientização acerca da realidade e da diferenciação dos processos de trabalho desenvolvidos por estes sujeitos equiparados aos demais empreendimentos existentes no sistema capitalista. Com esse processo de conscientização popular, seria incitado o fortalecimento das experiências coletivas, assim como daria visibilidade aos trabalhadores, da importância política, social, cultural, ideológica e econômica que representam as suas vivências e as experiências a que estão integrados.

Na medida em que estes trabalhadores desenvolvem atividades nos seus processos de trabalho respaldados em elementos que se contrapõem à lógica e

finalidade do capitalismo, estas experiências, possivelmente, passam a representar também – além de gerar trabalho e renda –, um espaço político de contestação e resistência ao capitalismo. Novamente se refere que neste estudo não se compreende as experiências de Economia Popular Solidária como uma forma de transcender ou substituir o capitalismo; referencia-se, entretanto, que estes empreendimentos podem representar espaços de resistência e de contestação da classe trabalhadora a este modo de produção.

Apesar de nenhuma das cooperativas e associação pesquisadas estarem ocorrendo/funcionando de acordo com a efetivação dos sete Princípios do Cooperativismo, ressalta-se que são empreendimentos que tentam desenvolver os seus processos de trabalho e as suas gestões de forma autogestionária, democrática e solidária entre os sujeitos, com exceção da Cooperativa A. Mesmo na Cooperativa C, que pode estar sendo utilizada como uma forma de terceirização do trabalho de uma empresa privada, percebe-se que existe uma lógica nas relações sociais e nos processos de trabalho que se diferencia dos demais empreendimentos inclusos no sistema capitalista.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo analisar o processo de trabalho que envolve a gestão coletiva que vem sendo desenvolvida em experiências de Economia Popular Solidária no Vale do Rio Pardo. A reestruturação do capital alcançou um nível tão elevado de acumulação nos seus processos de produção e gestão, a ponto de excluir, acirradamente, uma massa de sujeitos do mercado formal de trabalho – especialmente os menos qualificados. Na região pesquisa está realidade também se faz presente.

Apesar do aspecto contraditório que também pode estar envolvendo as experiências coletivas de geração de trabalho e renda – que podem ser considerados como formas de atenuar os conflitos de classe –, não se pode deixar de apontar o fato de estes empreendimentos coletivos estarem contribuindo para que os trabalhadores e seus familiares saiam de um estágio de extrema exclusão social, mesmo que ainda não da forma “ideal” – algo que se diferencia da

funcionalidade do capitalismo – ou atingindo a totalidade dos empreendimentos, bem como as rendas obtidas pelos mesmos.

Faz-se importante ressaltar esta realidade devido ao fato de que estes empreendimentos coletivos de geração de trabalho e renda estarem se constituindo como uma das possibilidades de contribuir também com o desenvolvimento local e regional onde estão localizados. Pois na medida em que os sujeitos se inserem nas experiências de Economia Popular Solidária, passam a gerar renda de forma que saiam de uma situação de extrema exclusão social.

Existem, porém, outros elementos constitutivos e peculiares que merecem ressalva nessas experiências coletivas. Com exceção da Cooperativa A, cooperativa que difere de vários Princípios do Cooperativismo, as demais experiências pesquisadas – segundo as respostas dos trabalhadores obtidas por meio de entrevistas –, se orientam pelos princípios de igualdade, solidariedade, democracia entre os sujeitos. Na Cooperativa A ocorre um processo de dependência e de centralização de poder, ou seja, existe uma gestão centralizadora e os trabalhadores não desenvolvem autonomia no processo de trabalho que desenvolvem, bem como não participam das decisões relativas ao empreendimento.

As atividades que devem ser desempenhadas e perante as decisões cabíveis aos cooperados e/ou associados nos processos de trabalho; os quatro empreendimentos pesquisados possuem diretoria, com durabilidade da gestão de dois anos (eleita pelo coletivo). Salienta-se também que, 77,41% dos trabalhadores entrevistados responderam que percebem a diferença entre serem empregados ou cooperados/associados nesses empreendimentos coletivos. Esse processo de conscientização em relação as suas inserções nas cooperativas e associação – segundo suas respostas –, lhes proporciona o sentimento de responsabilidade pelas experiências em que estão inseridos. Pode-se referir, assim, que nessas experiências coletivas existem outras características que também são importantes, além do aspecto econômico, não se constituindo então, apenas numa possibilidade de gerar trabalho e renda aos trabalhadores.

Constata-se que nos empreendimentos pesquisados existe uma lógica diferenciada em relação a grande maioria dos empreendimentos inseridos no

sistema capitalista (com exceção da Cooperativa A), pois a solidariedade, conscientização, igualdade, participação e tentativa de autogestão, se fazem presentes no processo de trabalho desenvolvidos pelos trabalhadores. Enfatiza-se, entretanto, a importância de políticas sociais públicas, que forneçam recursos financeiros e profissionais para assessorar e qualificar esses sujeitos, bem como os empreendimentos em que estão inclusos. Este apoio governamental, contudo, deve ter como perspectiva o fortalecimento destes empreendimentos, e não a dependência e/ou terceirização dos serviços públicos – direitos dos cidadãos.

As experiências de Economia Popular Solidária objetivam gerar trabalho e renda aos trabalhadores, mas também, pretendem organizar de forma diferenciada os seus processos de trabalho, tendo como base a solidariedade e a cooperação entre os sujeitos, desenvolvendo sua autonomia. Neste sentido, mesmo com os baixos rendimentos obtidos pelos trabalhadores nestas experiências (entre meio salário mínimo a dois salários mínimos), pode-se constatar que são muito significativas a estes sujeitos.

Percebe-se então que, primeiramente, o que faz com que os trabalhadores se insiram nesses empreendimentos coletivos é a possibilidade de gerar trabalho e renda. Estes dados são ilustrativos de que os sujeitos que integram os empreendimentos coletivos no Vale do Rio Pardo são trabalhadores com baixa qualificação profissional e, se não estivessem incluídos nessas cooperativas e associação, possivelmente estariam em situação de vulnerabilidade social. Pode-se considerar, também, que essas experiências cooperativistas e associativistas representem, possivelmente, formas de resistência e de contestação dos sujeitos ao sistema capitalista. É importante que se faça referência a essa realidade, devido a ruptura que essas experiências coletivas, populares e solidárias, introduzem nas relações que envolvem os seus processos de trabalho, respaldados em princípios de solidariedade, democracia, participação e autogestão dos empreendimentos, diferenciando-se, assim, da lógica e da finalidade do sistema capitalista – de acumulação e centralização de capital.

Salienta-se também, que não se enquadram nesta realidade as cooperativas e associações vêm sendo utilizadas como formas de publicização ou terceirização de serviços públicos e de privados. Esta realidade pode estar ocorrendo com os

trabalhadores da cooperativa B e da cooperativa C. Mas, constata-se uma diferença entre essas duas experiências, pois, ao contrário da cooperativa B, os trabalhadores da cooperativa C são conscientes de sua dependência – que foge à finalidade dessas experiências.

Por fim destaca-se a importância e a relevância deste estudo, pois, faz-se necessária a pesquisas e bibliografias referentes a Economia Popular Solidária na região do Vale do Rio Pardo, pois estas experiências estão se constituindo como uma das alternativas existentes aos trabalhadores excluídos do mercado formal de trabalho.

### REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

CADONÁ, Marco André. **Economia Solidária: experiências populares de geração de trabalho e de renda no Vale do Rio Pardo**. Departamento de Ciências Humanas. Santa Cruz do Sul, 2003. (Relatório de Pesquisa – UNISC).

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. Campinas, SP: Autores Associados, 1999. (Polêmicas do nosso tempo).

E19 **Economia Solidária em Desenvolvimento**. Brasília: TEM; SENAES, 2003.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler: em três artigos que se completam**. 23. ed. São Paulo: Autores Associados; Cortez, 1989. (Coleção polêmicas do nosso tempo, 4.v.).

FARIA, José Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão**. 2. ed. Curitiba: Criar, 1985.

GOERCK, Caroline. **Processos de trabalho na Economia Popular Solidária: uma forma diferenciada do trabalho coletivo no Vale do Rio Pardo**. Faculdade de Serviço Social. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre, 2006.

GOHN, Maria da Glória Marcondes. **Os sem-terra, ONGs e cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LEBOUTTE, Paulo. **Economia Popular Solidária e políticas públicas: a experiência pioneira do Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro: ITCP/COPPE, 2003.

NASCIMENTO, Fernando Rios do. **Cooperativismo como uma Alternativa de Mudança: uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004.

PRATES, Jane Cruz. **Gestão estratégica de instituições sociais: o método marxiano como mediação do projeto político.** Faculdade de Serviço Social. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1995. (Dissertação de Mestrado).

\_\_\_\_\_. **Possibilidades de mediação entre a teoria marxiana e o trabalho do assistente social.** Faculdade de Serviço Social. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. (Tese de Doutorado).

RECH, Daniel. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular.** Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SINGER, Paul. Economia Socialista. In: SINGER, P.; MACHADO, J (Orgs.). **Economia Socialista.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2000.

SOUZA, Maria Luiza de. **Desenvolvimento de comunidade e participação.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TIRIBA, L. A Economia Popular Solidária no Rio de Janeiro: tecendo os fios de uma nova cultura do trabalho. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (Orgs.). **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2000. p. 221-224.

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO COMO FATORES DE PRODUTIVIDADE**

Alexandra Luisa Zabovski<sup>22</sup>  
Julia Isabel Hahn<sup>23</sup>  
Kelly Adriane Bourcheidt<sup>24</sup>  
Betina Beltrame<sup>25</sup>

### **RESUMO**

Este artigo visa apresentar a conectividade e a importância da qualidade de vida e da motivação nas organizações. Analisa por meio de contribuições bibliográfica os conceitos e as atitudes relacionadas à qualidade de vida e a motivação como fatores de melhoria na produtividade dos colaboradores. Evidencia-se então, a essencialidade de ambos na vida de uma organização de sucesso, resultando em sua satisfação, produção e comprometimento com a organização.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho - motivação – produtividade.

### **ABSTRACT**

This article aims to present the importance of connectivity and quality of life and motivation in organizations. Analyses by contributions bibliographic concepts and attitudes related to quality of life and motivation as factors in improving employee productivity. It is evident then, the essentiality of both the life of a successful organization, resulting in your satisfaction, production and commitment to the organization.

Keywords: quality of work life - motivation - productivity.

### **INTRODUÇÃO**

---

<sup>22</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. alexandrazabowski@hotmail.com.

<sup>23</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. juliaisabelhahn@hotmail.com

<sup>24</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. kellynha\_adriane@hotmail.com.

<sup>25</sup> Especialista em Gestão de Pessoas. Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. betina@fema.com.br.

O trabalho sempre fez parte da vida das pessoas com uma significativa e real importância, com o qual, busca-se também suprir necessidades básicas para a sobrevivência. Estas vão desde a satisfação física-moral ao conforto e o estado de felicidade gerado por tais conquistas. A partir disso, com o passar dos tempos, os gestores passaram a se preocupar com a relação existente entre o bem estar de seus colaboradores e a produtividade na organização dando maior atenção aos sentimentos, as necessidades e as motivações de seus colaboradores.

O tratamento dado aos funcionários é um elemento fundamental em qualquer comprometimento com a ética no trabalho e a responsabilidade social da organização. Toda organização é administrada visando o sucesso, mas também à satisfação das pessoas que realizam o trabalho.

Desta forma, o objetivo do artigo é verificar o papel e a relação entre a qualidade de vida e a motivação na produtividade, verificando sua real importância e eficácia nas organizações. Para isso, será explicitado por meio de uma pesquisa bibliográfica: o que é qualidade de vida para posteriormente ser abordado sobre motivação e suas teorias finalizando com a questão da satisfação no trabalho e desempenho.

## **1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

O termo Qualidade de vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. As pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações, em um local de trabalho que constitui seu habitat. Um ambiente de trabalho caracterizado por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais (CHIAVENATO, 2008).

O mesmo autor traz que os conceitos atuais de QVT englobam os aspectos físicos, ambientais e psicológicos do ambiente de trabalho, que envolvem acima de tudo o respeito pelas pessoas. A QVT possui duas faces, de um lado o empregado que deseja bem estar e satisfação e do outro o empregador que necessita de

colaboradores motivados, para ter qualidade em sua produtividade. Para que a organização consiga atingir seus objetivos precisa de colaboradores motivados, e para isso deve recompensá-los bem pelo trabalho que desenvolvem, pois uma empresa que investe em sua equipe acaba que indiretamente investindo em seus clientes.

Pelo lado da empresa, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada pelas praticas que visam assegurar o bem-estar de seus empregados, considerados como seres humanos integrais, não apenas executantes de tarefas. Cada tipo de pratica da empresa corresponde a uma possibilidade de qualidade de vida no trabalho de seus funcionários (MAXIMIANO, p. 272, 2009).

Como exemplo, temos a busca do poder que cria uma situação de competição permanente nas organizações e faz as pessoas sentirem necessidade de fazer tudo direito e mostrarem-se mais espertas que os colegas. Isso acaba minando a qualidade das relações humanas e degrada o ambiente de trabalho. Segundo Maximiano (2009), algumas empresas oferecem programas de apoio psicológico para lidar com problemas como esses, tendo como principais objetivos romper as barreiras mentais e eliminar preconceitos, aperfeiçoar relações profissionais, familiares e emocionais, incentivar a competição observando o mais elevado padrão de comportamento ético e estimular o autoconhecimento.

Marras (2000), por sua vez, ressalta que cada dia mais, os empregados tem clara e fixa ideia do que é obter qualidade de vida. Buscam então, no local onde trabalham uma forma de reduzir o estresse que sofrem para atender a busca incessante de resultados da empresa. Grandes organizações procuram maneiras de oferecerem à seus colaboradores aquilo que estes considerem determinante para se ter qualidade de vida no trabalho.

O comprometimento com QVT pode ser considerado um valor adicional do comportamento das organizações. As fundações da QVT são refletidas em destaques da excelência gerencial como: participação, ou seja, envolver as pessoas de todos os níveis de responsabilidade na tomada de decisão; confiança – redefinição de serviços, sistemas e estruturas para dar às pessoas mais liberdade no trabalho. Recompensa – criar sistemas de premiação que sejam justos,

relevantes e contingentes ao desempenho no trabalho e poder de reação – tornar o ambiente mais agradável e capaz de atender às necessidades individuais (SCHERMERHORN, 1999).

A partir do exposto, Chiavenato (2008), considera a QTV como a representação do grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. Isso quer dizer que pessoas satisfeitas com o seu trabalho, conseguem ter uma vida pessoal plena, tendo a capacidade de atingir metas frente à sociedade, sua auto-estima se mantém elevada, colaborando para uma melhoria pessoal contínua.

“A QVT é um constructo complexo que envolve uma constelação de fatores” (CHIAVENATO, 2008, p. 486), como: a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário recebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro da equipe e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões, as responsabilidades de estar engajado e de participar ativamente.

O mesmo autor afirma que a QVT é composta de aspectos intrínsecos e extrínsecos, que afetam atitudes e comportamentos pessoais que interferem na produtividade tanto do grupo quanto do próprio indivíduo. Alguns destes aspectos são: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, aceitação, inovação e criatividade no trabalho e acima de tudo capacidade de agregar valor.

Schermerhorn (1999), afirma ser agora o momento certo para as organizações serem transformadas, redesenhadas e dirigidas com um real comprometimento com aqueles que realizam o trabalho necessário. Só quando as pessoas tiverem entusiasmadas e sendo capazes, as organizações poderão atingir um alto desempenho. Para isso, a motivação vem agregar valor, sendo o próximo tema abordado.

## 1.1 FATORES QUE INFLUENCIAM NA QUALIDADE DE VIDA

### 1.1.1 Remuneração

O homem é empregado para trabalhar, para isso recebe uma remuneração. O salário recebido tende a ser proporcional com o seu desempenho na empresa e não de sua vida fora. Lacombe (2005) conceitua remuneração como a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compras de ações, entre outros.

Todos os fatores de produção precisam ser remunerados e o fator trabalho, nos processos judiciais, tem prioridade. Mais importante do que isso, é a necessidade que qualquer organização obter boa produtividade de seu pessoal. Uma das formas para isso é repartir os ganhos entre os que contribuíram para obtê-lo. Pessoas de bom nível, capazes de atuar em equipe, constituem imenso patrimônio para a empresa. Para conseguir máxima eficiência, é indispensável uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento imprescindível para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe (SPECTOR, 2006).

Para Lacombe (p.148, 2005):

[...] se o benefício é obrigatório por lei, deve ser encarado como encargo social. Neste caso, estão incluídos: décimo terceiro salário; férias remuneradas; abono de férias; repouso semanal remunerado; contribuição para a previdência oficial, para o Sesi, Sesc, Senac, Sebrae, Incra; salário-família; salário maternidade; seguro de acidentes do trabalho; vale-transporte; salário-educação e despesas de rescisão contratual e ausência remunerada em virtude de convocação para mesa eleitoral ou para servir como jurado, além, eventualmente, dos adicionais de insalubridade, periculosidade, trabalho noturno e horas extraordinárias, entre outros.

Para que os seres humanos garantam a sua sobrevivência por meio da remuneração, a mensuração da qualidade de vida no trabalho deve se ater ao que se faz na organização para recebê-lo. Segundo Ivancevich, “para cada funcionário, a decisão mais importante em termos de compensação é definir quanto ele irá receber” (2008, p.327). O funcionário pode ser pago com base no tempo em que

trabalha no resultado que produz, nas suas habilidades, no conhecimento e nas competências que possui, ou em uma combinação desses fatores.

Lacombe (2005) ressalta que as empresas bem sucedidas tendem a pagar bem, na realidade estaríamos diante de um círculo virtuoso, em que a satisfação com a remuneração aumenta a produtividade, que por, sua vez, proporciona condições para uma boa remuneração.

Ressalta-se as palavras de Ralph Waldo Emerson:

no trabalho, como na vida, não pode haver fraude. O ladrão rouba a si mesmo... Tentar cortar o valor do salário é autodestrutivo. Você obtém por aquilo que você paga. Um empregador sábio deve educar seus empregados e deve procurar aumentar o nível de seu bom senso, de sua visão e qualidade de vida (apud LACOMBE, 2005, p.166).

A remuneração não substitui os incentivos proporcionados pelo ambiente de trabalho, pelo significado do trabalho para o empregado e pelo prazer que proporciona, mas sinaliza o valor que a empresa atribui a seu pessoal. Dar ênfase exagerada à remuneração encoraja as pessoas a serem admitidas e permanecerem nas empresas pelos motivos errados (LACOMBE, 2005).

A partir do exposto, conclui-se que as pessoas não trabalham somente por dinheiro, mas para dar um sentido à suas vidas. É impossível comprar os empregados se eles não gostarem do trabalho. A motivação para produzir tende a depender mais do comprometimento do que da remuneração.

### **1.1.2 Condições físico-psicológicas do trabalho**

A preocupação com a competição global faz algumas empresas agirem, muitas vezes, de forma desumana, exigindo esforços cada vez maiores sem uma compensação adequada. O que acaba afetando não apenas a vida profissional dos funcionários bem como a vida pessoal e familiar (LACOMBE, 2005).

É possível encontrar afirmações no sentido de que a satisfação no trabalho pode ser um fator causador de doenças sérias e até em determinados casos a morte. A partir disso, uma série de psicólogos organizacionais tem se preocupado

com a possibilidade da insatisfação estar relacionada com a saúde e o bem-estar do funcionário (SPECTOR, 2006).

Segundo a ideia do autor, as condições físicas no trabalho tendem a apresentar efeitos principalmente físicos. A exposição a altas temperaturas pode causar doenças e morte; a exposição a doenças infecciosas pode gerar enfermidades; a exposição a ruídos altos pode causar perda de audição; movimentos repetitivos podem causar problemas nas mãos e nos pulsos; e a exposição a substâncias tóxicas pode causar câncer.

Siqueira (2008) por sua vez, afirma que existem inúmeras definições de saúde organizacional que é confundida com a saúde do trabalhador nas abordagens contemporâneas ou na desconsideração de critérios externos de adaptação as mudanças. As condições físicas no trabalho tendem a apresentar efeitos físicos e psicológicos. Os horários de trabalho, por exemplo, têm sido associados à satisfação no trabalho e aos sintomas físicos. As pesquisas apontam que o estresse ocupacional pode ser um fator de tensão psicológica, a estafa, estado psicológico que envolve a fadiga e falta de motivação para o trabalho, está relacionada com muitos fatores estressantes do trabalho e desgastes, além de ser considerada, também, um desgaste psicológico.

Segundo Spector (2006) um importante desafio para o futuro é encontrar formas de ajudar as pessoas a lidar com as novas tecnologias, pesquisas revelam que o ritmo definido pelas máquinas, que ocorre com muitos sistemas automatizados, tem sérias conseqüências para o trabalho. Faz-se necessário compreender melhor os efeitos físicos e psicológicos do trabalho com tecnologias computadorizadas e como reduzir possíveis efeitos negativos que possam ser encontrados.

### **1.1.3 Benefícios sociais além do trabalho**

Para Chiavenato (2004), benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus

empregados no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação e estão diretamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade da organização.

Os benefícios e serviços assistências oferecidos ao funcionário consistem de compensação financeira indireta. Podendo ser definida como qualquer recompensa e auxílio concedido pelo empregador, em quatro categorias: pagamento obrigatório por lei de seguridade social, seguro privado e plano de aposentadoria; remuneração de horas não trabalhadas; pagamento extra por desempenho, exceto bônus; e custos de serviços subsidiados, como refeitório ou vale-refeição, uniformes entre outros (IVANCEVICH, 2008).

Os benefícios são sobretudo úteis nos casos em que o grupo é mais eficiente do que o indivíduo, como seguro de vida e de saúde, planos de aposentadoria e outros em que o número de beneficiários e o poder de barganha da organização ou a diminuição dos custos administrativos permitem vantagens maiores aos beneficiários (LACOMBE, 2005).

Segundo a ideia do autor, seria mais lógico aumentar o salário e deixar ao empregado a decisão de usá-lo de acordo com suas prioridades e preferências. Porém, a empresa prefere conceder benefícios em vez de aumentar salários porque os encargos sociais chegam a 102,06% sobre o salário nominal no caso dos trabalhadores na indústria e incidem sobre tudo o que é pago aos empregados, mas não incidem sobre a concessão de benefícios.

Segundo Ivancevich (2008), para administrar bem um programa de benefícios, é necessário adotar medidas como: estabelecer objetivos e uma estratégia de benefícios; envolver os participantes e os sindicatos nas decisões sobre benefícios; divulgar bem as informações sobre os benefícios e monitorar os custos de perto.

Segundo a ideia do autor, para evitar pesadelos administrativos, o empregador deve concentrar-se em menos planos de benefícios e, se possível, implementar aqueles pela maioria dos funcionários.

## **2 MOTIVAÇÃO**

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração (MAXIMIANO, 2009).

A motivação humana é um tema que vem popularizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área (MARRAS, 2000).

Lacombe (2005) destaca que os adeptos da Administração Científica achavam que o importante era encontrar as condições adequadas de trabalho como a luminosidade, ventilação, altura das bancadas e outros fatores, bem como remunerar em função da produção, sem jamais focar o lado subjetivo do trabalho e do trabalhador.

Para Marras (2000), a experiência da fábrica de Hawthorne, da General Electric Company, de Chicago, Estados Unidos, no final dos anos 20 e começo dos 30 é tida como o primeiro dos experimentos e intervenção maior dos cientistas do comportamento. O chamado Estudo Hawthorne foi planejado com o intuito de estabelecer a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados, investigou-se a análise do comportamento humano, os efeitos das mudanças ambientais no ambiente de trabalho e as funções psicológicas do ser humano sobre a produtividade.

Spector (2006, p. 284) acredita que “a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”, nessa visão a motivação tem a ver com a direção, intensidade e persistência do comportamento. A direção tem a ver com objetivo focado pelo colaborador; a intensidade refere-se ao tamanho do esforço aplicado, e a persistência trata do engajamento de uma conduta ao longo do tempo. Vista de outro ângulo a motivação está ligada ao desejo de conquistar algo, resulta das necessidades ou vontades.

Provou-se que a atenção dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade. Foi o passo inicial para que por volta dos anos de 1950 se reiniciassem sérios estudos sobre o processo motivacional (MARRAS, 2000).

Para Chiavenato (2004), a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A Administração científica baseava-se na concepção do homo economicus, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. A partir do exposto, Spector (2006), afirma que um colaborador com alto grau de motivação, indiscutivelmente apresentará um bom desempenho na execução de seu trabalho.

Schermerhorn (1999, p. 86), “as teorias da motivação podem ser convenientemente divididas em duas categorias gerais”. As teorias de conteúdo e as teorias do processo. Em primeiro lugar, as teorias de conteúdo focam nas necessidades do indivíduo – deficiências fisiológicas ou psicológicas que nos sentimos forçados a diminuir ou eliminar. Alternativamente, as teorias do processo enfocam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho.

O mesmo autor ressalta que, a abordagem do conteúdo pode explicar as ocasiões baseadas em necessidades ativadas ou negadas, as teorias do processo as explicam com relação a crenças individuais sobre a relação esforço-desempenho-resultado.

## 2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Spector (2006, p. 285) acredita que “as teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam certos indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que outros”.

De acordo com Cury (2005), a Teoria de Maslow (teoria da hierarquia das necessidades) é de entendimento que o comportamento do homem pode ser analisado em função das necessidades que ele sente. Tornando-se ativa uma

necessidade, tanto pode ser considerada como estímulo para a ação ou impulsionadora das atividades do indivíduo.

Schermerhorn (1999) complementa que a teoria identifica cinco níveis distintos de necessidades individuais: de auto realização e autoestima – as necessidades de ordem superior – as sociais, de segurança e fisiológicas – as necessidades de ordem inferior.

De acordo com Sheth (2001) o ser humano possui diversas necessidades, para motivar uma pessoa, é preciso identificar qual a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, suprimindo esta antes de pensar em outra categoria mais alta. Estas categorias encontram-se normalmente representadas em forma de uma pirâmide: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de status e estima e necessidade de auto realização.

Segundo Spector (2006), a teoria do esforço vê o comportamento como resultado de recompensas ou reforços, ela descreve a motivação como resultado de influencias ambientais. As ações com consequências positivas sobre a pessoa fazem que esta repita a pratica no futuro, ao mesmo que o comportamento punido tende a ser eliminado. Existem segundo Skinner, reforçadores (recompensas) de ordem primária, secundária e generalizada. Como exemplo do primeiro, temos o alimento e o sexo, estes são reforçadores para a espécie, ou seja, apenas aqueles sensíveis a eles sobreviveram. Por último os reforçadores generalizados são aqueles que possibilitam o acesso a todos (ou quase todos) os demais. Geralmente representado pelo dinheiro, capaz de possibilitar os demais reforçadores.

Quando se trata sobre a motivação no trabalho, toma-se como referência a Teoria das Expectativas, que foca a atenção sobre o processo de motivar e não exatamente no conteúdo (os motivos). Esta teoria se sustenta em cinco tópicos, conforme Siqueira (2008): resultados do trabalho são as consequências que uma organização pode oferecer a seus empregados a partir do exercício de suas funções; valência consiste na atribuição a cada resultado do trabalho de desejabilidade ou não; expectativa consiste na prevenção do indivíduo sobre a probabilidade de certo resultado (desejável ou não) venha de fato ocorrer; instrumentalidade consiste no grau de relação percebida entre a execução e a

obtenção dos resultados e força motivacional, que é a qualidade ou esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se.

Spector (2006) destaca que a teoria das expectativas busca esclarecer como as recompensas levam a determinados comportamentos, enfocando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. O seu princípio básico diz que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas almejem, caso contrário, não se sentirão motivadas a seguir esse comportamento.

Na teoria da auto eficácia, que se preocupa em estudar como a crença das pessoas em suas próprias habilidades pode afetar seu comportamento. De acordo com essa teoria, a motivação para determinada tarefa está relacionada ao fato de a pessoa acreditar ou não que é capaz de concluir a tarefa com sucesso. Já a teoria da justiça, difere das demais por se concentrar nos valores pessoais, em vez de nas necessidades, crenças e reforços (SPECTOR, 2006).

Maximiano (2009) ao defender a teoria da equidade, analisa que o ponto central desta, está no equilíbrio, destacando que recompensas devem vir devido a esforços, e sempre devem ser iguais a todos, pois as pessoas estão fazendo comparações a todo o momento. A falta de equidade pode levar os indivíduos a seis tipos de comportamentos regressivos, que são: alteração do esforço exercido, alteração nos resultados produzidos, distorção de auto percepção, distorção de percepção dos outros, escolha de outras referencia-se até mesmo abandono da situação presente.

Conforme Cury (2005), a teoria de Herzberg, pesquisa as fontes de motivação diretamente relacionadas com a realização do trabalho, constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras, passam a dar mais importância a fatores como estima e auto-realização. Partindo dessa premissa, desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, com amplas repercussões para a administração, no esforço de uma eficiente utilização de recursos humanos.

Frederick Herzberg estudou a forma e o grau em que diversos fatores motivam os empregados, para ele existem dois tipos de fatores motivacionais: os

fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como os fatores motivacionais sendo estes inerentes à pessoa; e os fatores externos como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos (LACOMBE, 2005).

Os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, ao passo que os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação. Os fatores motivadores são externos, ou parcialmente externos. (LACOMBE, p. 136, 2005).

Segundo a ideia do autor, os fatores motivacionais proporcionam satisfação no trabalho, já os higiênicos evitam a insatisfação no trabalho. A conclusão de Herzberg foi que os fatores higiênicos têm limites inferiores e superiores, ao passo que os fatores motivacionais devem ser proporcionados na maior quantidade possível.

A teoria da fixação trazida por Spector (2006), explica como os objetivos e as intenções pessoais podem levar a um determinado comportamento, a teoria de controle cognitivo também se preocupa com metas, mas focaliza sua atenção no *feedback* em relação à sua consecução e na maneira como as discrepâncias entre a situação existente e as metas motivam o comportamento.

Norman Augustine, presidente da Martin Marietta, é categórico em afirmar que: “para melhorar o desempenho, as pessoas precisam enxergar justiça nas recompensas oferecidas”. Ou seja, recompensar os bons resultados, e não as pessoas que não tenham desempenho, deixando as metas claras e como elas serão avaliadas, sem deixar espaço para problemas secundários, como a personalidade de alguma pessoa (IVANCEVICH, 2008, p. 12).

De acordo com Spector (2006), conclui-se que as teorias da motivação têm levado a diversas estratégias efetivas para a mudança do comportamento dos

colaboradores. No entanto existe a necessidade de compreender melhor a implantação dos princípios, incluindo as vantagens e desvantagens das diversas práticas. A partir do exposto, acredita-se que pesquisas futuras sobre motivação dedicarão atenção ainda maior numa tentativa de compreender como os seres humanos controlam seu comportamento.

### **3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DESEMPENHO**

Acredita-se ser uma atitude, ou resposta emocional, as tarefas assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho. Conforme Schermerhorn (1999, p. 93), “satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho”.

Spector (2006) nos traz as duas abordagens ao estudo da satisfação no trabalho, a abordagem global e a abordagem de facetas. A abordagem global considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho. Já a abordagem de facetas, os aspectos, diferentes de um trabalho como os prêmios, as outras pessoas no trabalho, as condições e a natureza do trabalho em si mesma. As facetas comuns da satisfação no trabalho são: salário, oportunidades de promoção, benefícios; supervisão, companheirismo de trabalho, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação e segurança.

Diferentemente dos computadores ou do saldo de caixa, os colaboradores possuem sentimentos. Para que estes sejam produtivos, precisam sentir que o trabalho é adequado às suas habilidades e que estão sendo tratados com igualdade. O trabalho é, para muitos funcionários, a principal fonte de identidade pessoal, pois quase todos nós passamos a maior parte do dia no trabalho e nos deslocando de casa até ele e vice-versa. Nossa identidade esta muito ligada ao trabalho (IVANCEVICH, 2008).

Uma questão importante levantada na área de comportamento organizacional é: qual a relação entre satisfação no trabalho e desempenho? Respondendo esta questão Schermerhorn (1999, p. 95) considera três pontos distintos, que são:

- a) satisfação causa desempenho. A mensagem para os gestores passa a ser simples: para melhorar a desempenho das pessoas, torne-as felizes.

Embora a satisfação por si só provavelmente não seja uma garantia confiável do desempenho individual, certamente é uma questão importante de qualidade de vida no trabalho;

- b) desempenho causa satisfação. As pessoas se sentem bem no emprego porque elas estão tendo um bom desempenho. O efeito moderador indica que o desempenho vai trazer satisfação somente se as recompensas forem consideradas justas. Do contrário, ocorre inequidade percebida, o efeito desempenho-causa-satisfação não vai ocorrer;
- c) as recompensas trazem tanto satisfação quanto desempenho. Sugere que tanto o desempenho quanto a satisfação são ambos comandados pela recompensa. Acreditando assim, que uma distribuição apropriada de recompensas influenciaria positivamente tanto a satisfação quanto o desempenho.

Maximiano (2009) acredita que quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não somente com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com fatores como a sua educação formal, a vida familiar e oportunidades para exercer atividades culturais e sociais. Sendo que alguns destes fatores estão fora do ambiente de trabalho, porém tem importante papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários.

Para Schermerhorn (1999), todas as organizações devem ser administradas visando o sucesso, mas também à satisfação das pessoas que fazem o trabalho. Destaca o termo qualidade de vida como notável no comportamento organizacional, sendo um indicador da qualidade geral da experiência humana no local do trabalho. Expressa uma forma especial de pensar sobre as pessoas, do seu trabalho e das organizações nas quais suas carreiras são realizadas, afirmando assim, que o ótimo desempenho pode e deve ser atingido por meio de um alto nível de satisfação no trabalho.

Para Spector,

[...] apesar de estar claro que o desempenho e a satisfação estão relacionados, existem duas explicações opostas. A primeira é que a satisfação deve resultar em desempenho, ou seja, as pessoas que gostam

de seu trabalho se empenharão mais e, conseqüentemente, terão um desempenho melhor. A segunda é que o desempenho deve resultar em satisfação, isto é, pessoas com bom desempenho tendem a se beneficiar, e os benefícios podem aumentar a satisfação. O funcionário pode receber mais dinheiro e reconhecimento, o que pode melhorar a satisfação no trabalho (p. 344, 2006).

A satisfação dos funcionários e as práticas das empresas são classificadas em quatro categorias principais: organizacional, social, psicológica e biológica. Cada categoria divide-se em diferentes indicadores específicos (MAXIMIANO, 2009). A figura 1 apresenta uma relação dos principais indicadores que correspondem a praticas das empresas em cada uma das categorias.

CATEGORIA DE INDICADORES	INDICADORES ESPECIFICOS
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamento ético dos funcionários.</li> <li>- Planos de carreira igualitários.</li> <li>- Clareza das politicas e procedimentos.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimentos na educação formal dos funcionários.</li> <li>- Benefícios familiares.</li> <li>- Atividades culturais e esportivas.</li> </ul>
Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização do funcionário.</li> <li>- Apoio psicológico.</li> <li>- Desafio e outros fatores motivacionais.</li> </ul>
Biológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ginastica laboral.</li> <li>Controle dos acidentes de trabalho.</li> <li>- Conforto físico e eliminação da insalubridade.</li> <li>- Alimentação.</li> <li>- Controle de doenças.</li> </ul>

Figura 1 – Indicadores de práticas administrativas orientadas para a qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Maximiano, 2009.

Conforme Spector (2006) há várias pesquisas que ligam a satisfação no trabalho a diversos comportamentos dos funcionários, relacionando a satisfação a um número de variáveis ambientais, apresentando correlações com as características do trabalho, as variáveis da função e do salário, além de correlações com as características pessoais.

De acordo com Schermerhorn (1999), a satisfação por si só não seja uma garantia confiável do desempenho individual, mas é uma questão relevante de qualidade de vida no trabalho. As pessoas merecem estar satisfeitas com seu trabalho e podem ficar, onde o comportamento organizacional ajuda a tornar esse resultado possível com maior frequência.

## **CONCLUSÃO**

Este artigo abordou a qualidade de vida no trabalho e a motivação, com o propósito de também apresentar a relação entre estes fatores organizacionais objetivando verificar se realmente há o aumento de satisfação e bem estar do colaborador que resultam em aumento de produtividade. O objetivo deste artigo então foi examinar a relação entre a motivação dos colaboradores e Qualidade de Vida no Trabalho, confrontando-a com as teorias de diferentes autores.

A questão a ser respondida neste artigo é o papel e a relação entre a qualidade de vida e a motivação na produtividade verificando sua real importância e eficácia dentro das organizações. A conclusão que o artigo chega é que realmente essas ferramentas organizacionais, quando bem elaboradas e administradas, trazem um maior comprometimento e produtividade do colaborador. Pois, uma organização interessada em seus colaboradores é valorizada tanto por estes, como pela sociedade em geral, tornando-se assim uma organização atrativa e interessante aos olhos do mercado.

Acredita-se ser interessante para um estudo posterior aprofundar as relações e as peculiaridades individuais entre a motivação, qualidade de vida no trabalho e produtividade, uma vez que cada organização aborda estas questões de forma

diferenciada ou única, gerando distorções e percepções erradas ou contraditórias sobre estes temas.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos**: Uma visão holística. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

IVANCEVICH, John M. Et al. **Gestão de Recursos Humanos**. 10º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, Jr., John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Et al. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SHETH, Jagdish N. Et al. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo. Saraiva, 2006.

## **RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

Leoni Sack de Lima<sup>26</sup>  
Fábio Anderlei Crestani<sup>27</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem por finalidade apresentar as principais diferenças entre os temas, recursos humanos e gestão de pessoas, tendo em vista sua importância no desenvolvimento organizacional e de pessoas. Para tanto se adota como referencial teórico os seguintes temas: Recursos Humanos na Organização, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas na Organização, Desenvolvimento da Gestão de Pessoas nas Empresas, Evolução no Ambiente Empresarial. Utiliza-se como metodologia a pesquisa bibliográfica. Por fim, o artigo demonstra a importância do setor de pessoal nas empresas e visa explicar algumas diferenças e evoluções que vem ocorrendo no meio empresarial, promovendo constante crescimento na valorização humana pelas empresas.

Palavras-chave: Recursos Humanos - Gestão de Pessoas – Organização - Pessoas.

### **INTRODUÇÃO**

Em plena era da informação as pessoas devem ser consideradas parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais. Quem trabalha no setor de Recursos Humanos participa dos desafios mais relevantes da organização e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Responsabilidade de lidar com pessoas nas organizações é de uma complexidade bem maior do que há poucos anos.

O objetivo principal do setor de Recursos Humanos é administrar as relações da organização com as pessoas. O mercado cada vez mais exigente, a alta competitividade, as concorrências e demais fatores internos e externos levam ao aprimoramento, por parte das empresas, do setor de pessoal na empresas.

---

<sup>26</sup> Acadêmica do curso de Administração da FEMA.

<sup>27</sup> Professor do curso de Administração da FEMA.

Fleury e Fleury (1995) enfatizam que, uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem.

Segundo Rhinesmith (1993) existem seis características pessoais associadas à mentalidade: Conhecimento, conceituação, flexibilidade, sensibilidade, julgamento e reflexão.

O presente artigo visa aprofundar conhecimentos em recursos humanos e gestão de pessoas, destacando a importância na inovação e aplicação de novos recursos administrativos no planejamento estratégico das empresas. O assunto proposto merece destaque especial pela sensibilidade com quem devem ser tratados colaboradores e pessoas em geral na empresa, visto que o setor de pessoal está ganhando espaço em todos os outros setores da empresa com fundamentais opiniões em decisões de grande importância para a mesma.

Para atingir seu objetivo, foi feita ampla pesquisa bibliográfica sobre o assunto proposto que, além desta introdução, apresenta na sequência o embasamento teórico sobre a temática, recursos humanos e gestão de pessoas nas organizações e, por fim, apresentam-se as conclusões do estudo.

## **1 RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO**

As organizações vêm sendo cada vez mais alvo de exigentes mudanças para que seu crescimento e evolução sejam reconhecidos por clientes e investidores. Ao mesmo tempo existe grande dificuldade em contratar profissionais de todas as áreas com qualidade e formação nos níveis exigidos pelas empresas, que com a departamentalização precisam de pessoas com formação ideal para cada setor.

A responsabilidade de lidar com pessoas nas organizações é de uma complexidade bem maior do que há poucos anos. O objetivo principal do setor de recursos humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe. Em plena era da informação as pessoas devem ser consideradas parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais (RIBEIRO, 2006).

O autor enfatiza que o profissional de RH deve ter capacidade para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a formação profissional até a coleta de informações que poderão mostrar seu caráter. Conforme Chiavenato (1989) a globalização, a competição, a tecnologia e as célebres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, as empresas se obrigam a usar o conhecimento das pessoas como forma de competitividade, auxiliando na busca por produtos e serviços de maneira rápida e eficaz e promovendo soluções satisfatórias.

O profissional de recursos humanos deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Esse profissional tem de considerar as “pessoas como pessoas”, e não como meros recursos da organização (RIBEIRO, 2006, p. 1).

Atualmente, o profissional de recursos humanos, além de ser graduado em curso superior e especializado em RH, deve possuir um perfil com um conjunto de características cognitivas e posturais, capazes de avaliar uma pessoa de maneira a encontrar características essenciais exigidas na função, tais como: Análise crítica, boa comunicação escrita e oral, bom humor, compromisso com resultados, dinamismo, empreendedorismo, flexibilidade, inovação, integridade, liderança, qualidade de atendimento, tolerância a trabalhar sob pressão, visão estratégica, entre outras (RIBEIRO, 2006).

O autor afirma que, além disso, esse profissional deve ter formação humanista e ser dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas, tanto com executivos da empresa, como com trabalhadores de “chão-de-fábrica.” A consultoria interna tem sido amplamente usada pelas empresas com o objetivo de integrar a área de RH aos negócios da organização. A novidade é o modo como o profissional deve se preparar para exercer seu trabalho (CHIAVENATO, 1989).

Ainda conforme o autor, o profissional deve investir na sua carreira, buscar atualização constante e adquirir a multifuncionalidade para poder exercer a função de consultor interno, perfil exigido pelas empresas de seus funcionários e dos

próximos contratados. Especialistas dizem que esse tipo de profissional requer automotivação constante, estudo, educação, treino e prática, flexibilidade para lidar com pessoas, idoneidade e confiança para conquistar clientes.

A competitividade trouxe muitos desafios aos profissionais dessa área, eles são praticamente obrigados a agregar valor ao negócio da organização, descobrir as competências que cada pessoa precisa desenvolver para se manter competitivo e manter o crescimento por meio do desafio da lucratividade. Desenvolver e treinar, buscar e escolher, também são funções destinadas aos profissionais de recursos humanos, buscando manter um bom nível funcional na atualidade, visando o futuro bem elaborado para os empregados da empresa (RIBEIRO, 2006).

O autor acrescenta que se exige desses profissionais dedicação integral, bem como coragem na hora das decisões, agilidade e visão ampla e moderna sobre gerenciamento, são qualidades que fazem muita diferença, na hora que a empresa decide pela contratação de gerentes ou diretores para atuar na área de RH.

E destaca a importância da atenção aos detalhes que podem facilitar a aplicação de golpes contra as empresas, através da contratação de executivos, na implementação de novos sistemas de gerenciamento. Prevenir, pesquisar antecedentes dos candidatos a novas vagas, pode ser o melhor caminho, e é também executado pelo profissional do setor de RH.

## **2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Quem trabalha no setor de Recursos Humanos participa dos desafios mais relevantes da organização e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, dentre os quais pode-se citar:

### **Quadro 1**

Objetivos organizacionais e individuais em recursos humanos.

<b>Objetivos Organizacionais:</b>	<b>Objetivos Individuais:</b>
Competitividade	Consideração e respeito

Crescimento Sustentado	Estabilidade no emprego
Imagem de mercado	Liberdade para trabalhar
Lucratividade	Liderança liberal
Novos clientes	Melhores benefícios
Novos mercados	Melhores salários
Participação no mercado	Oportunidade de crescimento
Produtividade	Orgulho da organização
Qualidade de produtos e serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Sobrevivência	Segurança

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006, p. 05-06).

Ribeiro (2006) defende que a área de Recursos Humanos deve preocupar-se em ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Deve também treinar e motivar os funcionários, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho, administrando as mudanças e incentivando políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Segundo o autor são atribuições ao profissional de RH: Dimensionar e planejar as necessidades de pessoal; Criar, atualizar e manter uma estrutura organizacional adequada aos objetivos empresariais e às suas relações com o ambiente; Atender as necessidades de recursos humanos da organização, entre outras.

Enfatiza ainda que a maioria das empresas não considera essa, uma área-chave, em muitas organizações ainda considera-se como “departamento de pessoal”, muito burocrática e longe dos objetivos das empresas. No entanto, a responsabilidade pelo recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas, exige atuação

estratégica e adoção de medidas de desenvolvimento e de um ambiente de trabalho aberto a novas ideias.

Contudo, os empregados mantêm expectativas como desejo de justiça, valorização, reconhecimento, transparência, desejo de evoluir, ter boa liderança, bom ambiente de trabalho, ter seu trabalho dignificado, etc. e todas essas aflições acabam sendo esplanadas no setor de pessoas, ou seja, o de recursos humanos.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

A gestão de pessoas é a versão mais atual do setor de pessoas na organização, voltada para o treinamento e a qualificação dos colaboradores da empresa sem deixar de realizar com excelência as atribuições do setor, como administrar folha de pagamento, controlar os registros de entrada e saída, etc.

É fundamental que a organização desenvolva uma cultura de aprendizagem para interagir com o ambiente exigente, complexo e dinâmico. Isso depende dos vínculos entre a empresa e seus colaboradores, as pessoas. A probabilidade de sucesso é maior se a gestão desenvolver o comprometimento mútuo e a renovação continua na busca pelos valores que vem sendo consolidados pela sociedade (DUTRA, 2009).

Uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem (FLEURY E FLEURY, 1995, pag. 32).

Dutra (2009) destaca que a gestão de pessoas desenvolve um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e os colaboradores para que ambas possam realizá-la ao longo do tempo. Existem algumas alterações no sistema de gestão das empresas, que dão ênfase na sinalização da direção dada à gestão de pessoas, dentre as quais se pode citar:

- a) Transparência nos critérios que norteiam as relações entre a empresa e os colaboradores;

- b) Práticas de gestão que privilegiem a conciliação de expectativas dos colaboradores e da empresa;
- c) Formas de encarreiramento e remuneração centrada na agregação de valor dos colaboradores ao negócio da empresa;
- d) Processos de comunicação para que os colaboradores possam contribuir para o negócio da empresa e aprimoramento de sua relação com ela;
- e) Espaços para que os colaboradores possam assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade em função de sua competência.

A administração é constituída de subsistemas interdependentes, que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc. (CHIAVENATO, 1989, pag. 181-182).

Vergara (2009) ressalta as notáveis mudanças que acontecem no ambiente empresarial nas relações entre empregado e empregador, antes existia um compromisso psicológico em torno de benefícios, salário e garantias de emprego, oferecidos pela empresa, onde o funcionário retribuía com lealdade, pontualidade e assiduidade. Agora, existe pacto de responsabilidades, as empresas oferecem oportunidades de desenvolvimento a seus empregados, que agora são chamados de colaboradores, e estes se comprometem com suas carreiras focando resultados.

E destaca também outros fatores que estão em destaque no ambiente empresarial que são a ética e a confiança. Eles permitem melhores relações entre concorrentes e fornecedores. Visão e ação estratégica que eram restritas a direção das empresas, agora fazem parte do dia-a-dia de todas as pessoas da empresa, agregando valor ao que é produzido e alcançando os resultados pretendidos.

#### **4 DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS**

Qualificar o quadro de colaboradores sem que a produção da empresa seja prejudicada é o objetivo do setor de gestão de pessoas. Buscar esse equilíbrio exige que se execute um plano de ação muito bem elaborado, mas é claro que dificilmente agradará a todos, sempre haverá descontentes no grupo.

Dutra (2009) realça que o setor de gestão de pessoas tem grande responsabilidade com a empresa, tanto no desenvolvimento da empresa como do funcionário, que, como colaborador, trará resultados para a mesma. O colaborador deve estar consciente, e isso é função do setor de gestão de pessoas, de que seu trabalho deve seguir os seguintes princípios.

Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de agir de forma flexível; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas e capacidade de trabalhar em rede, além disso, deve dominar o conteúdo da área de negócio da organização, conhecer a missão e os objetivos institucionais da empresa, atuar como consultor interno na organização em que trabalha, etc.

Ainda conforme o autor, o desenvolvimento de habilidades como: Trabalho em equipe, visão sistêmica, planejamento, capacidade empreendedora, bom relacionamento interpessoal, criatividade, cultura de qualidade, comunicação, flexibilidade, iniciativa, dinamismo, entre outras, são fundamentais tanto para o gestor quanto para o colaborador, pois, representam um processo de integração entre características e qualidades, exigidas na profissão.

Rhinesmith (1993) afirma que, pessoas com mentalidade global são as que investem na imagem mais ampla; aceitam a vida com suas contradições, ponderada e gerida; confiam no processo e sabem lidar com o inesperado; valorizam a diversidade e o trabalho em equipes multiculturais; são adeptos a mudanças e as vêem como oportunidades; aceitam surpresas e ambigüidades; estão constantemente abertas a si mesmas e aos demais; repensam limites e encontram novos significados.

A área gestão de pessoas deve ser mantida e até ampliada. Ela deve ser mantida e desenvolvida, se efetivamente traz uma contribuição ao negócio da empresa ou se favorece o ajustamento da empresa a um mundo mutável e competitivo. Ela se torna imprescindível quando reduz as dissonâncias a respeito da missão, visão e dos objetivos da organização e funciona como elemento que esclarece os valores e princípios da empresa, cria uma nova cultura de comprometimento e motivação das pessoas e as torna empreendedores e criadoras de novos patamares de qualidade (CHIAVENATO, 2008, pag. 557).

Chiavenato (2008) ressalta que a gestão de pessoas valoriza as pessoas como profissionais, diferente do setor de recursos humanos que visava à técnica e o acúmulo de resultados pelos empregados. No mercado globalizado o talento humano merece destaque e suas habilidades e capacidades são desenvolvidas para aprimorar seus resultados.

E destaca ainda que algumas empresas ainda mantêm o foco na alta tecnologia, procurando manter seus colaboradores na empresa oferecendo-lhes bons salários e benefícios, mas a gestão de pessoas veio para mudar este cenário e manter o foco direcionando para pessoas, como colaboradores, como humanos no ambiente profissional.

## **5 EVOLUÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL**

O setor de recursos humanos pode contribuir no crescimento da empresa de muitas formas diferentes. Ser especialista nessa área, possuir conhecimento técnico e habilidades profissionais na área que se propõe, sem dúvida nenhuma tem um valor agregado para a empresa, mas não basta possuir apenas conhecimento técnico, lidar com pessoas exige que esse profissional seja acima de tudo humano também (DUTRA, 2009).

Conforme o autor, desenvolver qualidade de vida entre os colaboradores tem merecido destaque e possui muito valor agregado para as pessoas que trabalham nas empresas. O desafio é manter o bem estar social, a dignidade humana e o reconhecimento pelo trabalho que os colaboradores realizam.

Chiavenato (2008) defende que o gestor deve ter espírito crítico, ser flexível e manter uma opinião própria, pois com a globalização o mundo está em constante

mudança e a transformação social é veloz e necessária. Problemas e conflitos exigem soluções imediatas para que não se tornem maiores ou mais graves.

Enfatiza que o gestor de pessoas deve manter um planejamento estratégico, com metas e objetivos claros, contando, para isso, com a colaboração de toda a equipe. O objetivo é desenvolver os colaboradores como seres de conhecimento humano e não apenas técnico. Eles devem ser tratados com respeito, tolerância, solidariedade e afeto.

Dutra (2009) acrescenta que a ética tem sido outro fator de destaque nas organizações, com isso, desenvolve-se também a responsabilidade social e é papel do gestor proporcionar o desenvolvimento desses fatores nas empresas, dentro de seus princípios e missão. Estas ações fazem com que colaboradores se tornem parceiros da empresa onde trabalham e desempenha suas funções com entusiasmo, motivação e criem laços para buscar os resultados que a empresa precisa.

Para Chiavenato (2008) o profissional do setor de gestão de pessoas, deve ser completo, exige-se que tenha bom relacionamento interpessoal, capacidade empreendedora, visão sistêmica, dentre outros tantos talentos que deverá aprender e desenvolver nele e na equipe de trabalho.

Afirma que o gestor é quem vai desenvolver, com seu conhecimento e habilidades, um ambiente de satisfação e realização com os colaboradores e superiores da organização. O treinamento deve merecer destaque dentre as funções desenvolvidas por ele.

Para atuar na área de gestão de pessoas, o profissional deve ser completo, cuidar do bem estar de todos na empresa, tomar medidas de segurança, planejar, executar, da ênfase nos objetivos propostos pelas empresas, ser paciente e executar suas funções com ética e responsabilidade. Deve ter conhecimento técnico e saber como aplicar esse conhecimento de modo diferente para cada colaborador ou para cada grupo de colaboradores, que exercem funções diferentes e objetivas igualmente importantes para a organização (DUTRA, 2009).

Destaca que, dentro da área de gestão de pessoas, existe uma geração de profissionais que direcionam suas relações com foco nos negócios, agregando valor

aos processos de evolução de procedimentos das empresas, trazendo ferramentas inovadoras de comunicação, aprendendo e trazendo à para pessoas e empresas aprendizagem voltada à realização e alcance de resultados.

Chiavenato (2008) realça que não importa qual o ramo a que a empresa se dedica, pessoas devem ser tratadas como seres humanos, mostrando que a organização expressa valores e desenvolve pessoas para o sucesso do seu negócio. Para que a organização seja respeitada e consiga demonstrar respeito, ela deve primeiro fazer isso dentro da organização, mostrando que os recursos humanos que possui são os que darão a empresa o reconhecimento externo, a realização pessoal trará benefícios tanto para o colaborador, quanto para a organização, e este será sempre o objetivo.

## **CONCLUSÃO**

O setor de recursos humanos vem ganhando espaço nas empresas. O que antes era apenas um setor de contratações e pagamentos de salários, agora é visto como destaque na tomada de decisões nas organizações. Aprimorando-se e valorizando cada vez mais a figura humana como pessoa, desenvolvendo talentos, proporcionando treinamentos e incentivos necessários para que o colaborador se mantenha motivado e busque, junto com a empresa, crescimento pessoal e profissional, na intenção de atingir resultados.

Salários e benefícios que garantiam emprego foram substituídos pela valorização e constantes treinamentos motivacionais para a permanência dos colaboradores na empresa. Existe um maior comprometimento tanto por parte das empresas, como por parte do empregado.

O setor de pessoal vem se destacando pela tomada de decisões de grande importância, que fazem com que a empresa cresça e se torne mais forte. Já é de rotina das empresas contratarem pessoas que trabalhem neste setor para fazer parte da diretoria e participar de reuniões de planejamento estratégico e demais decisões de alto nível na organização.

Os profissionais de recursos humanos têm uma formação diferenciada, que exige tempo hábil na execução de suas tarefas, dedicação exclusiva, flexibilidade, entre outras qualidades que ele deve ter. Algumas empresas insistem em manter uma estrutura ultrapassada e vem perdendo espaço para as que estão em constante e necessária atualização.

É preciso inovar, mostrar-se diferente, chamar a atenção para diferenciais competitivos que a empresa possui. É extremamente necessário valorizar o ser humano que existe por trás do funcionário que faz parte do grupo de colaboradores da empresa. Máquinas vão tomando espaço, fazendo o trabalho mais difícil, mais pesado, mas a inteligência do ser humano permanece para operá-las e pensar no crescimento da empresa.

Esta valorização não é momentânea, as mudanças acontecem a longo espaço de tempo e se atualizam à medida que as necessidades de inovação e manutenção de bons colaboradores vão surgindo. Justamente porque as empresas começaram a perceber que as motivações para que mantêm seu quadro de funcionários não é apenas financeira, mas também e principalmente da necessidade que todos tem de reconhecimento.

Conclui-se que, profissionais que estão no mercado de trabalho devem estar atentos a mudanças no ambiente empresarial. Precisam manter-se atualizados e motivados, desenvolver habilidades múltiplas, estarem disponíveis e dispostos a novas oportunidades, ter bom relacionamento, obter conhecimento, ser flexível, entre outras exigências.

Pensa-se que com o desenvolvimento humano nas empresas as organizações irão manter-se sempre em nível de crescimento, pois pessoas são a alma da empresa. Não existe mais fidelização de clientes e funcionários, cada um busca o que é melhor para si e para sua família. Neste cenário de competitividade, quem se mantêm são empresas que trabalham e administram pessoas. Gente que trabalha com gente.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Aprendizado e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

RHINESMITH, S. **Guia gerencial para globalização**, Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHERMERHORN, Jr.J.R., HUNT, J.G., OSBORN, R.N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Tradução Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

## **SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: O DESAFIO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E GERAÇÃO DE VALOR ÀS ORGANIZAÇÕES.**

Djúlia Denise Bohn<sup>28</sup>

Lidiane Kasper<sup>29</sup>

João Antônio Cervi<sup>30</sup>

### **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo apresentar o conceito e os principais indicadores da sustentabilidade empresarial, uma vez que se faz necessária a constituição de valores éticos e práticas responsáveis que minimizem os impactos causados. Os três níveis da sustentabilidade conhecidos como ambiental, social e econômico buscam, através de sua integração, possibilidades de gerar melhores condições para o alcance desse processo. Para a operacionalização do trabalho, foi realizada uma pesquisa para evidenciar as práticas desenvolvidas por determinada empresa no âmbito sustentável. Os dados sinalizam que essas práticas condicionam resultados satisfatórios e um maior desenvolvimento ligado à reputação e imagem da organização.

Palavras-chave: sustentabilidade – desenvolvimento – responsabilidade empresarial.

### **INTRODUÇÃO**

As questões ambientais e de responsabilidade social tem, nos últimos anos, ganhado cada vez mais espaço nas decisões das empresas. Partindo deste pressuposto e, diante do desafio de acompanhar as tendências, a concorrência, as necessidades dos consumidores e as questões legais, as empresas se sentem à mercê de seguir o caminho da sustentabilidade.

---

<sup>28</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [djulia\\_denise@hotmail.com](mailto:djulia_denise@hotmail.com).

<sup>29</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [lidiane\\_ka@hotmail.com.br](mailto:lidiane_ka@hotmail.com.br).

<sup>30</sup> Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [joacervi@yahoo.com.br](mailto:joacervi@yahoo.com.br)

Assim, os investimentos na sustentabilidade abrangem não somente os produtos e serviços ofertados pela empresa, mas também a qualidade de vida dos colaboradores, na interação e envolvimento que ela tem com os mesmos e com a comunidade, e outras ações desenvolvidas, que por sua vez proporcionam reflexos tanto no desenvolvimento como no crescimento organizacional.

Diante disso, o conceito de desenvolvimento e sustentabilidade empresarial apóia-se em questões ambientais, sociais e econômicas, também conhecidas como as três dimensões da sustentabilidade, que definem as ações e indicadores que possam contribuir conjuntamente nestas três esferas. Através dessa relação mútua, o processo para alcançar melhores possibilidades de crescimento na empresa se torna um ponto referencial, baseado em iniciativas sustentáveis que possam gerar benefícios e vantagens competitivas perante o mercado.

Com o intuito de conhecer a realidade e as práticas desenvolvidas no cenário atual, buscou-se, através de uma pesquisa, a coleta de dados de uma empresa da cidade de Santa Rosa que destacou-se no Anuário das 500 Maiores Companhias do país por volume de vendas, evidenciado na Revista Exame de Julho - 2011. Essas informações possibilitaram a identificação das principais ações por ela desenvolvidas, que estariam voltadas diretamente dentre as três dimensões da sustentabilidade.

## **1 INTRODUÇÃO À SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

As mudanças que vem ocorrendo no mundo atualmente fizeram com que a sociedade adquirisse uma postura diferente, e atitudes que impulsionaram a adoção de iniciativas diante das questões ambientais e de responsabilidade social. Partindo desta relação e da necessidade de adotar novas formas de planejar e acompanhar as transformações ocorridas no mundo corporativo, as empresas passam a perceber a real importância da sustentabilidade social e ambiental. Não somente nos produtos, mas também na qualidade de vida dos colaboradores, na preocupação com a comunidade e com o meio que está inserida.

A responsabilidade social em questões ambientais tem-se traduzido em adoção de práticas que extrapolam os deveres básicos tanto do cidadão quanto das organizações. Constituem-se em sua maioria em ações voluntárias que implicam um comprometimento maior que a simples adesão formal em virtude de obrigações advindas da legislação. (DIAS, 2009, p.153).

O conceito de sustentabilidade surge através da relação existente entre o ser humano e o meio em que está inserido, com o intuito de acarretar significativas mudanças no que diz respeito à preservação ambiental e à busca de alternativas eficazes que possam vir a contribuir para a melhora contínua dos processos no âmbito organizacional. Nesse sentido, a questão socioambiental traz consigo o desafio de gerar um novo modelo de desenvolvimento, capaz de integrar as ações da organização voltadas como forma de reduzir os impactos causados no ambiente, sem que a rentabilidade econômica seja prejudicada.

Devemos construir alternativas racionais, fundadas no saber atual sobre as condições ecológicas do processo produtivo, nos valores da democracia e nos princípios da diversidade cultural. Isso implica a necessidade de elaborar estratégias para desconstruir esta racionalidade insustentável e construir uma racionalidade ambiental. (LEFF, 2006, p. 239)

Investir em questões sustentáveis é, além de uma atitude ética, uma forma de contribuir para a prosperidade dos negócios, beneficiando assim a atividade empresarial. Para tanto, a empresa precisa saber planejar e administrar muito bem a questão do desenvolvimento, a fim de identificar as principais mudanças que afetam a sociedade, de modo que estas sejam mais eficientes do que das gerações passadas.

Em outras palavras, a gestão ambiental veio para ficar: neste momento como um imperativo diante do agravamento dos problemas ambientais; depois, na medida da resolução desses problemas, para sustentar as melhorias alcançadas e evitar o surgimento de novos problemas ambientais. (BARBIERI, 2007, p. 328).

A preocupação com a gestão ambiental nas organizações vem a ser uma medida necessária para resolução e surgimento de novos problemas ambientais, assim como uma maneira de alavancar o desenvolvimento sustentável. Assim, conforme Leff (2008, p. 246), “os desafios do desenvolvimento sustentável implicam a necessidade de formar capacidades para orientar um desenvolvimento fundado

em bases ecológicas, de equidade social, diversidade cultural e democracia participativa”.

Nesse sentido, para que uma organização contribua para o desenvolvimento sustentável, ela precisa ser economicamente viável, agir com prudência ambiental e atender a critérios de interesse social. É assim que a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental surgem, propondo novas práticas e posturas por parte das organizações, que para serem efetivadas devem atender a critérios de relevância ambiental, econômica e social.

## **2 AS TRÊS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE: AMBIENTAL, SOCIAL E ECONÔMICA.**

Como as organizações estão inseridas em um ambiente impulsionado pelas mudanças sociais, tecnológicas, financeiras e culturais, é necessário focar em ações e decisões que minimizem os impactos causados pela empresa no âmbito ambiental e social e que resultem em melhores ganhos econômicos. Diante dessa situação, surge a necessidade de encontrar soluções onde se faça possível a construção de meios de produção e consumo de maneira mais branda, economicamente eficiente e ecologicamente sustentável, satisfazendo as necessidades atuais sem afetar as condições das gerações futuras.

Nessa dinâmica, o papel dos empresários passa a ter grande importância para enfrentar tal desafio. Segundo Werbach (2010, p. 9),

no contexto dos negócios, a sustentabilidade é mais que um truque de relações públicas, mais que ter uma linha de produtos verdes, mais até que um gesto sincero mas parcial de praticar iniciativas de salvação do planeta. Planejada e implantada cabalmente, a sustentabilidade conduz a uma estratégia final de economia de recursos, uma estratégia de alcance de uma nova base de consumidores e uma estratégia com o dom de ganhar, manter e aprimorar empregados, clientes e sua comunidade.

O desenvolvimento sustentável, no que se refere ao ambiente organizacional, apresenta três dimensões assim denominadas como econômica, social e ambiental. (DIAS, 2009)

Essas dimensões da sustentabilidade levam em consideração as variáveis do ambiente, servindo como um modelo de gestão e uma ferramenta capaz de auxiliar

no planejamento estratégico e na tomada de decisão da organização. Com isso, os gestores podem melhor estruturar as ações da empresa, podendo avaliar o retorno esperado e praticar ações sustentáveis para a obtenção das vantagens competitivas.

Em se tratando do âmbito ambiental dentro da organização, o principal desafio se refere a oferecer produtos e/ou serviços que atendam às necessidades das pessoas, mas que ocasionam o mínimo possível de impactos ecológicos ao meio ambiente.

A abordagem ambiental estratégica significa tratar sistematicamente as questões ambientais, para proporcionar valores aos componentes do ambiente de negócio da empresa que os diferenciem dos seus concorrentes e contribuam para dotá-lo de vantagens competitivas sustentáveis. (BARBIERI, 2007, p. 127).

A dimensão ambiental requer melhores condições para o alcance desse processo, através de iniciativas e práticas educativas que visam à integração de uma sociedade sustentável e da constituição de valores éticos.

A questão ambiental se revela uma problemática social do desenvolvimento, apresentando a necessidade de normatizar os processos de produção e consumo que, sujeitos à racionalidade econômica e a lógica do mercado, degradaram o ambiente e a qualidade de vida. (LEFF, 2006, p. 256)

Dessa forma, faz-se necessário uma mudança nos paradigmas atuais a fim de gerar um equilíbrio ambiental, além de proporcionar melhores condições de sobrevivência e uma maior harmonia e integração entre as pessoas e o ambiente em que vivem.

Em se tratando de questões ambientais, mais precisamente, a primeira impressão é que será necessário investimento e desembolso, porém, conforme Dias (2009, p. 51), “em muitos casos, na sua maioria, a redução da contaminação pode ocorrer sem necessidade de investimentos, apenas com melhoria da gestão e das práticas adotadas ao longo do processo de fabricação”. Isso significa que as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas, em sua visão mais abrangente, possibilitam melhores oportunidades de desenvolvimento e alternativas que possam sanar as deficiências e aumentar o nível de ganhos de escala no âmbito organizacional.

Inserida dentre as dimensões da sustentabilidade, a responsabilidade social implica na atuação responsável adotada pela empresa perante todos seus níveis hierárquicos, onde procura oferecer e proporcionar um caráter mais humanitário e dar sua parcela de contribuição para com a sociedade. A questão social, segundo Dias (2009, p. 158),

se refere à questão como os investimentos realizados em recursos humanos, a saúde e a segurança do trabalho, e a gestão das mudanças provocadas pelo processo de reestruturação produtiva, e a gestão dos recursos naturais utilizados na produção. Aqui também se incluem todas as ações, políticas e programas dirigidos aos fornecedores, distribuidores e a todos os integrantes da cadeia produtiva.

Em outras palavras a responsabilidade social também pode ser definida com a adoção de padrões éticos e legais que não só contribuem com a melhora da qualidade de vida dos colaboradores da empresa, mas também que se multiplica pela comunidade, atuando como um agente de desenvolvimento. A questão social da empresa é refletida perante toda a sociedade e implica em mudanças de escala que demonstram práticas sociais baseadas na análise do ambiente interno e externo da organização.

O posicionamento sustentável da organização em nível ambiental, juntamente com a responsabilidade social, requerem resultados satisfatórios e possibilidades de ganhos e crescimento da empresa que podem ser entendidos como a terceira dimensão da sustentabilidade: a questão econômica.

Os resultados financeiros obtidos podem sustentar investimentos futuros em novos projetos ambientais, com efeitos positivos sobre o desempenho ambiental da empresa, sem que se dependa do cumprimento estrito às legislações ambientais restritivas e sem o receio de que esses investimentos somente agreguem custos. (ASHLEY, 2005, p. 182)

As práticas relacionadas com o meio ambiental e social identificam oportunidades que, se utilizadas de maneira eficaz, contribuem para que a empresa possa usufruir dos benefícios por eles gerados, oportunizando o investimento em novas tecnologias e práticas sustentáveis que possam agregar valor ao patrimônio da empresa. O âmbito econômico diz respeito ao resultado obtido, ou seja, o equilíbrio que há entre as responsabilidades ambientais e sociais desenvolvidas, comprometidas com a visão de futuro.

A questão econômica vem ao encontro da gestão das relações no âmbito organizacional, agregando vantagem competitiva a fim de repercutir melhores resultados econômicos e operacionais e a fim de proporcionar uma maior qualidade nos produtos e serviços oferecidos. Através disso, a organização contribui também para investimentos em longo prazo condizentes com a questão estratégica e com o desenvolvimento de sua atuação no mercado, com o intuito de ampliar a sua imagem junto à comunidade.

O novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável. (TACHIZAWA, 2008, p. 05).

Cabe ressaltar, que a sustentabilidade empresarial representa uma oportunidade para a empresa, contribuindo para o gerenciamento de boas práticas organizacionais ligadas à responsabilidade ambiental, social e econômica. Diante disso a postura da empresa requer condições favoráveis para a geração de valor que vai desde o resultado econômico até aos valores ligados à gestão da marca.

### **3 ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE**

A responsabilidade empresarial surge como um novo paradigma e como uma oportunidade para que a empresa possa agregar valores aos negócios e proporcionar melhores condições para as próximas gerações, baseadas nas dimensões da sustentabilidade. Nesse sentido, conforme Tachizawa (2008, p. 417),

a sustentabilidade, de fato, deixou de ser uma função exclusiva de contingenciamento, como resposta a eventos socioambientais negativos, para se tornar principalmente uma função estratégica proativa da alta administração das empresas. Contempla na estrutura organizacional de forma prioritária, passou a influenciar nas estratégias de negócios, transformando-se em um fator crucial na cadeia produtiva das organizações.

Daí a importância dessa nova forma de planejamento na estrutura organizacional, onde a empresa estabelece ações sustentáveis capazes de proteger

o ambiente em que está inserida e que possam alavancar os pontos positivos da organização.

Os ganhos a partir da postura socialmente responsável, nas perspectivas da conduta ética, do gerenciamento com qualidade total e ambiental, podem ser conferidos através da melhoria da imagem institucional; da criação de ambiente interno e externo favoráveis; de estímulos à melhoria contínua dos processos produtivos; e da melhoria das condições para aumentar a competitividade e a participação no mercado. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2008, p. 16).

Nesse sentido, a gestão da marca e a reputação de uma empresa perpassam por todas as áreas da organização e são considerados fatores indispensáveis para que a empresa possa desenvolver estratégias baseadas na imagem e comportamento ético organizacional a fim de disseminar reflexos positivos de sua conduta em prol de seu desenvolvimento. Seguindo essa linha de pensamento, Karkotli e Aragão (2008 p.43) afirmam que “a organização que adota a transparência e a postura ética política e estratégia de gerenciamento e ação terá como resultado refletido em imagem e sucesso, ainda que não o seja em curto prazo”.

As estratégias e práticas de responsabilidade socioambiental surgem do planejamento estratégico da organização, onde são compiladas ações que possam viabilizar tanto a empresa, a sociedade como também o meio ambiente. A partir disso são traçadas estratégias que, se ministradas de forma eficaz e coerente, possuem caráter significativo e rentabilizam a organização a curto prazo. Essa relação mútua entre as três dimensões da sustentabilidade conduzem a empresa a obter seu diferencial competitivo, além de agregar valor à sua marca e propiciar uma posição sólida perante o mercado.

Para Barbieri (2007, p. 86), “os mecanismos econômicos, ao atuar sobre a estrutura de custo e benefício das empresas, incentivam a adoção contínua de soluções que atendem para as causas dos problemas ambientais”. A transformação do ambiente social e ambiental, juntamente com uma posição proativa, contribui para que a atuação da empresa possa agregar mais benefícios e contribuir com o desenvolvimento de sua imagem. Assim, o enfoque das ações realizadas pelas organizações deve estar interligado com a perspectiva de crescimento juntamente com práticas responsáveis a fim de obter um envolvimento capaz de gerar

resultados satisfatórios e um maior desenvolvimento baseado nas dimensões da sustentabilidade.

#### **4 METODOLOGIA**

Com o intuito de verificar que ações relacionadas às três dimensões da sustentabilidade já podem ser observadas nas atividades de grandes empresas privadas atuantes na cidade de Santa Rosa/RS, foi desenvolvida uma pesquisa a fim de obter dados relevantes sobre as questões ligadas ao desenvolvimento sustentável empresarial e os resultados obtidos a fim de alcançar melhores condições para o alcance desse processo. O critério de escolha da empresa pesquisada foi aleatório com relação ao ramo de atuação, contudo, para auxiliar na escolha, utilizou-se o Anuário das 500 Maiores Companhias da Revista Exame, fazendo-se presente uma empresa de Santa Rosa, destacada dentre as 500 maiores em volume de vendas do país.

O método utilizado para elencar as ações desenvolvidas na empresa foi através de um questionário, utilizado como um instrumento efetivo para a coleta de dados, sendo este composto por perguntas fechadas e abertas, tendo, portanto, a possibilidade de complementação do questionário fechado.

A coleta de dados foi desenvolvida através do envio do questionário via e-mail ao gestor da empresa, no dia 18 de outubro de 2011. Para uma maior segurança e confiabilidade dos fatos descritos por parte da organização pesquisada, a identificação da empresa e o seu ramo de atuação foram preservados.

#### **5 AVALIAÇÃO DE MERCADO**

Diante do contexto da sustentabilidade e responsabilidade social empresarial, verifica-se que as ações ligadas às três dimensões da sustentabilidade podem se tornar uma oportunidade para o negócio, uma vez que se busca a junção da preservação ambiental, equidade social e progresso econômico, que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da organização e da sociedade.

A pesquisa aplicada na empresa possui o intuito de conhecer mais e melhor quais as principais ações por ela desenvolvidas tanto no âmbito ambiental e social,

como também em quais resultados são identificados pela mesma, no aspecto econômico, quando da efetiva ação das outras duas ações.

Diante da análise das respostas obtidas, no que se refere ao aspecto ambiental, a empresa pesquisada desenvolve muito bem a sua atuação nessa dimensão, uma vez que possui um processo de reciclagem de resíduos, mantém um trabalho relacionado à redução do uso de papel, bem como utiliza produtos e materiais provenientes de reciclados, utilizando-se assim de produtos que geram menos resíduos.

O desenvolvimento de ações que visem minimizar os impactos causados no meio local possui base no processo sustentável, uma vez que a empresa gera desafios estratégicos a serem cumpridos, perpetuando por toda a organização. Nesse sentido, segundo Almeida (2007, p. 235), “a capacitação para a sustentabilidade deve ser compartilhada na empresa como um todo, pelo uso de vários métodos. Os valores e a estratégia devem ser entendidos e praticados pelo maior número de colaboradores.”

Com base nessa análise, a empresa desenvolve também a coleta seletiva do lixo e providencia o descarte seguro de substâncias tóxicas, realiza campanhas para economia de energia elétrica e uso racional de água, tem preferência por fornecedores ecologicamente corretos e são adotados métodos de produção mais limpa.

Em se tratando da dimensão social, percebe-se que a empresa possui auxílio creche, auxílio educação, plano de saúde para os colaboradores, vale alimentação, apoia e participa de eventos promovidos nas comunidades próximas à empresa, bem como também nos eventos promovidos na cidade de Santa Rosa, como feiras e desfiles.

Pressupõe-se que as empresas com programas de desenvolvimento social consolidados, que desempenham papel social relevante nas comunidades em que atuam e na sociedade como um todo, são vistas de forma diferenciada pelo mercado. (ASHLEY, 2005, p. 174)

Diante disso, estando a empresa voltada ao meio social em que está inserida, percebe-se que a mesma aceita e trabalha também muito bem a questão da diversidade cultural dos funcionários, possuindo programas voltados a menores

aprendizes e programas de saúde e segurança do trabalho. Através dessas ações a empresa desenvolve seu trabalho voltado tanto ao colaborador como também na comunidade em geral, abrangendo práticas de cunho social, auxiliando na obtenção de resultados vantajosos juntamente com ações éticas e transparentes.

A análise da questão econômica considera que as ações desenvolvidas pela empresa no aspecto ambiental e social deverão ser economicamente favoráveis, uma vez que trarão reflexos para a empresa, comunidade e ambiente.

Do ponto de vista econômico, a sustentabilidade prevê que as empresas têm que ser economicamente viáveis. Seu papel na sociedade deve ser cumprido levando em consideração esse aspecto da rentabilidade, ou seja, dar retorno ao investimento realizado pelo capital privado. (DIAS, 2009, p. 39-40)

Considerando os aspectos mencionados, a empresa afirma que os investimentos nas outras duas dimensões trouxeram um retorno eficaz e melhoraram a sua imagem perante os clientes e comunidade, uma vez que provocaram o aumento nas vendas e o ganho de novos clientes. Em se tratando do aspecto econômico dos colaboradores, estes passaram a ter participação nos lucros e resultados obtidos.

Assim, diante das ações praticadas pela empresa pesquisada, conforme Leff (2006, p. 226) “a possibilidade de pensar e construir uma nova racionalidade produtiva, fundada na articulação de processos ecológicos, tecnológicos e culturais que constituem um potencial de desenvolvimento sustentável”. Assim, empresas que incorporam em suas ações estratégias de responsabilidade socioambientais estão contribuindo para a construção do desenvolvimento sustentável.

Diante disso, os dados obtidos através do estudo de caso demonstram que empresas que vêm atuando e investindo em melhorias nos níveis ambientais e sociais da organização, obtêm resultados vantajosos que podem ser percebidos nas relações de credibilidade, aumento das possibilidades de crescimento e uma maior integração entre a empresa, colaboradores e seus consumidores.

## **CONCLUSÃO**

A sustentabilidade empresarial envolve um conjunto de ações que as organizações procuram realizar a fim de amenizar os impactos ambientais, buscar a equidade social, e manter-se economicamente viável. Diante das complexidades atuais relacionadas com o ambiente em geral, as empresas demandam atitudes mais responsáveis que envolvem ações coordenadas e conjuntas perante o paradigma da sustentabilidade.

Nesse sentido, vem ao encontro uma nova forma de planejar ações concretas, que visam amenizar os impactos causados ao ambiente, estabelecendo um equilíbrio dentre as chamadas dimensões da sustentabilidade – ambiental, social e econômica.

A visão de mercado diante de organizações que adotam uma postura sustentável pode ser considerada uma função estratégica, uma vez que estão ligadas aos resultados da organização, à imagem da mesma, relacionamento, reputação, vendas e lucratividade. São ações desenvolvidas com o intuito de repercutir num comportamento sustentável, capaz de equilibrar os objetivos da empresa e tornar as possibilidades em melhores alternativas de responsabilidade empresarial.

Na operacionalização da pesquisa, verificou-se que a empresa adota várias práticas ligadas ao âmbito ambiental, tais como reciclagem de resíduos, redução do uso do papel, coleta seletiva de lixo, campanhas para economia de energia elétrica e uso da água. Essas ações estão interligadas com a dimensão social que busca proporcionar condições de trabalho para seus colaboradores bem como interagir com a sociedade através de programas e eventos sociais que proporcionam oportunidades à comunidade. Em termos econômicos, além dos ganhos em rentabilidade, obtidos através das práticas adotadas que visam à redução e uso correto de materiais, consumo racional de água e energia elétrica, bem como a imagem transmitida pela empresa, se torna uma referência positiva onde pode destacar-se como uma vantagem em relação às demais empresas.

Desta forma, a organização vem buscando o equilíbrio entre aquilo que é ecologicamente sustentável e desejável em termos sociais, com aquilo que é

economicamente viável. Sendo assim, é importante destacar que empresas que investem em sustentabilidade e possuem uma boa gestão da mesma, obtêm resultados duradouros tanto para ela como também para a sociedade e o meio ambiente em geral. Portanto cabe salientar que a integração entre o ambiente interno e externo da organização deve estar correlacionada com as responsabilidades socioambientais para a geração de valor e repercussão da marca perante a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da Sustentabilidade – Uma Ruptura Urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

ASHLEY, Patrícia Almeida (org.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LEFF, Enrique. **Racionalidade Ambiental: a reapropriação social da natureza**. Enrique Leff; tradução Luís Carlos Cabral: Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 2006.

LEFF, Henrique. **Saber Ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade e poder**. Petrópolis: Vozes, 2008.

Revista Exame. Melhores e Maiores 2011, São Paulo, n.995, p. 318, julho. 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestao Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

WERBACH, Adam. **Estratégia para Sustentabilidade - uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.