

REVISTA FEMA

Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica



ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES
QUANTO AO PLANO DE CARREIRA

A VIABILIDADE DO COMÉRCIO ELETRÔNICO: UM ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA LUDWIG CALÇADOS E CIA LTDA.

COMPORTAMENTO HUMANO ATRAVÉS DE UMA
LIDERANÇA EFICAZ

EVIDENCIAÇÃO – DISCLOSURE

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: AVALIAÇÃO DO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DA BUNGE ALIMENTOS – UNIDADE DE
BALSAS-MA.

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO PARA EMPRESA DE VEÍCULOS FUNERÁRIOS

PROPOSTA DE UM E-COMMERCE PARA UMA EMPRESA DO
RAMO AGROPECUÁRIO

RELAÇÕES HUMANAS E COMPROMETIMENTO NOS
RELACIONAMENTOS ENTRE OS CARGOS DE ÓRGÃOS
PÚBLICOS

REVISTA FEMA GESTÃO E CONTROLADORIA

CORPO EDITORIAL

COMISSÃO EDITORIAL

Prof. Dr. Ernani Ott
Prof.^a Dr.^a Márcia Adriana Dias Kraemer
Prof. Ms. João Antonio Cervi
Prof. Ms. Marcos Rogério Rodrigues
Prof. Ms. Marcos Volnei dos Santos
Prof. Ms. Nedisson Luis Gessi
Prof.^a Ms. Andréa Maria Cacenote
Prof.^a Ms. Bianca Scaglioni Letzow

CONSELHO EDITORIAL

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

PARECERISTAS

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

COORDENAÇÃO

Prof.^a Ms. Andréa Maria Cacenote
Coordenadora do Curso de Administração e
de Gestão em Recursos Humanos

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

ARTE E DIAGRAMAÇÃO DA CAPA

Guilherme Bonnes
Cheila Maris Guihl

EDITORIAÇÃO

Prof.^a Dr.^a Márcia Adriana Dias Kraemer
Supervisora

Prof. Ms. João Antonio Cervi
Apoio Técnico

EDITORIAÇÃO ELETRÔNICA

Prof.^a Denise Felber

R454 Revista FEMA Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 1. Jan./Jul. 2014.

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

| | |
|---|------------|
| APRESENTAÇÃO | 4 |
| ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO PLANO DE CARREIRA | 7 |
| <i>Gabriela Dani</i> | |
| <i>Andréa Maria Cacenote</i> | |
| A VIABILIDADE DO COMÉRCIO ELETRÔNICO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LUDWIG CALÇADOS E CIA LTDA..... | 27 |
| <i>Dionéia Minetto</i> | |
| <i>Sandra Inês Arenhart</i> | |
| <i>Márcia Adriana Dias Kraemer</i> | |
| COMPORTAMENTO HUMANO ATRAVÉS DE UMA LIDERANÇA EFICAZ | 51 |
| <i>Laila Martins Pires</i> | |
| <i>Nádya Regina Bilibio Antonello</i> | |
| <i>Regiane Klidzio</i> | |
| EVIDENCIAÇÃO – DISCLOSURE | 72 |
| <i>Fabiane Henkes</i> | |
| <i>Luiza Langer</i> | |
| <i>Claudia Mares Scherer Kuhn</i> | |
| MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: AVALIAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA BUNGE ALIMENTOS – UNIDADE DE BALSAS-MA..... | 88 |
| <i>Michella Cristina Pires Carneiro</i> | |
| <i>Jean Pierre Chassot</i> | |
| PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA EMPRESA DE VEÍCULOS FUNERÁRIOS..... | 109 |
| <i>Victor de Souza Dal Ben</i> | |
| <i>Denise Felber</i> | |
| PROPOSTA DE UM E-COMMERCE PARA UMA EMPRESA DO RAMO AGROPECUÁRIO..... | 126 |
| <i>Carlize Baumgartner</i> | |
| <i>Denise Felber</i> | |
| RELAÇÕES HUMANAS E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE OS CARGOS DE ÓRGÃOS PÚBLICOS | 145 |
| <i>Daniele Welter</i> | |
| <i>Nádya Regina Bilibio Antonello</i> | |
| <i>Regiane Klidzio</i> | |

APRESENTAÇÃO

A Edição Eletrônica da *Revista FEMA Gestão e Controladoria* – Ano 4, n. 1 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, é uma produção técnico-científica dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis da Instituição, subsidiada pelo Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE.

Este número agrega, como de costume, oito artigos científicos resultantes de investigações acadêmicas em âmbito do Ensino Superior, produzidas pela comunidade interna, bem como pela contribuição de duas outras IES. Novamente, a educação e as políticas sociais, o desenvolvimento regional sustentável, a gestão e o desenvolvimento das organizações, administrativa e tecnologicamente, são os fundamentos para a construção dos relatórios de pesquisa, de acordo com o Projeto Pedagógico Institucional – PDI/FEMA.

O artigo *Análise da Motivação dos Colaboradores quanto ao Plano de Carreira*, é o primeiro tema exposto na Edição. Apresentado por Gabriela Dani e Andréa Maria Cacenote, expõe um estudo da relação do plano de carreira com a motivação dos profissionais de uma instituição financeira. Tendo como base a literatura da área, após a análise dos dados, as pesquisadoras identificam o método de plano de carreira que o banco focalizado adota e a sua política de contratação. Também constata as crenças que envolvem os colaboradores no que tange a sua motivação em busca de crescimento profissional na organização.

A Viabilidade do Comércio Eletrônico: um estudo de caso na empresa Ludwig Calçados e Cia Ltda é uma produção de Dionéia Minetto, Sandra Inês Arenhart e Márcia Adriana Dias Kraemer. O relatório de pesquisa tem a finalidade de apresentar uma análise acerca da temática relacionada ao comércio eletrônico, ao investigar o perfil de possíveis consumidores da região de Alecrim – RS. O intuito é estudar, posteriormente, quais as estratégias que podem garantir a expansão empresarial e o sucesso comercial da Ludwig Calçados e Cia Ltda., instalada na cidade em foco. Justifica-se essa delimitação pelo fato de a exigência do mercado e o aumento das tecnologias fazerem com que as empresas busquem novas

oportunidades para potencializar e para comercializar seus produtos virtualmente, agregando valor à marca e fidelizando clientes.

Outra contribuição é de Laila Martins Pires, Nádyia Regina Bilibio Antonello e Regiane Klidzio com o trabalho intitulado *Comportamento Humano através de uma Liderança Eficaz*. O artigo tem por objetivo analisar o comportamento humano de colaboradores e de líderes em uma organização, a fim de compreender como se constrói, a partir da individualidade, um sujeito responsável, participativo e questionador. Nessa perspectiva, os pesquisadores refletem acerca de como esses atributos podem moldar a liderança e uma equipe geradora de resultados na gestão.

Evidenciação – Disclosure é um estudo de Fabiane Henkes, Luiza Langer e Claudia Mares Scherer Kuhn. As autoras propõe a reflexão sobre como a contabilidade tem-se transformado em uma importante ferramenta no processo de planejamento e de tomada de decisão, fornecendo informações úteis ao trâmite. Nesse viés, defendem que a fidedignidade e a transparência das demonstrações, além de sua adequada apresentação quantitativa e qualitativa são fundamentais, para que sejam realmente capazes de embasar e satisfazer as necessidades de seus usuários.

Michella Cristina Pires Carneiro e Jean Pierre Chassot, no artigo *Motivação no Trabalho: avaliação do ambiente organizacional da Bunge Alimentos – Unidade de Balsas-MA*, argumentam acerca da importância da motivação no trabalho da empresa multinacional focalizada, uma das mais promissoras do país. Para a reflexão, utilizam, como matriz de pesquisa, a teoria dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais para nortear a elaboração dos questionários aplicados aos colaboradores da empresa, no intuito de identificar o seu estado motivacional.

A sexta contribuição da Revista corresponde à *Proposta de Implantação de um Sistema de Gestão para Empresa de Veículos Funerários*, de Victor de Souza Dal Bem e Denise Felber. O trabalho tem como principal objetivo a sugestão de inserção de um sistema informatizado para a empresa Atena Veículos Funerários, a fim de possibilitar, aos processos diários, a otimização gerencial. A análise investiga

de que forma o sistema pode favorecer o controle das informações e a agilidade dos processos.

Outro estudo de Denise Felber apresentado na Edição, desta vez compartilhando autoria com Carlize Baumgartner, é *Proposta de um E-Commerce para uma Empresa do Ramo Agropecuário*. A pesquisa define quais são as etapas necessárias para a implementação desse sistema como um diferencial no canal de vendas da organização delimitada. Considerando que o e-commerce é um ramo inovador e em plena expansão, dentre os principais resultados alcançados, as pesquisadoras destacam os receios e as expectativas dos clientes, as principais vantagens do comércio eletrônico e as dificuldades de sua materialização na empresa.

Por fim, apresenta-se o tema *Relações Humanas e Comprometimento nos Relacionamentos entre os Cargos de Órgãos Públicos*, de Daniele Welter, Nádyá Regina Bilibio Antonello e Regiane Klidzio. Desenvolvido em uma prefeitura de um dos municípios da Região das Missões – RS, objetiva verificar o grau de comprometimento e as formas de relacionamentos entre cargos efetivos e de confiança nesse Órgão. O estudo reflete acerca da necessidade de aplicação de treinamentos, bem como de dinâmicas de grupos que devem ser oferecidos aos funcionários públicos para a efetividade das relações humanas e do comprometimento de todos.

Diante da gama de conhecimentos e de saberes provenientes desse rol de trabalhos acadêmico-científicos, a Comissão Editorial da *Revista FEMA Gestão e Controladoria* agradece os enriquecedores estudos e convida o leitor a compartilhar das experiências resultantes do entrelaçamento de ensino, de pesquisa e de extensão presentes nos artigos apresentados.

Prof.^a Dr.^a Márcia Adriana Dias Kraemer
Membro da Comissão Editorial da Revista Gestão e Controladoria
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa,
Pós-Graduação e Extensão - NPPGE/FEMA

ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO PLANO DE CARREIRA

Gabriela Dani¹
Andréa Maria Cacenote²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação do plano de carreira, quanto à motivação dos profissionais de uma instituição financeira. A metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa obtida através de uma pesquisa em forma de questionário enviado à gestora de Recursos Humanos da organização, a fim de conhecer o método de plano de carreira que o banco utiliza. A pesquisa quantitativa foi levantada através de questionário aos colaboradores da instituição bancária, com o objetivo de identificar a relação do plano de carreira na motivação dos funcionários. Outra técnica utilizada para a realização deste estudo foi a pesquisa bibliográfica, onde foram estudados autores renomados como Brandão, Chiavenato, Dessler, Dutra, Gil, Marques e Carli, entre outros, com a finalidade de expandir os conhecimentos sobre o tema pesquisado, abordando assuntos como gestão de pessoas, carreiras, as etapas para sua elaboração, motivação no trabalho, entre outros. Chegando ao fim da pesquisa e análise dos dados, foi possível identificar que o método de plano de carreira que o banco adota é o plano de carreira fechada, a qual tem a política de contratar apenas profissionais dos primeiros e mais baixos níveis hierárquicos e, com o tempo, desenvolvê-los internamente. Identificou-se também que o mesmo faz parte da cultura da empresa, que está moldada nas crenças de seu fundador e que está em vigor desde a fundação da instituição. Também foi possível constatar que os colaboradores acreditam que o plano de carreira influencia em sua motivação, porém a maioria sente-se desmotivada e desvalorizada em relação a algumas falhas do plano. No geral, estão satisfeitos por possuírem um plano de carreira e possuem o interesse de crescer profissionalmente dentro da organização, almejando estar em cargos mais altos daqui a alguns anos.

Palavras-chave: plano de carreira – motivação – colaboradores – organizações.

¹ Bacharel em Administração pelas Faculdades Integradas Machado de Assis. gabidanii@hotmail.com.

² Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Professora do Curso de Administração das Faculdades Integradas Machado de Assis andreacacenote@fema.com.br.

INTRODUÇÃO

Diante das frequentes mudanças no ambiente organizacional e da grande concorrência do atual momento em que se vive, as empresas estão direcionando sua atenção para o que consideram seu maior patrimônio: o capital humano. Por isso, há uma grande preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores, tendo em vista que a organização deve estar alerta às exigências de um mundo globalizado.

Toda empresa bem sucedida se utiliza de um plano de carreira, bem desenvolvido e estruturado, com o intuito de tornar seus colaboradores motivados a buscarem habilidades, conhecimentos e competências, sendo incentivados pelos recursos humanos da organização. Neste ponto de vista, o plano de carreira compõe uma das fortes ferramentas de recursos humanos, pois coloca o funcionário no processo de crescimento da empresa, deixando claro para o mesmo onde pode chegar dentro da organização. Desta forma, além de motivar o indivíduo, torna-o mais eficaz, proativo, comprometido e bem sucedido em seus afazeres.

Para dar sustentação à pesquisa, buscou-se um referencial bibliográfico, de autores renomados que já estudaram sobre o assunto. Os principais autores pesquisados foram: Chiavenato, Dessler, Dutra, Gil, Marques e Carli, Prado Junior, Vergara, entre outros.

Através deste estudo, buscou-se identificar qual o método de plano de carreira que a organização utiliza, suas razões para implantação e permanência e, principalmente, a relação da motivação dos funcionários com o plano de carreira adotado pela empresa. Procurou-se, através dos questionários, sugerir melhorias e recomendações que afetam negativamente a motivação do quadro de funcionários. O plano de carreira é fator essencial dentro da organização, pois interfere diretamente na motivação dos colaboradores.

1 METODOLOGIA

A metodologia incide na utilização de métodos e técnicas empregadas pelo

pesquisador para a elaboração de um estudo científico, além de definir de que forma a pesquisa será realizada: “A definição da metodologia que orientará o caminhar da sua pesquisa é fundamental para que ela possa alcançar a qualidade esperada.” (VIANNA, 2001, p.95).

Um dos conceitos de metodologia refere:

[...] denominam-se procedimentos, ou metodologias as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. Ou seja, planeja-se aqui, de forma concreta, a coleta de dados, que se iniciará ao final do projeto (SANTOS, 2002, p.70).

A pesquisa desenvolvida neste estudo se classifica como pesquisa de campo; do ponto de vista da forma de abordagem ao problema, é qualitativa e quantitativa; quanto aos fins ou objetivos propostos, é exploratória e descritiva; quanto à conduta em relação aos dados ou procedimentos técnicos, é bibliográfica.

A metodologia que contém a lógica quantitativa dá subsídios a pesquisadores que almejam realizar esboços orientados pela precisão de averiguar hipóteses anteriormente formuladas e identificar a existência ou não de relações entre variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A abordagem quantitativa aproxima-se de pesquisas que acatam o modelo de processo lógico indutivo, o qual parte da observação de dados particulares, suficientemente constatados, inferindo-se uma verdade geral ou universal, não contida explicitamente nas partes examinadas (MARCONI; LAKATOS, 2010). Logo, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões, cujo conteúdo é mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam: “Fundamenta-se na generalização de propriedades comuns em determinado número de casos possíveis de serem observados em todas as ocorrências de fatos similares que sejam verificados no futuro.” (MEZZARROBA; MONTEIRO, 2008, p.64).

Para Bauer e Gaskell, “[...] a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais.” (BAUER; GASKELL, 2002, p.23). Vianna, defende que

Na pesquisa qualitativa você analisará cada situação, a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos (VIANNA, 2001, p.122).

A pesquisa exploratória é usada para fazer um estudo prévio do objetivo fundamental da pesquisa que será realizada, quer dizer, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo averiguado, para que a pesquisa posterior possa ser arquitetada com um maior entendimento e exatidão (GIL, 1999).

Pesquisa descritiva é um estudo de *status*, onde o seu valor está alicerçado na premissa de que as dificuldades podem ser resolvidas e os exercícios melhorados, através da observação, avaliação e descrição objetivas e completas (THOMAS; NELSON, 2002).

Na pesquisa bibliográfica, esgotam-se os assuntos relacionados nesta pesquisa, na literatura vigente: “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, [...]” (VERGARA, 2000, p.48).

Para coletar os dados desta pesquisa, foram utilizadas as fontes primárias e as fontes secundárias. Os dados das fontes secundárias foram coletados em livros, revistas, jornais, enfim, em todo material impresso ou eletrônico disponível ao público em geral. Já, nas fontes primárias, os dados foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, através de uma pesquisa aplicada ao gestor de RH da organização, com o intuito de obter informações sobre o plano de carreira que o banco adota, bem como a razão de sua implantação e a relação deste plano de carreira com a motivação dos funcionários da organização.

A pesquisa foi entregue ao gestor de RH, nas dependências do departamento de RH, na cidade de Porto Alegre, no dia 29 março, e o mesmo retornou por correio eletrônico no dia 27 de abril de 2014. Também foi aplicado um questionário aos funcionários da agência bancária de Santa Rosa (RS), nas dependências da agência, entregue pessoalmente e respondido manualmente, o qual conteve 15

questões objetivas e uma questão descritiva. Participaram da pesquisa nove colaboradores, de um total de 11, o qual representa 82% da população desta agência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda os principais autores que estudam a gestão de pessoas, do conceito e etapas para elaborar o plano de carreira e da motivação no trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

A área de gestão de pessoas é importante nas organizações, eis que estas funcionam e são movidas através do trabalho de pessoas que fazem parte do seu quadro funcional, as quais realizam diversas funções, de acordo com a finalidade de cada organização. O desempenho de uma empresa depende, em grande parte, da contribuição de seus colaboradores para alcançar seus objetivos. As pessoas são a maior vantagem competitiva que uma organização pode ter:

As pessoas são os atores da organização. São elas que tomam as decisões em nome das organizações. São também agentes econômicos que têm como objetivo maximizar sua satisfação. Todas as atividades econômicas e administrativas são, portanto, conduzidas por pessoas, que procuram satisfazer suas necessidades, desejos e até mesmo seus caprichos. (LACOMBE; HEILBORN, 2011, p.7).

A administração de gestão de pessoas está passando por inovações e mudanças expressivas, especialmente agora, com a crescente globalização dos negócios e a forte concorrência mundial, quando a produtividade, competitividade e qualidade passaram a ser as premissas mais importantes para este cenário: “As pessoas são consideradas parte vital das organizações, sendo elas que dão energia, inteligência, criatividade, dinâmica e racionalidade para as empresas.” (CHIAVENATO, 2004, p.5).

A organização não deveria ser vista como o lugar em que o indivíduo passa algumas horas, a fim de ganhar seu sustento, atendendo às suas necessidades básicas. Ao contrário, deveria ser possível almejar a realização de seu potencial e a realização pessoal a partir de sua inserção no sistema organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p.84).

Nas organizações, o papel da gestão de pessoas é muito importante, pois através deste é possível identificar os problemas que são relacionados aos colaboradores, bem como os pontos fortes e fracos dos mesmos. É possível, também, planejar estratégias e definir os caminhos para que se alcancem os objetivos almeçados. Deste modo, cabe à área de gestão de pessoas e aos colaboradores aplicar suas habilidades e conhecimentos para atingirem o sucesso.

Com a globalização e o crescente aumento da competitividade, intensificou-se a necessidade de reorganizar a estrutura das organizações e seguir novos métodos de gestão de pessoas:

[...] as pessoas passam a maior parte do tempo vivendo ou trabalhando dentro das organizações e, sejam quais forem seus objetivos, as organizações envolvem as pessoas que se tornam cada vez mais dependentes da atividade organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p.4).

Contudo, pode-se afirmar que a gestão de pessoas é essencial para a existência e desenvolvimento de uma organização, tornando-se cada vez mais presente, com o objetivo de atrair, manter e desenvolver profissionais qualificados e comprometidos com os valores da empresa, buscando atingir seus objetivos. Em contrapartida, a organização é de suma importância para os colaboradores que dela fazem parte, pois é através do trabalho e da troca de conhecimento que as pessoas buscam a realização profissional e pessoal.

2.2 CARREIRA: CONTEXTO GERAL.

As empresas necessitam de profissionais qualificados, para poder se manter em um mercado competitivo, devendo assim ofertar um plano de carreira atraente, e

que tenha certo diferencial para estimular seus colaboradores e mantê-los motivados e comprometidos com a organização.

Segundo Pontes, as organizações estão cada vez mais percebendo a necessidade de estimular e oferecer o sucessivo desenvolvimento das pessoas, tanto para a satisfação de seus colaboradores, quanto para manter um diferencial competitivo dentro da empresa (PONTES, 2011).

Conforme Dutra, quando as pessoas falam em planos de carreira, elas estão pensando em planos que deixam claras as oportunidades de se desenvolverem profissionalmente, ou que mostrem com clareza o horizonte profissional. Porém, quando se olha para a realidade das empresas, nota-se que a carreira é uma constante sucessão de acontecimentos inesperados (DUTRA, 2009).

Algumas organizações estabelecem processos formais de administrar carreiras, que capacitam o colaborador a perceber e desenvolver melhor as destrezas e os interesses de sua carreira e usar essas destrezas e interesses de forma mais eficiente na empresa (DESSLER, 2003).

Nas palavras de Knapik, “[...] para a movimentação de recursos humanos, é importante que o plano de carreira seja bem estruturado, preparando as pessoas para a sucessão profissional, desenvolvendo competências técnicas e comportamentos estratégicos.” (KNAPIK, 2006, p.184).

Para Prado Junior, as empresas que desenvolvem um sistema de plano de carreira, normalmente proporcionam algumas vantagens, como: aumento do nível de satisfação interna; aumento da estabilidade dos colaboradores; desenvolve melhor o potencial dos funcionários e direciona melhor os esforços de crescimento profissional (PRADO JUNIOR, 1995).

O indivíduo deve saber aonde quer chegar e em quanto tempo pretende alcançar seu objetivo, para fazer um plano de carreira, bem como conhecer seus pontos fortes e fracos, suas qualidades, suas fraquezas e limitações para estabelecer a forma de como alcançará o cargo que almeja.

2.3 ETAPAS PARA ELABORAR O PLANO DE CARREIRA

A base do plano de carreira é auxiliar a situar os sujeitos no caminho do êxito pessoal, profissional, familiar e comunitário. Ele promove a programação do tempo preciso para conseguir certos objetivos e analisar se os conhecimentos e cursos bastam para a concretização dos projetos.

Esse plano pode ser enxergado como um guia para o profissional: "Um método como esse pode não ser 100% detalhado, mas cria uma visão do futuro, dos valores associados e permite ter uma base para as decisões nos momentos de dúvidas." (AZEVEDO, 2013, p.2). Também, possibilita ao indivíduo deliberar como ele almeja ser visto como profissional.

Conforme Marques e Carli, o passo a passo para elaborar um plano de carreira é dividido em oito etapas, quais sejam:

- 1º) Observar diretrizes pessoais e profissionais;
- 2º) Como pensa o plano de carreira;
- 3º) Identificar a rede de relacionamentos;
- 4º) Mapear a expectativa de valor;
- 5º) Definir um foco de ação;
- 6º) Analisar sua competitividade;
- 7º) Determinar as tarefas;
- 8º) Gerenciar os progressos (MARQUES; CARLI, 2012).

Segundo Marques e Carli, a elaboração de um plano de carreira, que vai além do ambiente profissional, pode ser a solução para as ansiedades do funcionário que quer transformar sua vida (MARQUES; CARLI, 2012).

Sendo assim, o funcionário que conhecer bem suas aptidões, fizer planos de acordo com suas destrezas e preferências e conhecer as diretrizes da organização, saberá como desenvolver um bom plano de carreira e segui-lo de forma adequada, para chegar ao cargo almejado.

2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Com o crescente aumento da competitividade, uma das principais preocupações das organizações é com seu capital humano, principalmente no que diz respeito à motivação e satisfação no trabalho, pois o trabalhador motivado se torna mais comprometido com a empresa na qual atua.

De acordo com Bergamini, “[...] a motivação é definida como uma inclinação para a ação que tenha origem em um motivo.” (BERGAMINI, 1986, p. 13). A autora ainda enfatiza que, um dos motivos pelos quais a lenda da motivação se espalhou com facilidade, é pelo fato de que o que atende a uma precisão humana é percebido como a própria necessidade do indivíduo.

Conforme Lieury e Fenouillet, “[...] motivação é um termo genérico que designa o conjunto dos mecanismos biológicos e psicológicos que permitem o desencadeamento da ação, sua orientação, intensidade e persistência.” (LIEURY; FENOUILLET, 2000, p.138).

O tema da motivação merece prudência. Conforme Libânio, “[...] o seu oposto é a apatia, aborrecimento, incapacidade de concentração, falta de iniciativa própria. A motivação é a alavanca que levanta o peso da inércia intelectual. Ora é provocada pela própria pessoa, é a automotivação.” (LIBÂNIO, 2001, p.39).

Para Tachizawa, a motivação é um sentimento interno próprio de quem o desenvolve, num procedimento interior-subjetivo, que leva os indivíduos a cumprirem certos afazeres com entusiasmo e de modo bem realizado. E é uma tarefa um pouco complicada fazer com que os colaboradores se sintam motivados, porque o que se pode arriscar é somente catalisar tal sentimento (TACHIZAWA, 2001).

As organizações esquecem-se de que os indivíduos são donos específicos de sua força e vontade interior. Muitos colaboradores e empresas se decepcionam, proferindo que “[...] nós fizemos isso ou aquilo, demos isso ou aquilo outro.” (BRANDÃO, 1997, p.2), e mesmo assim nada se alterou. Por essa razão, é necessária uma meditação maior sobre o processo motivacional da pessoa.

Segundo Santos, a palavra satisfação revela uma atuação que satisfaz, quer dizer, experimentar essa satisfação solicita ação. Esse ato precisa ter sentido, serventia, funcionalidade para produzir tal efeito. O ser humano é o único animal que procura sentido para a sua vida e para o que faz. Quem não acha esse sentido deprime e perde a vontade de viver. A satisfação não aparece do nada, pois ela pede esforço, dedicação e integridade para com os indivíduos (SANTOS, 2009).

Os indivíduos se unem para formar empresas, com o intuito de conseguir objetivos comuns. Ao se desenvolverem, as organizações precisam de pessoas para executar as tarefas, e selecionam funcionários para, com eles e através deles, obterem as finalidades determinadas. As pessoas, ao entrarem nas empresas, possuem suas finalidades particulares e vão à luta para atingi-las e, normalmente, aproveitam a organização para alcançá-los. Deste modo, o relacionamento entre a empresa e os indivíduos nem sempre é cooperativo e suficiente, pode ser lento e com muito conflito (CHIAVENATO, 2000).

Com base nestas colocações, pode-se dizer que a motivação é como uma força interna das pessoas, é interior a cada indivíduo e o leva a agir de forma espontânea para alcançar seu objetivo. Com isso, pode-se proferir que não se pode motivar alguém, mas sim criar um ambiente e expectativas que tornem os indivíduos motivados.

3 ANÁLISE E RESULTADOS

Neste tópico, encontra-se a análise das pesquisas realizadas nas dependências da instituição financeira, a fim de conhecer o método de plano de carreira que a instituição utiliza, bem como a razão de sua implantação. Buscou-se também analisar qual a influência do plano de carreira na motivação dos funcionários desta instituição bancária. Buscou-se, assim, respostas para o problema do presente estudo e alcançando os objetivos específicos da pesquisa.

3.1 PLANO DE CARREIRA

A gestora destacou que o banco adota o plano de carreira fechada, onde todos os funcionários podem almejar ocupar o cargo da presidência do Banco, ressaltando que o atual presidente da instituição foi escriturário e que, com uma estrutura de carreira fechada, o banco tem a política de contratar apenas profissionais dos primeiros e mais baixos níveis hierárquicos e, com o tempo, desenvolvê-los internamente.

Com isso, percebeu-se que o banco oferece oportunidade de crescimento profissional para seus colaboradores, onde estes podem almejar os mais altos cargos da instituição. Valorizando o quadro profissional e desenvolvendo internamente seus colaboradores, prioriza o recrutamento interno, não buscando profissionais no mercado.

Questionou-se também, quais fatores foram considerados para criar o plano de carreira. A gestora relatou que essa estratégia de “carreira fechada” gera no funcionário o orgulho de pertencer, já que o banco também tem a preocupação em preparar bons planos de carreira e direcionar cargos e carreiras de acordo com o perfil de cada um, afirmando que essa política é mais transparente, pois o empregado recebe todo o retorno sobre suas perspectivas e potencial crescimento dentro da instituição. Também referiu que essa escolha estratégica traz grandes desafios para o setor de Recursos Humanos da companhia.

O método de plano de carreira fechada tem a finalidade de direcionar os cargos dos profissionais, de acordo com o perfil de cada um, trazendo uma maior transparência, onde o colaborador recebe um *feedback* sobre suas pretensões profissionais, dentro da organização. Este método de plano de carreira também pode ser visto como uma estratégia para reter e desenvolver os funcionários dentro da empresa.

Outra questão abordada foi desde quando o atual plano de carreira está em vigor na organização, a gestora destacou que o banco utiliza este método de plano de carreira desde 1943.

Diante do exposto, constatou-se que o banco utiliza este método de plano de carreira desde a sua fundação, que o método faz parte da cultura da organização, a qual valoriza seus colaboradores, proporcionando crescimento profissional desde seus primórdios.

Abordada sobre quais os motivos que fizeram adotar este plano de carreira, a gestora relatou que a cultura organizacional está moldada nas crenças, nos valores e na ideologia de seu fundador, e que este acreditava na existência de uma sociedade móvel e aberta, com grande predominância do indivíduo como construtor da sua própria vida, e também da sociedade em que está inserido. Acredita-se que os funcionários se sentem seguros no banco porque têm um plano de carreira fechada, que permite promoções verticais e laterais ao longo dos anos.

Percebeu-se a importância do colaborador para a organização, desde o momento de sua criação, mostrando que seu fundador acreditava que o indivíduo possui importante papel no desenvolvimento da sociedade em que está inserido e, conseqüentemente, teria grande importância no desenvolvimento de uma empresa, o que fez com que adotasse o método de plano de carreira fechada.

Com a pesquisa aplicada à gestora do Setor de Recursos Humanos do banco, obtiveram-se as informações necessárias para identificar o método de plano de carreira que esta organização utiliza, as razões de sua implantação e sua permanência, a relação do plano de carreira com a filosofia do banco, os objetivos esperados pelo banco, entre outras questões.

3.2 MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Com a finalidade de identificar a influência do plano de carreira na motivação do quadro funcional da empresa, foi realizada uma pesquisa de motivação com os colaboradores da agência de Santa Rosa, da instituição financeira. A pesquisa foi aplicada no dia 14 de maio, a nove funcionários que trabalham nesta agência, totalizando 82% do quadro funcional.

Buscou-se conhecer como os funcionários da agência de Santa Rosa consideram o método de plano de carreira que o banco adota. Dos pesquisados, dois avaliaram como regular; quatro como bom; e, três como excelente.

Percebeu-se, com este questionamento, que em geral os colaboradores da organização estão satisfeitos com o método de plano de carreira que o banco adota, pois a maior parte dos pesquisados avaliou o método como bom ou excelente. Este sentimento de satisfação pode estar ligado ao fato de o colaborador saber que possui a oportunidade de crescimento dentro da empresa.

No que concerne à possibilidade de assumir uma função mais elevada na empresa. Dos pesquisados, um respondeu que considera regular; um considera excelente; e, sete consideram bom.

Notou-se que os funcionários da agência pesquisada consideram essa possibilidade de forma positiva, visto que a maioria dos colaboradores entrevistados respondeu a essa questão como bom ou excelente. Percebeu-se que os colaboradores possuem o interesse em assumir novos desafios dentro da organização, buscando assumir cargos mais elevados e interessados em dar andamento ao plano de carreira, dentro da própria organização, sabendo que para crescer profissionalmente não precisam buscar este crescimento fora da empresa.

Conforme Motta e Vasconcelos, a organização não deveria ser encarada como um local em que o funcionário passa algumas horas, com o interesse de ganhar seu sustento e de atender às necessidades básicas. E sim, deveria ser possível aspirar à efetivação de seu potencial e à realização pessoal, através de sua inclusão no sistema organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Procurou-se avaliar o interesse dos colaboradores em aprender cada vez mais e crescer dentro da organização. Dos pesquisados, um avaliou como regular; três como bom; e, cinco como excelente.

Levando em consideração que oito dos nove funcionários pesquisados avaliaram essa questão como bom ou excelente, acredita-se que os colaboradores possuem interesse em adquirir cada vez mais conhecimento, dentro da organização, e interesse no seu crescimento profissional, buscando alcançar sempre cargos mais elevados dentro da organização.

Identificou-se como o colaborador considera a sua motivação em relação ao método de plano de carreira que o banco adota. Dos pesquisados, dois avaliaram como ruim; três avaliaram como bom; e, 4 avaliaram como regular.

Notou-se que alguns funcionários que analisaram como excelente a possibilidade de assumir uma função mais elevada na empresa não analisaram como excelente o interesse em aprender cada vez mais dentro da organização. Este fato pode revelar um interesse de crescimento profissional na empresa sem muita dedicação e esforço em aprender cada vez mais.

Com isso percebeu-se que muitas vezes o colaborador almeja apenas receber benefícios da organização sem doar seu esforço e proporcionar benefícios também para a organização.

Em relação à motivação do funcionário, quanto ao método do plano de carreira que o banco adota, percebe-se que os colaboradores estão pouco motivados, baseando-se nas respostas obtidas nesta questão, onde a maioria dos pesquisados respondeu ruim ou regular.

Esta insatisfação dos colaboradores pode ser decorrente de algumas falhas no método de plano de carreira. Podendo ser em virtude da falta de agilidade nos processos, da não equiparação salarial (cargo X salário), onde funcionários com o mesmo cargo podem não receber o mesmo salário, pelo motivo de não terem feito a mesma trajetória de cargos dentro da organização. Estes são alguns fatores que podem trazer insatisfação aos colaboradores quanto ao plano de carreira.

Na opinião de Lopes, motivação abrange sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, evidenciados por meio de exercícios das tarefas e atividades que proporcionam um desafio satisfatório e significado para o trabalho. (LOPES, 1980).

Ao questionar se o plano de carreira é justo e se oferece oportunidade a todos os colaboradores. Dos pesquisados, um respondeu que raramente; dois sempre; e, seis responderam que às vezes.

Percebeu-se, com essa questão, que a maioria dos colaboradores considera que o plano de carreira que o banco adota somente às vezes é justo e oferece oportunidade de crescimento a todos os funcionários.

Mesmo a empresa possuindo um plano de carreira, alguns funcionários podem entender que este não é justo e não oferece oportunidade de crescimento a todos, pelo método de como é utilizado, muitas vezes não oferecendo a oportunidade do indivíduo passar por todos os cargos, outras vezes por deixar um funcionário muito tempo no mesmo cargo, ou outras formas de como a organização conduz a forma de plano de carreira, não atendendo às expectativas dos funcionários.

Segundo Dutra, os principais atuantes da administração de carreiras em uma organização são os colaboradores, e por sua vez, à organização cabe estimular e amparar os colaboradores no processo de carreira. Para gerenciar sua carreira, o indivíduo necessita conhecer-se, ter consciência de seu plano profissional e conhecer as oportunidades proporcionadas pela organização (DUTRA, 2009).

No que tange à influência do plano de carreira na motivação do colaborador. Dos pesquisados, quatro afirmaram que às vezes; e, cinco afirmaram que sempre.

Com essa questão, percebeu-se que, de uma forma geral, o plano de carreira influencia na motivação do quadro funcional da organização, pois a maioria dos pesquisados respondeu a esta questão como “sempre”. Nota-se que os funcionários do banco se sentem motivados ao saber que a empresa possui um plano de carreira e que, com isso, possuem a oportunidade de crescer dentro do banco, podendo chegar ao mais alto cargo da organização.

Com base na pesquisa aplicada aos colaboradores da agência da instituição financeira, obteve-se as informações necessárias para alcançar o principal objetivo do presente estudo, que busca analisar a relação do plano de carreira, quanto à motivação dos profissionais.

Buscou-se analisar a motivação dos colaboradores em relação ao plano de carreira, seu interesse em crescer dentro da organização, como avaliam as oportunidades de crescimento profissional, como consideram sua valorização pessoal e profissional, há quanto tempo estão no mesmo cargo, sua satisfação em relação ao cargo que ocupam, entre outras informações.

Diante do exposto, sugere-se que a organização desenvolva pesquisas periódicas, a respeito da motivação dos colaboradores quanto ao plano de carreira, a fim de identificar quais os fatores que influenciam de forma positiva ou negativa na

motivação dos funcionários. Desenvolvendo pesquisas, periodicamente, a empresa teria as ferramentas necessárias para analisar o plano de carreira e fazer as mudanças necessárias, de acordo com as necessidades dos colaboradores.

Tendo em vista que a organização não possui a cultura de ajudar os seus colaboradores com os seus estudos, sugere-se que o banco crie formas de incentivo a seus funcionários em seguir com os estudos, para sua especialização profissional. Desenvolver o aprendizado e novos conhecimentos torna o colaborador mais capacitado e motivado a crescer dentro da organização, pois, com o incentivo da empresa, o colaborador se sente valorizado pessoalmente e profissionalmente.

A organização pode desenvolver um plano de valorização de títulos, como graduação e especialização dos funcionários, proporcionando algum tipo de benefício para os colaboradores que tem o interesse de aprimorar sua formação profissional. O benefício recomendado é uma gratificação salarial, como adicional de aprimoramento acadêmico. Este auxílio além de trazer um benefício para o colaborador, torna-se muito benéfico para a organização, também, pois o colaborador adquire maior conhecimento e se torna mais capacitado, influenciando de forma positiva na produtividade da empresa.

É importante que a organização tenha mais agilidade nos processos de promoções. Essa agilidade é importante para que o funcionário não se sinta desmotivado em sua função atual, em razão da demora da transição de um cargo a outro.

Por fim, é pertinente identificar as reais necessidades dos funcionários dentro da organização, visando proporcionar a motivação destes colaboradores e gerar o orgulho de pertencer à organização. Pessoas satisfeitas com as oportunidades de crescimento profissional que a empresa oferece, trabalham mais motivadas e engajadas com os objetivos da empresa.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação do plano de carreira, quanto à motivação dos profissionais de uma instituição financeira.

Primeiramente buscou-se conhecer o sistema de plano de carreira que a empresa segue e as razões de sua implantação. Identificou-se que o banco adota o método de plano de carreira fechada, onde, com esta estrutura, o banco tem a política de contratar apenas profissionais dos primeiros e mais baixos níveis hierárquicos e, com o tempo, desenvolvê-los internamente; que este método está em vigor na organização desde a sua fundação e que faz parte da cultura da mesma; que esta cultura está moldada nas crenças e valores de seu fundador, que acreditava na predominância do indivíduo como construtor da sua própria vida e também da sociedade em que está inserido.

O banco acredita que este método de plano de carreira gera no funcionário o “orgulho de pertencer”, já que o banco tem a preocupação em preparar bons planos de carreira e direcionar cargos e carreiras, de acordo com o perfil de cada um, e que o colaborador se sente seguro no banco, porque tem um plano de carreira fechado que permite promoções ao longo dos anos, oportunidade esta que muitas empresas não oferecem. Por esses motivos, há um consenso dos gestores quanto à aprovação deste método de plano de carreira, onde todos concordam com sua permanência, e não tendo planos em alterar o método utilizado.

Dentre os principais fatores identificados na pesquisa com os colaboradores, constatou-se que o quadro funcional da agência pesquisada é relativamente jovem, e que a maioria dos colaboradores desta agência já possui um cargo de gerência ou supervisão.

Concluiu-se que os colaboradores estão satisfeitos com o método de plano de carreira que o banco adota, pois sabem que, com este método, possuem a oportunidade de crescimento profissional, dentro da própria organização. Estão satisfeitos, também, com o cargo que ocupam atualmente e possuem o interesse em crescer e aprender cada vez mais dentro da organização, pretendendo estar em cargos mais elevados daqui a alguns anos, porém consideram o tempo de permanência de um cargo a outro muito longo, mostrando interesse em crescer mais rapidamente dentro da empresa.

Mesmo estando satisfeitos com o fato de que a empresa possui um plano de carreira fechada, os colaboradores estão pouco motivados com este plano e se

sentem muitas vezes desvalorizados, decorrentes de alguns fatores isolados como a não equiparação salarial de cargos e salários, a falta de agilidade nos processos de promoções e a não valorização de títulos, como graduação e especializações. Tais fatores seriam passíveis de mudanças, conforme opinião de alguns colaboradores.

Concluiu-se, com estas informações, que o plano de carreira influencia sim na motivação dos colaboradores, que o fato da organização possuir um plano de carreira fechada, que oferece a oportunidade de crescimento profissional a seus colaboradores, motiva-os a querer crescer cada vez mais dentro da organização, e que alguns fatores negativos, no método utilizado, provocam insatisfação e desmotivação. Com base nisso, atendeu-se plenamente ao problema do presente relatório de estágio.

Ressalta-se a importância da instituição desenvolver pesquisas periódicas, a respeito da motivação dos colaboradores quanto ao plano de carreira; criar formas de incentivo ao estudo e especialização profissional dos funcionários.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Susana. **Aprenda passo a passo como montar um plano de carreira.** 2013. Disponível em: <<http://vilamulher.terra.com.br/aprenda-passo-a-passo-como-montar-um-plano-de-carreira-5-1-37-1072.html>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** 2. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1986.

BRANDÃO, Norma Lúcia Sander. **Ninguém motiva ninguém.** Out. 1997. Disponível em: <<http://www.ahmg.com.br/jornal/motivaca.shtml>> Acesso em: 4 nov. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos humanos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 14. ed. São Paulo: Campos, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2006.

LIBÂNIO, João Batista. **Introdução à vida intelectual**. São Paulo: Loyola, 2001.

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

LIEURY, A; FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar**. São Paulo: Loyola, 2000.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

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

MARQUES, José Roberto; CARLI, Edson. **Coaching de carreira: construindo profissionais de sucesso**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Sevilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Golveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15. ed. São Paulo: LTR, 2011.

PRADO JUNIOR, Antonio Carlos. **Planejando, implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos**. São Paulo: LTr, 1995.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SANTOS, Maier Augusto dos. **Satisfação**. 2009. Disponível em: <www.vivercomqualidade.psc.br>. Acesso em: 6 nov. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THOMAS, J.R; NELSON, J.R. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

**A VIABILIDADE DO COMÉRCIO ELETRÔNICO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA LUDWIG CALÇADOS E CIA LTDA.**

Dionéia Minetto¹
Sandra Inês Arenhart²
Márcia Adriana Dias Kraemer³

RESUMO

Este trabalho tem a finalidade de apresentar a viabilidade da implantação do comércio eletrônico em um ambiente comercial e analisar a sua utilização estratégica para o sucesso empresarial da Ludwig Calçados e Cia Ltda., instalada em Alecrim, RS. Justifica-se essa delimitação pelo fato de a exigência do mercado e o aumento das tecnologias fazerem com que as empresas busquem novas oportunidades para potencializar e para comercializar seus produtos virtualmente, agregando valor à marca e fidelizando clientes. Nessa perspectiva, entende-se que, progressivamente, indivíduos e empresas usam a internet com maior frequência, em qualquer lugar do mundo (LAUDON; LAUDON, 2004), com efeito, mais produtos e mais serviços são oferecidos on-line. Em virtude dessa realidade, torna-se preponderante este estudo junto às organizações de pequeno porte da Região Noroeste do Estado, a fim de possibilitar a compreensão acerca da importância do comércio eletrônico como uma ferramenta que pode oferecer maior sustentabilidade à competição de mercado. Assim, a geração dos dados permite compreender a implantação e a utilização dessa ferramenta para trazer melhorias ao crescimento da instituição, levando em conta a segurança do site, a confiança dos clientes e a diminuição dos gastos com estrutura física. Trata-se, pois, de uma pesquisa teórico-empírica, de natureza preponderantemente qualitativa, com fins explicativos e com método de abordagem dedutivo, cuja contribuição está no reconhecimento do comércio eletrônico como uma forma mais rápida de divulgação de novos produtos, de tendências e de promoções, alavancando vendas e lucros da empresa.

Palavras-chave: comércio eletrônico – estratégia empresarial – fidelização.

ABSTRACT

This paper aims to present the feasibility of implementing e-commerce in a commercial environment and analyze the strategic successful use it brings to Ludwig

¹ Acadêmica do Curso de Pós-Graduação MBA Controladoria e Finanças. Faculdades Integradas Machado de Assis. dioneiaminetto@bol.com.br

² Acadêmica do Curso de Pós-Graduação MBA Controladoria e Finanças. Faculdades Integradas Machado de Assis. sandra.arenhart@hotmail.com

³ Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Professora do Curso de Pós-Graduação MBA Controladoria e Finanças. Faculdades Integradas Machado de Assis. marciakraemer@fema.com.br

Calçados e Cia Ltda, located in Alecrim, state of Rio Grande do Sul, Brazil. This delimitation is justified by the fact that market demands and the increase in use of technology make companies search for opportunities to potentialize and commercialize their products virtually aggregating value to the brand and secure the loyalty of customers. In this perspective, one can perceive that progressively people and companies use the Internet more frequently anywhere in the world (LAUDON; LAUDON, 2004), and effectively, more and more products and services are offered online. Due to this reality, it is extremely important to carry on this study close to small-sized organizations in the northwest of our state aiming to allow the understanding of the importance of e-commerce as a tool which can offer greater sustainability in market competition. Thus, data generation allow to understand the implementation and use of this tool in order to foster growth taking into account the site security, customer confidence and the decrease in expense with infrastructure. So, this paper is a theoretical-empirical research, preponderantly qualitative and explicative with a deductive approach whose contribution is in the recognition of e-commerce as a faster way to divulge new products, trends and promotions to launch the company's sales and profits.

Keywords: e-commerce - business strategy – loyalty.

INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico expande-se gradativamente e auxilia as pessoas a realizarem suas compras via internet. Segundo Albertin, o comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação (ALBERTIN, 2004).

Nesse contexto, o presente trabalho propõe-se a analisar a viabilidade da implantação do comércio eletrônico e sua utilização estratégica para o sucesso da empresa Ludwig Calçados e Cia Ltda, organização de pequeno porte, localizada no município de Alecrim, RS, com base no período referente ao primeiro trimestre de 2014.

Essa perspectiva leva em conta o fato de que, visando à obtenção de maiores lucros e de maior número de clientes, a internet torna-se uma ferramenta essencial para que as empresas busquem novas oportunidades à comercialização de seus produtos e à potencialização de seus negócios, atendendo às exigências do mercado.

Ao analisar a viabilidade da implantação do comércio eletrônico na empresa escolhida para o estudo, almeja-se identificar as vantagens e as desvantagens do processo, os principais conceitos, a importância, os tipos de comércio eletrônico, investigando os procedimentos necessários para a implantação sugerida. Além disso, torna-se importante a inovação e a aplicação desse diferencial competitivo para alavancar as vendas.

Outro aspecto preponderante é o de que as negociações virtuais não possuem limite geográfico, visto o consumidor obter o produto com a quantidade, a qualidade, o tempo e o valor combinado a qualquer hora e em qualquer parte do planeta. Dessa forma, estudamos o processo válido na relação empresa-consumidor, objetivando construir um perfil de presença global e integradora à competição do mercado contemporânea.

Com esse fim, este relatório de pesquisa é construído em quatro seções: a primeira trata do aspecto metodológico da investigação; a segunda, das características do comércio eletrônico; a terceira dos procedimentos para a sua implantação; e, por fim, a última seção corresponde à análise e à interpretação dos dados coletados.

1 METODOLOGIA

No intuito de caracterizar este estudo como uma efetiva pesquisa de cunho acadêmico-científico, realizamos a investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência, com método de abordagem do problema específico para aprofundar os saberes acerca do assunto proposto (LIMA, 2008).

Para Andrade, pesquisa científica é considerada o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos (ANDRADE, 2003). Pelo fato de se tratar de um estudo de caso em uma empresa calçadista, localizada na cidade de Alecrim, no Estado do Rio Grande do Sul, a Ludwig Calçados e Cia Ltda, a investigação caracteriza-se como teórico-empírica.

A instituição, endereçada na Avenida Carlos Alberto Schaedler, nº 860, na cidade de Alecrim, Estado do Rio Grande do Sul, é fundada no dia 1º de novembro de 1981, pelo seu proprietário, o Sr. Luis Ludwig, oferecendo apenas consertos de calçados e disposição de alguns chinelos masculinos à venda. Seis anos depois, mantém em sua loja uma grande variedade de calçados, representando grandes marcas reconhecidas no mercado e apresentando instalações próprias com amplo espaço para a área de confecções.

As pesquisadoras escolhem a organização Ludwig Calçados e Cia Ltda por ser uma empresa conceituada na Região Noroeste do Estado, gerando negócios e renda para a comunidade local e de seu entorno. A investigação concentra-se, portanto, no estudo de um caso particular, considerado representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, por meio de uma única unidade de investigação, caracterizando-se como um caso holístico.

Para possibilitar a elaboração de exercícios de análise comparativa, os dados são sistematicamente coletados e registrados, a fim de proceder em adequada descrição, interpretação e reflexão, utilizando, com efeito, diferentes fontes de evidência.

Dessa maneira, o levantamento de informações realiza-se por meio de documentação indireta, em pesquisa bibliográfica na literatura pertinente à área focalizada, apresentando o embasamento teórico sobre a temática, e por documentação direta, em entrevista semiestruturada aos gestores da empresa, bem como questionário dirigido aos clientes da organização.

No tocante à natureza de análise dos dados gerados, é uma investigação de cunho preponderantemente qualitativo, uma vez que a pesquisa pode explorar as particularidades do fenômeno, além de buscar compreender o resultado da geração de informações. Com efeito, o estudo tem fins explicativos, pois procura identificar os determinantes ou contribuintes à ocorrência do fenômeno, considerado como o que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê dos eventos, tornando-se mais complexo (GIL, 2008).

Utiliza-se, também, o método dedutivo para a análise e a interpretação de dados, partindo das teorias e das leis, com o objetivo de refletir sobre a importância,

as vantagens, as desvantagens, a evolução e a implantação de comércio eletrônico. Segundo Gil, o método dedutivo, de conexão descendente, procura comprovar pressupostos advindos dos estudos das gerações precedentes sobre a temática, verificando o falseamento ou não das premissas decorrentes da realidade investigada (GIL, 2008).

Como método secundário, recorre-se ao histórico da literatura especializada, com base em dados obtidos na investigação, bem como ao método estatístico, com objetivo de construir um cenário do contexto situacional da organização. Em função disso, as informações são organizadas de maneira a explicar o fenômeno, utilizando triangulação de métodos, com abordagem quantitativa e qualitativa, mas com ênfase na última (LIMA, 2008).

2 PERFIL DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A origem de comércio eletrônico acontece no final da década de 70 com o Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) no setor automobilístico, mas apenas inicia a sua expansão com a Internet e a *World Wide Web*.⁴ Assim, inicia-se a prática dessa grande inovação: negociar por meios eletrônicos.

Dessa forma, pode-se definir o Comércio Eletrônico como sendo uma transação feita por um meio eletrônico em que há uma vitrine virtual, com exposição de inúmeros produtos e suas ofertas, com imagens, características, valores e as mais diversas formas de pagamento, visto que gera uma melhor conquista e a satisfação dos clientes.

A construção de uma loja virtual pode ser um bom negócio, desde que a empresa mude as suas tecnologias e atividades, facilitando o processo para que todos possam usá-lo; atraente, programada corretamente e organizada para atender rapidamente os pedidos dos usuários, “[...] a loja virtual é um aglomerado

⁴ *World Wide Web* é um termo de origem inglesa que significa, literalmente, teia de alcance mundial. É um serviço da rede *Internet* baseado em hipertextos, integrando diversos serviços que oferecem acesso, por meio de *hyperlinks*, a recursos multimídia da *Internet* (WIKIPÉDIA, 2014).

continuamente variável de atividades comuns, em meio a uma vasta estrutura de relacionamentos.” (DAVIDOW; MALONE, 1993, p. 4).

O comércio eletrônico consiste na realização de negócios por meio da Internet, incluindo a venda de produtos e de serviços físicos, entregues *off-line*, que podem ser digitalizados e entregues *on-line*, nos segmentos de mercado consumidor, empresarial e governamental (LIMEIRA, 2003, p. 38).

Manganote define o “Comércio Eletrônico como a capacidade de realizar transações envolvendo a troca de bens ou serviços entre duas ou mais partes utilizando ferramentas eletrônicas e tecnologias emergentes.” (CARDOSO; MANGANOTE, 2000, p. 42).

Para Richers, o comércio eletrônico apresenta as seguintes vantagens: amplia a cobertura de mercado; acelera os contatos entre vendedores e compradores; traça o perfil dos clientes; fideliza os clientes *especiais*; transfere o poder de decisão para o comprador; atende os desejos específicos de clientes especiais; reduz as margens e elimina intermediários; muda a forma de comunicação; opera dia e noite; quebra barreiras psicológicas (RICHERS, 2000).

Já para o Diniz et al., as principais vantagens do varejo virtual para as empresas são: *funcionamento* da loja 24 horas por dia, 07 dias da semana; *capacidade* de oferecer um rico conjunto de informações envolvendo a localização e identificação do produto, além de comentários de outros consumidores, de informações sobre preço e frete, e de tempo de entrega; *baixo custo operacional* - não é preciso arcar com gastos extras como aluguel, contratação de pessoal, etc (DINIZ et al., 2011).

Também, é vantajosa, nessa perspectiva, a *manutenção* da estrutura atual e do canal de vendas; a *redução do ciclo de tempo* para a entrega de produtos e de serviços; a *criação de relacionamentos* mais próximos com os consumidores; a *redução dos custos* de comunicação e de transação, podendo eliminar intermediários do canal de distribuição; bem como, a *divulgação da marca* - a internet amplia o tempo de exposição da sua marca e mostra que a sua empresa está preparada para atender seus clientes (DINIZ et al., 2011).

Constata-se que o comércio eletrônico prioriza a satisfação dos clientes, buscando oferecer um atendimento com horário exclusivo para uma melhor comodidade, diminuindo os custos da empresa e ainda a participação no mercado global. Segundo Diniz et al., as principais desvantagens de se comprar em uma loja virtual são relativas aos seguintes aspectos: *confiança* - comprar em uma loja virtual confiável e renomada significa renunciar ao menor preço em troca da confiabilidade; *negociação* - não é possível negociar pela internet, pois raramente existem vendedores on-line disponíveis (DINIZ et al., 2011).

Por outro lado, por meio da pesquisa, consegue-se descobrir facilmente o preço mínimo de um produto e saber se está fazendo um bom negócio. Além disso, há o fator *tempo* - o prazo de entrega das compras pode variar de 2 (dois) até 15 (quinze) dias, dependendo da forma de pagamento e do tipo de envio, feito pelos correios ou por transportadoras; o fator *frete* - em muitas lojas, o custo para envio é tão alto que compensa comprar no comércio local, sendo que mercadorias volumosas também representam um problema (DINIZ et al., 2011).

Por fim, Diniz et al. ressalta a *garantia* que é mais difícil trocar ou reparar um produto que é comprado de uma empresa cuja sede fica em uma cidade distante. Lembrando também que a maioria dos produtos vendidos pela internet tem assistência técnica local e está igualmente sujeito ao Código de Defesa do Consumidor (DINIZ et al., 2011).

Com relação às desvantagens, podemos citar ainda a segurança vulnerável dos sites, os problemas na distribuição e na logística das mercadorias; o crescimento da concorrência e também a falta de normas legais específicas de comercialização eletrônica.

Para Veloso, os problemas são crescentes, pelo fato de os registros de atrasos, os cancelamentos ou as entregas incompletas crescerem gradativamente (VELOSO, 2007). Conforme o autor há também o problema da aplicação do Código de Defesa do Consumidor para compras on-line, que tende a aumentar se o fornecedor for do exterior e não tiver filial ou representante estabelecido no país para dar suporte ao usuário.

Entretanto, enfatiza-se que uma das principais vantagens do comércio eletrônico é a de que não se precisa fisicamente nem de comprador nem de vendedor, muito menos de manuseio de papel moeda e de mercadoria na hora.

Além do mais, percebe-se que o perfil do comprador adapta-se e mostra mais confiança nas transações on-line, aumentando o faturamento do setor. Um índice que mostra essa perspectiva é o de que o segmento faturou 12,74 bilhões no primeiro semestre de 2013 e espera alcançar a soma de mais de 24 bilhões de dólares (GUASTI, 2013).

Atualmente, quando pensamos em e-commerce, devemos imaginar uma constante circulação de bens e de serviços interligados entre si. Podem-se citar alguns dos principais tipos de comércio eletrônico, como: *Business to Business (B2B)*; *Business-to-Consumer (B2C)*; *Consumer-to-Consumer (C2C)*; *Business-to-Administration (B2A)*; *Consumer-to-Administration (C2A)* (FERNANDES, 2012).

Para esta análise, focalizar-se-á o *Business-to-Consumer (B2C)* que se distingue pelo estabelecimento de relações comerciais entre as empresas e os consumidores finais. Esse tipo de comércio desenvolve-se devido ao advento da web, existindo várias lojas virtuais e centros comerciais na Internet de todos os tipos de bens de consumo (FERNANDES, 2012).

Vale salientar que a circulação de bens e de serviços do e-commerce vai além das transações entre empresas e consumidores. Esta abrange também consumidores finais, administração pública e indivíduos na busca de uma melhor maneira de comprar e negociar.

3 PROCEDIMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Escolha do nome e registro do domínio é a forma como se encontram as pessoas e os negócios. Um nome de domínio bem elaborado ajuda no posicionamento do site em mecanismos de buscas, diferencia-se dos demais, torna-se referência para os usuários do site e é o primeiro passo para a construção de uma marca de sucesso na Internet. Geralmente, o endereço começa com “www” e

termina com as siglas de acordo com o país de registro, sendo que os mais comuns no Brasil são “.com.br”, “.com” e “.net” (GROLLA, 2013).

Portanto, depois de escolhidos o nome e o registro, deve-se procurar um contador para iniciar os trâmites legais, sendo que se precisa do CNPJ para a contratação e para a emissão de notas fiscais, escolha do registro da marca perante a Junta Comercial, juntamente com o endereço físico da nova empresa e o levantamento dos documentos necessários.

Além, deve-se escolher se a empresa deve ser individual, em que o proprietário responde pelas dívidas contraídas; ou Sociedade Empresária, com o objetivo de exercer atividade econômica para a produção e a circulação de bens e de serviços, visando a um lucro partilhado (GROLLA, 2013).

Depois, é hora de escolher a identidade visual, em que o designer tem de definir o conceito adequado para representar nome, marca, ideia, projeto, produto, empresa, instituição, serviço, comportamento e ação, logotipo, conjunto de formas e cores, foco e missão, além dos valores sociais e mercadológicos (REBOUÇAS, 2007).

Para coordenar e controlar a operação, deve ser feita a contratação do gerente de e-commerce, responsável pela concepção, pelo desenvolvimento, pela implementação, pela manutenção e pela atualização de Websites, de serviços e da infraestrutura tecnológica, de modo a adaptar o seu modelo de negócio com segurança, certificações e programas de vendas on-line (GROLLA, 2013).

A escolha das plataformas de *e-commerce* é um aspecto de grande importância para a segurança, a agilidade e a flexibilidade. A plataforma *Open Source* dá maior liberdade à personalização e não tem custo com licença de uso, mas necessita de um excelente programador. Já as plataformas pré-definidas são mais “burocráticas”, sendo que muitas já têm parcerias com determinados sistemas de pagamento, sendo a mais barata e viável para micro e pequenas empresas.

As plataformas gratuitas são sistemas de códigos abertos que podem ser baixados gratuitamente e permitem alteração na programação. Já a plataforma proprietária tem o seu uso licenciado, sendo cobrada uma mensalidade e um valor para cada configuração ou melhorias (GROLLA, 2013).

Posteriormente, tende-se a definir a tela de produto, categoria, carinho, login, cadastro, endereço de entrega, envio, pagamento, revisão do pedido, tela de clientes e de informações da empresa. Os *Sistemas Integrados de Gestão Empresarial* são os responsáveis pelos dados e processos em um único sistema, possibilitando a automação e o armazenamento da totalidade de informações.

A empresa que deseja adquirir um sistema de controle interno deve levar em consideração: o cadastro de clientes, produtos, estoque, pedidos e fotos automaticamente; pedido de vendas com nota fiscal, confirmação do envio do produto, relatório geral de pedidos e de clientes; emissão de qualquer tipo de nota fiscal e de boletos com relatórios; controle da previsão do fluxo de caixa, importação e lançamento de notas fiscais para as contas a pagar; geração e leitura de códigos de barra on-line e controle de estoque sincronizado (GROLLA, 2013).

Após a criação do site, chega-se ao momento dos testes funcionais, de performance, de desempenho e de usabilidade, em que são disponibilizados os links do sistema administrativo com o login, senha do proprietário e o cadastramento de produtos.

É necessário pensar também no *Certificado de Segurança SSL* desenvolvido para elevar a segurança dos dados transmitidos pela internet. Recomendado para o envio de informações como a de cartões de crédito, de senhas e de informações sigilosas, garantindo segurança e legitimidade. Precisa ser realizada simultaneamente a contratação e a configuração dos meios de pagamentos, os Gateways de pagamento, que são utilizados para a transmissão de dados entre clientes, comerciantes e bancos, como forma de proteger contra cartões roubados, falsificados ou sem fundos (GROLLA, 2013).

Os sites de prestação de serviços de segurança realizam as vistorias nos sistemas e geram os relatórios de soluções para as falhas detectadas, cujos principais fornecedores são a Certisign e a Siteblindado. A avaliação de outras entidades ou pessoas também pode gerar maior confiança, como o exemplo do site de pesquisa *ebit.com.br* o qual oferece medalhas aos e-commerces de acordo com as suas avaliações positivas ou negativas no mercado (GROLLA, 2013).

Com relação ao frete, o lojista deve solicitar, junto aos Correios, uma tabela com cada modalidade de entrega e de acordo com o CEP da cidade. Além de poder trabalhar também com entregas por meio de transportadoras de qualidade (GROLLA, 2013).

Outro item importante é a configuração do Google Analytics que é um programa que captura dados de cada compra realizada, além de oferecer ferramentas de suporte com relatórios personalizados que permitem monitorar o comportamento da loja.

Nesse contexto, a criação das páginas institucionais é imprescindível, pois o sistema gestor do site possui ferramentas para gerir conteúdos em tempo real, objetivando estruturar e facilitar a criação, a administração, a publicação e a disponibilidade de informações nas páginas virtuais. Oferece, assim, vantagens para estimular a aquisição imediata e limitada de produtos com descontos em cupons, frete grátis, desconto por categoria, desconto em pagamento com boleto, pagamento em depósito ou transferência eletrônica, primeira compra ou em todos os produtos do site.

Na homologação e na autorização na virada do DNS do inglês Domain Name System (Sistema de Nomes de Domínios), o empresário faz uma simulação da lista de desejos, cadastro, login, busca, cupons de desconto, produtos no carrinho, filtros de categoria entre outros, para realmente ver se tudo está funcionando certo. Depois de todos esses passos, o site pode ser levado ao ar. Verifica-se, então, a aprovação do cartão, a baixa do produto no estoque, o cálculo do frete, o faturamento da compra, o recebimento do e-mail transacional e o relatório do sistema da plataforma.

O Plano de Marketing é o que irá traçar as estratégias de comunicação de alavancagem das vendas, sendo este dividido em quatro partes: verificação da situação atual, vendo os objetivos que foram alcançados e os pontos críticos; determinação dos objetivos do ano, em que se irá estipular as prioridades do ano e os indicadores de desempenho; designação dos projetos, em que serão definidas as melhores formas de se alcançar os objetivos, juntamente com uma reformulação no

site, com novas estratégias de divulgação e público-alvo; além da junção total de todos os projetos e orçamentos para os ajustes mais viáveis.

Portanto, a implantação do comércio eletrônico possui muitas etapas que vão desde a escolha do nome, do endereço até o completo funcionamento do mesmo, com várias opções de produtos em estoque e formas de pagamento. É preciso atentar para o fato de que as vendas em sites seguros trazem maiores variedades de produtos aos consumidores finais e também maior lucratividade à empresa, devido ao menor gasto com estrutura física.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O orçamento compreende a previsão das receitas e das despesas futuras de um determinado período de tempo, sendo que se deve orçar um projeto para ver se tem condições de praticá-lo e gerar lucros futuros. Conforme o objetivo proposto no trabalho de apresentar a viabilidade da implantação do comércio eletrônico em ambiente comercial, são solicitados três orçamentos em empresas especializadas na elaboração de sites ou lojas virtuais. Abaixo, seguem as informações levantadas:

| ITENS | EMPRESA 1 | EMPRESA 2 | EMPRESA 3 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| INSTALAÇÃO | R\$ 1.500,00 | R\$ 7.900,00 | R\$ 2.000,00 |
| MENSALIDADE | R\$ 100,00 | R\$ 130,00 | R\$ 129,90 |
| TEMPO/INSTALAÇÃO | 30 DIAS | 30 DIAS | 60 DIAS |
| REGISTRO ANUAL/DOMÍNIO | R\$ 30,00 | R\$ 150,00 | R\$ 30,00 |

Ilustração 1: Orçamento.

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Pela análise dos dados acima, pode-se constatar que variam muito os custos das empresas especializadas. Cabe, assim, ao empresário analisar e selecionar a opção que melhor atenda as expectativas da empresa e também suas necessidades para fomentar o negócio. Logo, esse investimento torna-se irrisório frente à possibilidade de lucro. Dessa forma, pode-se afirmar que é um negócio viável e que trará condições de promover uma grande expansão das vendas.

Ao estudar os dados da Ilustração 2, pode-se verificar que ocorre um crescimento constante no Faturamento do e-commerce no período de 2001 a 2013.

Assim, é possível afirmar que a inovação está se expandindo e há tendência de aumento no segmento:

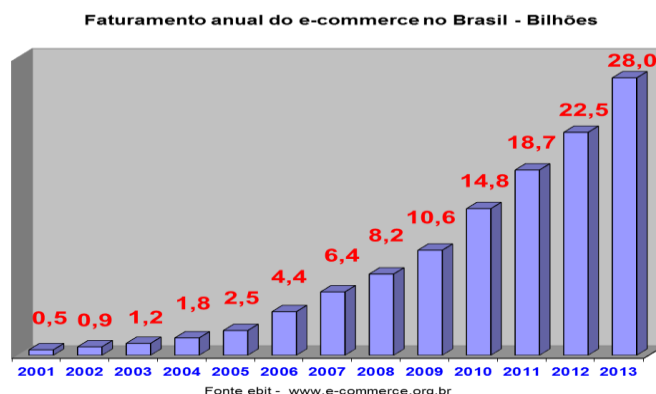


Ilustração 2: Faturamento Anual do E-commerce no Brasil.
Fonte: Ebit (2014).

No intuito de verificar se é viável implantar o comércio eletrônico na empresa Ludwig Calçados e Cia Ltda, propôs-se gerar informações de clientes da instituição (50% da mostra) e de outros possíveis clientes, por meio de pesquisa aplicada, em forma de questionário para: 18 entrevistados do sexo masculino; 20 entrevistados do sexo feminino; 06 entrevistados com menos de vinte anos; 14 entrevistados entre 20 e 30 anos; 08 entrevistados entre 30 e 40 anos; 10 entrevistados com mais de 40 anos.

Estando de posse das informações geradas, inicia-se o processo de interpretação dos dados. Ao questionar se os entrevistados já compram produtos na internet, a resposta é:

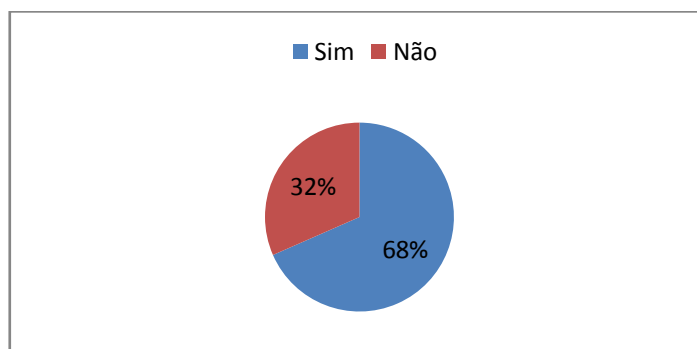


Ilustração 3: Respostas dos entrevistados sobre compras pela Internet.
Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Cerca de 68% afirmam que compram pela Internet, diferentemente de outros 32% os quais negam essa atividade. Isso demonstra que a grande maioria busca novas formas de adquirir seus produtos e estima-se que, aos poucos, mais pessoas passarão ao e-commerce. Para quem não compra, é questionado o porquê, sendo o resultado o seguinte:

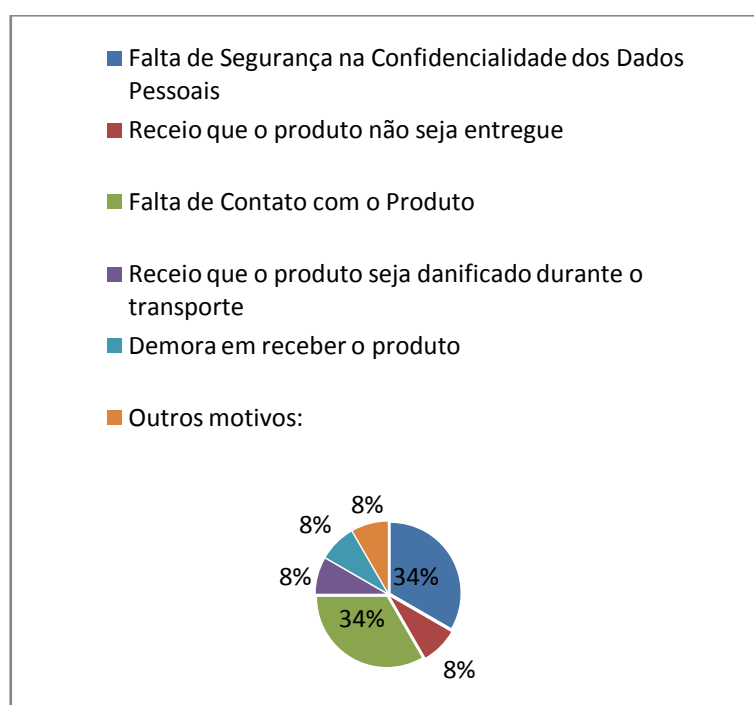


Ilustração 4: Respostas dos entrevistados sobre o motivo de não comprar pela Internet.

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

A maioria responde que é por falta de contato com o produto e a outra grande maioria, que é pela demora em recebê-lo, não adquirindo nada pela internet. Pode-se perceber que há muitas dúvidas em relação ao ramo de negócio, provocando uma certa retração em utilizar essa estratégia.

Ao perguntar em que sites costumam comprar, alguns se destacaram, como a Walmart e o Mercado Livre, mas a maior parte dos entrevistados faz compras em diversos sites, o que significa que a exigência dos clientes é grande em busca da variedade, da confiança, da qualidade e de preços acessíveis:

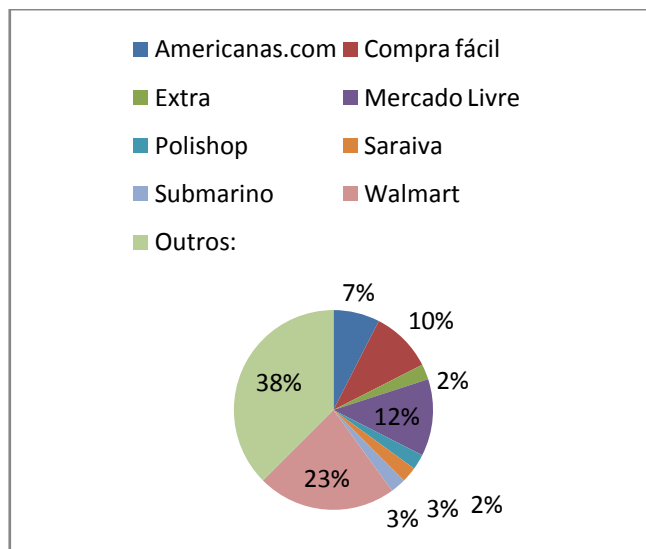


Ilustração 5: Costuma comprar em que sites?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Dos produtos citados, pode-se perceber que há diversidade e que o mercado está em crescimento:

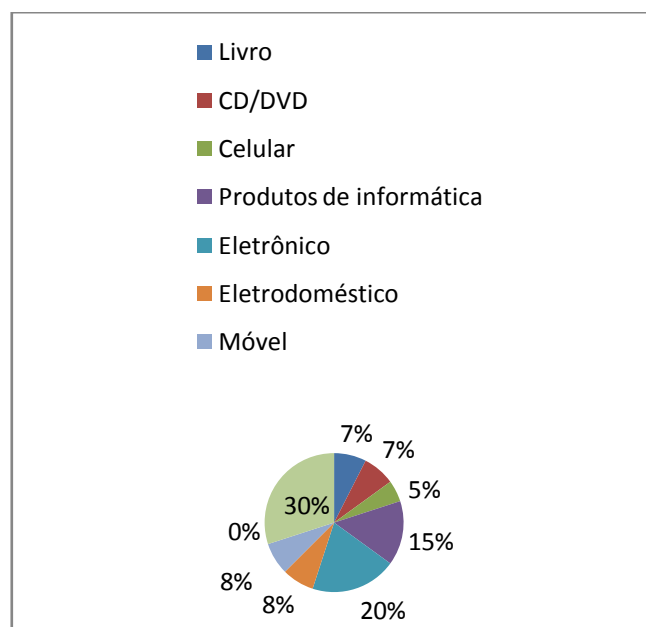


Ilustração 6: Que produtos já comprou pela internet?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Os entrevistados respondem que os mais adquiridos são os produtos eletrônicos, produtos de informática, entre outros. Com isso, pode-se perceber que

não é citado o item referente a calçados. É possível que essa realidade seja demonstrada pela falta de uma cultura local voltada à venda e à compra desse produto no mercado virtual. Talvez, há falta de investimento em publicidade, oportunizando o reconhecimento desse meio como um ambiente plausível para o comércio on-line no ramo calçadista.

Sobre qual é a fonte de informação utilizada para acessar sites, antes de efetuar a compra pela Internet, mais da metade das respostas seleciona páginas de busca, outra grande parte sinaliza que escolhe sites por indicação de familiares ou de conhecidos:

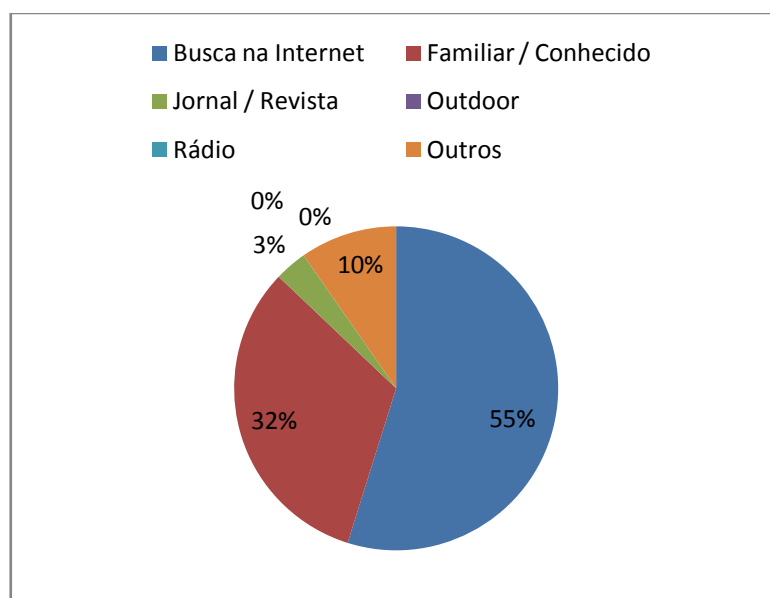


Ilustração 7: Que Fonte de informação você utilizou sobre o Site antes de efetuar a compra pela Internet?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

O resultado demonstra que os clientes estão cada vez mais interessados em conhecer os sites e buscar informações sobre os produtos que pretendem adquirir. Quanto ao fato de ocorrer algum problema na compra, a grande maioria responde que sim. Torna-se um aspecto preocupante, mas que ainda não impede a evolução do novo modelo de negócio, pois as empresas geralmente possuem técnicos em várias cidades para contornar esses problemas junto aos seus clientes:

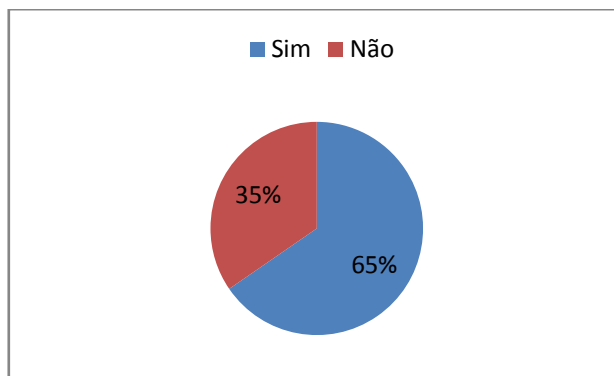


Ilustração 8: Já houve algum problema em alguma compra pela internet?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Questiona-se, também, qual o tipo de problema e a metade dos entrevistados responde que é o atraso na entrega do produto encomendado:

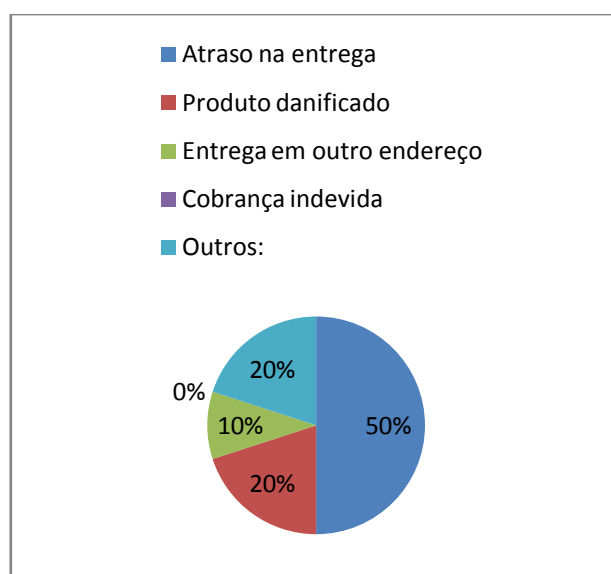


Ilustração 9: Se sim, que tipo de problema?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Identifica-se o maior atraso pela questão de logística e de descumprimento de prazos por parte das transportadoras, geralmente um serviço terceirizado. Contudo, a maior parte responde que o problema é satisfatoriamente resolvido, indicando que, apesar de muitos problemas, há sempre a busca, pela empresa, à satisfação e à fidelização do cliente:

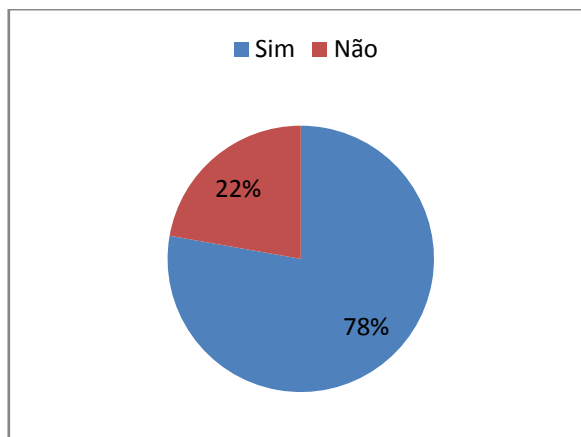


Ilustração 10: Se sim, o problema foi satisfatoriamente resolvido?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

É questionado se há reincidência de compra no mesmo site. Nesse item, mais da metade responde que sim, o que aponta para um trabalho mais intenso na questão em relação à fidelização dos clientes:

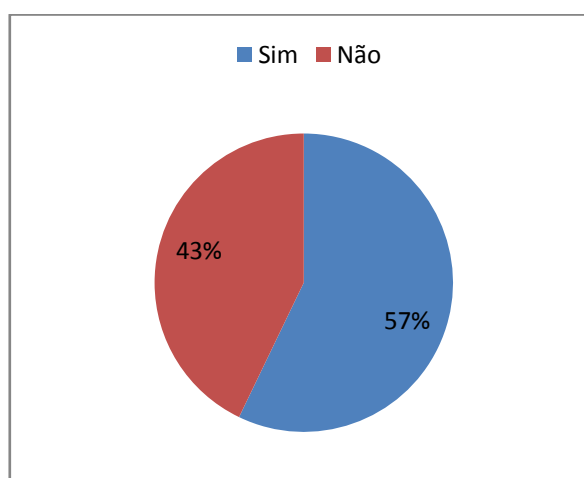


Ilustração 11: Se sim, você voltou a comprar no mesmo site?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Como consta na pesquisa, 57% dos entrevistados voltam a comprar no mesmo site, devido ao bom preço, pela confiança e também pela variedade de produtos. Já no tocante à pergunta acerca da realização de alguma venda pela internet, não há resposta afirmativa:

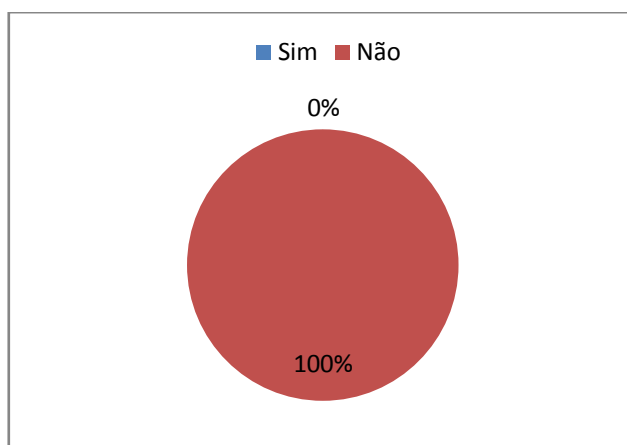


Ilustração 12: Você já realizou alguma venda pela internet?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Percebe-se que todos os entrevistados apenas usam o e-commerce para fazer compras e não para vender. Sendo um dado que demonstra, em princípio, que as empresas especializadas têm mercado para negociar on-line, mas, com o estímulo e a busca pelo conhecimento dessa estratégia, com o passar dos tempos, qualquer pessoa saberá e poderá realizar compras e também vendas sem muita dificuldade.

Em se tratando de qual é a maior vantagem do comércio eletrônico, as respostas que mais se destacam são:

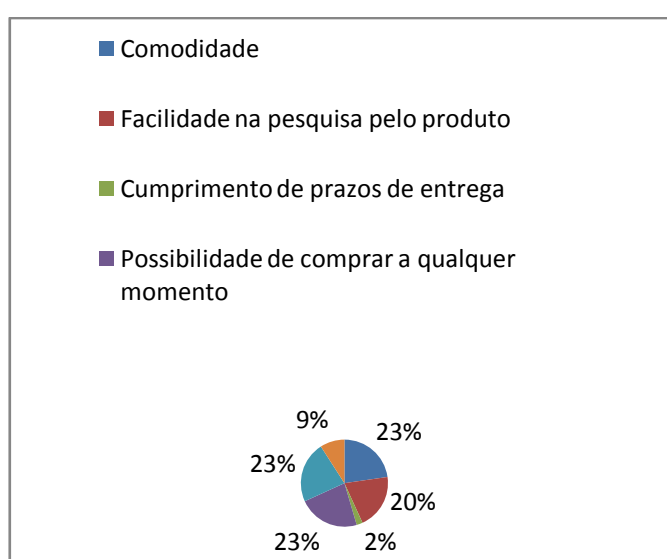


Ilustração 13: Para você, qual é a maior vantagem do comércio eletrônico?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Logo, a comodidade, a aquisição de produtos que não existem na cidade que reside, a possibilidade de comprar a qualquer momento e também a facilidade na pesquisa pelo produto tornam-se destaque no quesito vantagem do comércio eletrônico.

Sobre o questionamento feito de a maioria dos sites de venda de produtos e/ou serviços apresentar ou não acesso rápido e informações claras, a resposta do maior número dos entrevistados é de que sim:

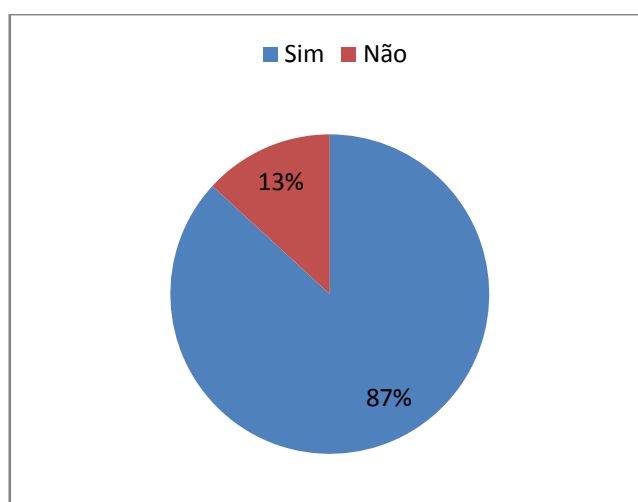


Ilustração 14: Em sua opinião, a maioria dos sites de venda de produtos e/ou serviços apresenta acesso rápido e informações claras?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Isso significa que há satisfação em relação a esse quesito, podendo ser um motivador para o crescimento das vendas. Essa grande margem de satisfação sobre acessibilidade e informações claras possibilita o surgimento de novos compradores on-line e promove a transparência e a segurança nos negócios.

Quando questionados acerca da criação de uma lei específica para o comércio eletrônico no Brasil, a maioria acredita ser necessária, mas não urgente:

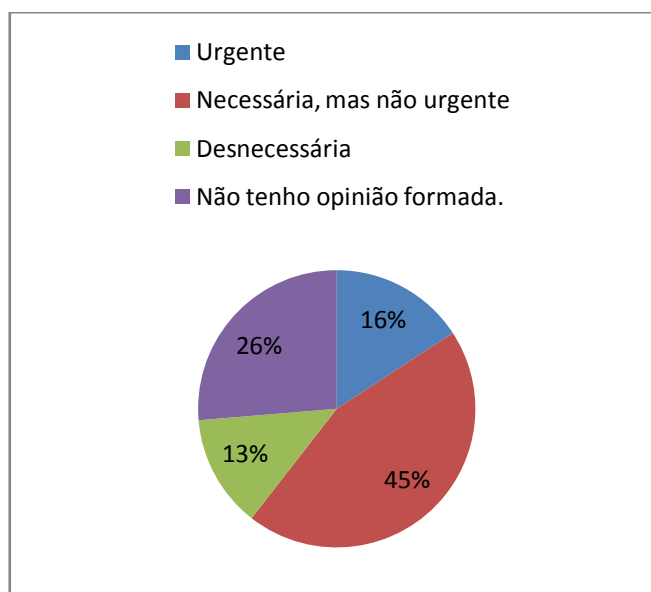


Ilustração 15: Em sua opinião, a criação de uma lei específica para o comércio eletrônico no Brasil é?

Fonte: Produção dos pesquisadores (2014).

Acredita-se que uma lei específica para esse tipo de comércio deve ser criada, garantindo aos clientes uma chance de reclamação ou de expressar seu contentamento em relação a cada tipo de comércio on-line.

Com a análise dos dados acima, pode-se afirmar que, a partir da aplicação de um investimento adequado em publicidade para promover a empresa e agregar valor ao seu produto, o comércio eletrônico pode ser um negócio viável por propiciar a possibilidade de aumentar lucros, estimulando a expansão da empresa Ludwig Calçados e Cia Ltda no ambiente comercial.

CONCLUSÃO

O trabalho apresentado tem a finalidade de estudar a viabilidade da implantação do comércio eletrônico e a sua utilização de forma adequada na Ludwig Calçados e Cia Ltda, o que deve levar a uma série de melhorias para o crescimento empresarial.

Estando a sociedade em uma era sem igual, no tocante a novas empresas, formas de gerenciamento e de comunicação, a internet transforma a relação das

empresas com seus clientes, parceiros e fornecedores, fortalecendo o mundo dos negócios ao alterar processos, funções, relações e formas de realizar transações comerciais. Não há mais necessidade de endereço físico, nem vendedor concreto, o que se faz é comprar e receber sem sair de casa, além de pagar sem usar papel moeda.

Verifica-se, por meio da pesquisa realizada, que há um grande aumento, em valores, das compras realizadas na internet. O faturamento passa de 12,74 bilhões em 2013 para uma projeção de mais de 24 bilhões em 2014, visto que os consumidores estão comprando mais sem sair de casa. Essa perspectiva torna a proposta de implantação de comércio eletrônico na empresa Ludwig Calçados e Cia Ltda algo possível, levando-se em conta que 68% dos entrevistados, parte já cliente físico da instituição, tem comprado pela internet. Os 32% que ainda não compram, só não o fazem por considerar que há uma falta de segurança na confidencialidade dos dados expostos, aspecto possível de contornar com o investimento adequado pela empresa calçadista.

Percebe-se que os produtos mais vendidos on-line são os eletrônicos, havendo bastante espaço de crescimento para o comércio de calçado. Como o consumidor é levado a comprar na internet pela comodidade, pois pode fazê-lo a qualquer hora e em qualquer lugar, além de encontrar produtos não disponíveis no comércio local, esse modelo de negócio não é visto apenas como uma questão de moda, mas, sim, como uma questão de sobrevivência no mercado.

Com efeito, entende-se que o e-commerce está em constante crescimento. Contudo, para que seja atrativo, a empresa deve investir em um site com ótimo design, fácil acesso e de extrema confiança, para atender os consumidores virtuais, protegendo seus dados e formas de pagamentos. Portanto, pode-se concluir que o comércio eletrônico é a forma mais rápida de divulgação de novos produtos, tendências e promoções, elevando assim as vendas e os lucros da empresa, mostrando-se uma opção bastante viável para que organizações comerciais de pequeno porte possam expandir seu campo de atuação.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Maria Margarida. Pesquisa científica: noções introdutórias. In: _____. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 121-127.

CAMPANO, Jeferson. **Introdução ao E-commerce e questões de usabilidade**. Como introduzir e manter com sucesso o seu negócio na World Wide Web. E-book: JM Digital, 2009. Disponível em: <<http://portugues.free-ebooks.net/ebook/Introducao-ao-eCommerce-e-Questoes-de-Usabilidade/pdf?dl&preview>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

CARDOSO, D.L.; MANGANOTE, E.J.T.: **Empresas virtuais: Tópicos atuais de Administração**. São Paulo: Alínea, 2000.

DAVIDOW H. Willian; MALONE, Michael S. **A corporação virtual**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DINIZ, Leticia Lelis; SOUZA, Livia Garcia Alves de; CONCEIÇÃO, Luan Rodrigues da; FAUSTINI, Marcelo Rangel. **O comércio eletrônico como ferramenta estratégica de vendas para empresa**. Disponível em <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0093.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

FERNANDES, José. **Tipos de comércio eletrônico**. 19 jul. 2012. Disponível em: <<http://bloomidea.com/blog/tipos-comercio-electronico>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROLLA, Alexandre. **Implantação de E-Commerce para Pequenas e Médias Empresas**. 02 abr.2013. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/alegrolla/implantao-de-e-commerce-para-pequenas-e-mdias-empresas>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

GUASTI, Pedro. WebShoppers. 28. ed., 2013. **E-bit A Certificação dos consumidores**. Disponível em: <<http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2013.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2014.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMEIRA, T.M.V. **E-Marketing**: o marketing na Internet com casos brasileiros. São Paulo – SP. Editora Saraiva.

REBOUÇAS, Fernando. InfoEscola Navegando e Aprendendo. **Identidade Visual**. 12 fev. 2007. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/comunicacao/identidade-visual/>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão Brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

VELOSO, Denise. Os altos e baixos do Comércio Eletrônico. **ROL**, Região online. 25 mar. 2007. Notícias. Disponível em: <http://clipping.nic.br/clipping-2007/marco/imagens/25-03-06_os-altos-e-baixos-do-comercio-eletronico.gif/image_view_fullscreen>. Acesso em: 11 mar. 2014.

WIKIPÉDIA. **Wikipédia** - A Enciclopédia Livre. World Wide Web. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web>. Acesso em: 10 abr. 2014.

COMPORTAMENTO HUMANO ATRAVÉS DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

Laila Martins Pires¹
Nádyia Regina Bilibio Antonello²
Regiane Klidzio³

RESUMO

Este artigo tem por objetivo descrever sobre o comportamento humano de colaboradores e de líderes em uma organização, mostrando que cada pessoa tem a sua própria essência. Porém, cada pessoa pode, através do relacionamento, da motivação e do valor pessoal, moldar-se para se tornar um colaborador responsável, participativo e questionador. É possível dizer que o colaborador pode se tornar um líder ou ainda, ser uma pessoa que já é um líder nato. A liderança conduz um grupo, formando uma equipe para gerar resultados dentro de uma organização. Como há vários estilos de líderes, observa-se que cada um tem características pessoais e particulares, mas todos com o mesmo objetivo: motivar seus colaboradores para gerar lucro na organização. Este artigo é resultante de uma pesquisa bibliográfica, onde se buscaram em material impresso e eletrônico acessível e disponível ao público em geral, os assuntos pertinentes para a consecução do mesmo. Percebe-se que objetivos e resultados são alcançados a partir do momento que a empresa “libera” o potencial criativo não só de seus líderes, como também de todos seus colaboradores com práticas voltadas ao resgate do ser humano.

Palavras-chave: Comportamento humano – colaboradores – liderança.

ABSTRACT

This article aims to describe human behavior of employees and leaders in an organization. Showing that each person has their own individuality, however through positive relationships, motivation and personal values, employees can be influenced to be responsible, participatory and argumentative. It might be said that the employee can become a leader or be a person who is already a natural leader. The leadership leads a group, forming a team to produce results within an organization. Because there are various styles of leaders, it is observed that each one has personal characteristics, but all with the same goal: to motivate their employees to generate

¹ MBA em Gestão Empresarial pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, e-mail: lailinhampi@yahoo.com.br

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Professora do Curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, e-mail: nadya@santoangelo.uri.br.

³ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Professora do Curso de Gestão de Tecnologia de Informação das Faculdades Integradas Machado de Assis, e-mail: regianek@gmail.com.

profit for the organization. It is perceived that the objectives and results are achieved once the company “releases” the creative potential not only of their leaders but also of all its employees with practices aimed at recovering the status of human beings.

Keywords: Human behavior – employees - leadership.

INTRODUÇÃO

Com a concorrência, as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, precisam de um gestor (líder) que as administre de maneira que obtenham sucesso. Para isto, além de planejar, organizar e controlar, elas precisam ter os colaboradores certos, qualificados, identificados com as atividades que exercem e alinhados com os objetivos organizacionais.

Cada pessoa é diferente uma da outra. Isso quer dizer que cada indivíduo age de forma diferente diante de alguma situação, seja ela boa ou má. O comportamento individual e de grupos em um ambiente de trabalho constitui o comportamento humano. Kanaane afirma que “[...] o comportamento humano nas organizações é também identificado a partir dos conceitos de responsabilidade, postura e tônus corporal, que possibilitam visualizar os traços e características de personalidade.” (KANAANE, 1995, p.17). Desta forma, para Davis e Newstrom, “[...] o Comportamento Organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 5). Os autores investigam as questões relacionadas com diferenças individuais, lideranças e poder, motivação, atitude, aprendizagem, percepção, conflito, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

A liderança está presente em todos os segmentos da sociedade, seja ela em casa, no trabalho ou em qualquer outro local. No trabalho, ela constitui um aspecto muito importante da Administração, sendo seu papel principal a influência de conduzir um grupo de pessoas, de maneira entusiástica e de forma ética, transformando-o numa equipe que gere resultados. Um bom líder precisa ter visão no que ocorrerá futuramente, deve ter valores, autocontrole e coragem para que, assim, atinja suas metas, através da motivação gerada no grupo em que sua influência será exercida.

Esta pesquisa foi realizada com todo o material impresso disponível ao público geral, relacionado ao tema foco do estudo, constituindo, desta forma, uma pesquisa bibliográfica. Também se caracteriza como descritiva, pois se apresentam em forma textual as informações coletadas no material referido.

1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, o que resulta numa ação entre o trabalhador e os meios de produção. Grande parte da vida de um adulto ocorre dentro do seu trabalho, ou seja, dentro de uma organização. Já, as organizações exercem uma função considerável na vida do ser humano, pois modelam o comportamento dos indivíduos. Podem influenciar as necessidades e motivos dos mesmos em diferentes organizações ou em grupos na mesma organização. Podem também incentivar a produtividade, bem como respostas rápidas às estratégias administrativas variadas. Caracterizam-se, pela sua complexidade e o seu empenho, em superar as pressões sociais, econômicas, culturais, tecnológicas e políticas.

O comportamento organizacional, segundo Wagner III e Hollenbeck:

[...] é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Ele enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, também lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas. O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000, p.6).

Os conceitos fundamentais de comportamento organizacional relacionam-se com a natureza das pessoas, existindo quatro conceitos básicos, segundo Davis e Newstrom, sendo diferenças individuais, a pessoa como um todo, o comportamento motivado e o valor da pessoa (DAVIS; NEWSTROM, 1992), os quais são comentados, respectivamente, a seguir.

Há, em algumas organizações, recursos humanos que gostariam de aproveitar apenas as habilidades ou cérebro de uma pessoa, o que, na verdade, não

acontece porque elas não têm como aproveitar apenas uma parte do ser humano e sim empregar a pessoa como um todo. Davis e Newstrom afirmam que “[...] os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final eles todos são partes de um sistema que constrói o todo da pessoa.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Para Davis e Newstrom:

A motivação é essencial ao funcionamento organizacional. Não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.11).

Além disso,

[...] este conceito é mais uma filosofia ética do que uma conclusão científica. Reconhece que pelo fato das pessoas serem de ordem superior, querem ser tratadas com respeito e dignidade. O conceito de dignidade humana rejeita a velha ideia de usar os empregados como instrumentos econômicos. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.11).

Dados os comentários acima colocados, percebe-se a necessidade de comunicação entre as pessoas na organização, seja ela intra e interpessoal, tão essencial para o trâmite de informações e para a eficiência e eficácia da organização como um todo.

1.1 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Conforme Davis e Newstrom, “[...] a comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.4). Desta forma, as organizações não podem existir sem a comunicação. Caso não houver comunicação, os colaboradores não sabem o que seus colegas estão realizando, a gerência não recebe as devidas informações e os supervisores não podem dar instruções. A seguir, parafraseando os autores supracitados, se coloca o processo de comunicação, o qual teve seus primeiros

insights a partir de Herbert Simon, com a Teoria das Decisões (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor o desempenho e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, sentindo-se mais envolvidas com elas. Para que haja uma boa comunicação, há o processo de comunicação de duas vias, pelo qual o emissor atinge o receptor com a mensagem (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Para Davis e Newstrom:

Mesmo quando o receptor recebe a mensagem e realmente se esforça para decodificá-la, existe um grande número de interferências que podem limitar sua boa compreensão. Estes obstáculos atuam como *barreiras à comunicação*, podendo impedi-la, por completo, filtrar parte dela ou lhe dar ainda um sentido errôneo. [grifo dos autores]. (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p.9).

Há três tipos de barreiras, conforme os autores citados anteriormente: a barreira pessoal, que surge dos sentimentos humanos, do valor ou na falha de escuta. Já a barreira física são maneiras de interromper a comunicação que há no ambiente no qual se dá a informação. E, por fim, a barreira semântica, que surge das limitações dos símbolos, com os quais as pessoas se comunicam, como palavras, quadros e ações (DAVIS; NEWSTROM, 2001).

As pessoas não conseguem viver sem comunicação. As ideias só são trocadas, caso uma pessoa transmitir um significado para outra pessoa. Além de revelar um significado, a comunicação precisa ser compreendida pelo receptor. Assim, dentro de uma organização, a comunicação ajuda a controlar o comportamento dos colaboradores (ROBBINS, 1999).

Ainda, Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn falam sobre comunicação afirmando que “[...] a comunicação é vital para a organização, mas nem todos são capazes de criar o tipo de ambiente de trabalho rico em informações, necessário para ter sucesso no atual ambiente complexo e exigente.” (SCHERMERHORN JR; HUNT; OSBORN, 1999, p. 241).

1.2 MOTIVAÇÃO

Para Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn:

A motivação se refere às forças dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho. O nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega; isto é, quão duro trabalha (por exemplo, pouco ou muito); direção é o que a pessoa opta por fazer quando está face a um grande número de alternativas possíveis (isto é, se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo, desiste, se está difícil, ou continua tentando). (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999, p.86).

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional refere-se aos motivos pelos quais as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações. Perguntas como: “Por que as pessoas fazem o que fazem?”, “O que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo indispensável?” e “Qual é sua motivação?” são feitas por muitos administradores. [grifo nosso] “A questão de como motivar as pessoas permanece como uma das mais fascinantes e mistificantes da atividade gerencial.” (BOWDITCH; BUONO, 2002, p.39).

1.2.1 Forças Motivacionais

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive. São elas, conforme descrito por Davis e Newstrom:

Realização: Impulso para superar desafios, avançar e crescer.
Afiliação: Impulso para relacionar-se eficazmente com pessoas.
Competência: Impulso para realizar trabalho de alta qualidade.
Poder: Impulso para influenciar pessoas e situações. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.47)[grifo do autor].

1.2.2 Tipos de Necessidades

Existe uma forma simples de classificar as necessidades: necessidades físicas básicas (chamadas de necessidades primárias) e necessidades sociais e psicológicas (chamadas de necessidades secundárias), as quais foram assim classificadas por Maslow, estudioso da motivação, que se inclui junto a outros tantos da Teoria Comportamental da Administração. As necessidades primárias incluem alimento, água, sexo, repouso, ar e uma temperatura razoavelmente agradável. Essas necessidades são requisitos básicos da vida e importantes para a sobrevivência humana. São praticamente universais entre as pessoas, porém variam de intensidade de pessoa para pessoa (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Já as necessidades secundárias são mais vagas, pois representam necessidades da mente e do espírito. Muitas dessas necessidades se desenvolvem na medida em que as pessoas amadurecem. Alguns exemplos são a rivalidade, autoestima, senso do dever, autoconfiança, dar, fazer parte do grupo e receber afeição. As necessidades secundárias são aquelas que complicam os esforços da administração em favor da motivação. Praticamente, qualquer atitude que a administração tome afetará as necessidades secundárias. Para Davis e Newstrom, “O planejamento administrativo deve levar em consideração o efeito de qualquer ação proposta sobre as necessidades secundárias dos empregados.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.50).

Maslow, Herzberg e Alderfer realizaram suas teorias sobre a distinção entre as necessidades primárias e secundárias. Há também algumas semelhanças entre os três enfoques, assim como há diferenças: “Embora essas teorias, portanto, não possam prever necessariamente a motivação ou o comportamento, elas podem oferecer uma compreensão básica sobre o que energiza (motiva) os indivíduos” (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 41).

- a) Teoria da Hierarquia das Necessidades: Maslow dividiu sua hierarquia em dois níveis, o baixo nível (inferior) e o alto nível (superior):

A teoria de Abraham Maslow sobre a hierarquia das necessidades identifica cinco níveis distintos de necessidades individuais: fisiológicas, de segurança

e as sociais (as necessidades de ordem inferior) e de autoestima e autorrealização (as necessidades de ordem superior). (SCHERMERHORN JR; HUNT; OSBORN, 1999, p. 87).

O baixo nível compreende, por primeiro, as necessidades físicas básicas (ou necessidades fisiológicas) como a necessidade de ar para respirar e as maneiras de saciar a sede e a fome. Quando essas necessidades físicas básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança. Tendo satisfeito hoje suas necessidades físicas básicas, as pessoas querem alguma garantia de que estas necessidades também serão satisfeitas amanhã e sempre que preciso (segurança). As necessidades de terceiro nível dizem respeito ao amor, à participação e envolvimento social. “Uma vez que as pessoas passam uma grande parte de suas horas do dia no trabalho e no ambiente social, algumas das suas necessidades sociais podem (ou deveriam) estar atendidas em tais circunstâncias.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.52).

Para Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn, “Das necessidades de ordem superior, as necessidades de estima são tanto de autorrespeito quanto de reconhecimento por parte dos outros.” (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999, p.87). Isto significa que quando esta necessidade for satisfeita, os indivíduos terão o reconhecimento do valor pessoal e a autoestima. “Os empregados têm necessidade de sentir que têm valor e acreditar que os outros pensem que eles tenham valor e isso lhes confere status.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.52). Por fim, as necessidades de quinto nível enfocam a continuidade do autodesenvolvimento, havendo lugar para um maior progresso. Mesmo depois de se ter atingido o quinto nível, ainda há lugar para um maior progresso. A autorrealização e satisfação não estarão jamais completamente satisfeitas, pois as pessoas sempre irão querer mais.

As necessidades menos importantes (as necessidades de ordem inferior) devem ser satisfeitas antes das necessidades de ordem superior. Mesmo sendo lógica esta pesquisa, não há o que confirme a existência exata desta hierarquia de cinco passos das necessidades humanas. Há estudos que relatam que, dependendo do estágio da carreira, tamanho da organização e a localização da mesma, elas podem variar. Na tese de Maslow não há evidências de que a satisfação de uma

necessidade num nível vai reduzir de importância e aumentar no nível mais alto (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

b) Teoria dos Dois Fatores: Frederick Herzberg analisou quatro mil respostas de uma pesquisa que fez a trabalhadores, idealizada por ele.

Foi chamada de Teoria dos Dois Fatores, pois pedia a eles que respondessem duas perguntas diretas: “Conte as ocasiões em que você se sentiu extremamente bem no seu trabalho” e a outra pergunta “Conte as ocasiões em que você se sentiu extremamente mal no seu trabalho.” Nesse resultado da pesquisa foi notado que havia padrões sistemáticos nos dados e desenvolveu, então, a teoria dos dois fatores. Esta teoria está dividida em fatores de higiene e fatores de motivação (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

Para Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn, “Fatores de higiene são as fontes de insatisfação no trabalho [...] têm mais a ver com o ambiente em que as pessoas trabalham do que com a natureza do trabalho em si.” (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999, p.90). Os fatores de higiene incluem as condições de trabalho, relacionamento com os colegas, qualidade da supervisão e salário. Herzberg observou que o salário ou base salarial é o que mais deixa um trabalhador insatisfeito, mas caso aumente este salário ele fica menos insatisfeito. Em algumas ocasiões não adianta aumentar o salário de um trabalhador se não há motivação, sendo então, complementada com o fator de motivação. Os fatores de motivação incluem o crescimento, o progresso, o encargo, o trabalho em si, o reconhecimento e por fim a realização. Melhorando esses fatores de motivação, a satisfação e o desempenho de um trabalhador serão positivos (SCHERNMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

A teoria da higiene-motivação levou a contradições, pois foi demonstrado que tanto a motivação quanto os fatores de higiene são considerados iguais como nos exemplos de necessidades por salários, reconhecimento e responsabilidade. Além disso, a participação de lucros nas corporações, ligado ao salário dos empregados, a produtividade e lucratividade são consideradas formas de motivação (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Embora a teoria da higiene-motivação tenha sido criticada neste aspecto, Herzberg recebe o crédito por ter oferecido uma nova forma de pensar sobre a motivação dos trabalhadores. Antes de sua iniciativa, a satisfação no trabalho era geralmente vista como um conceito adimensional: a satisfação num extremo de um contínuo, e a insatisfação no outro. (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 45).

c) Teoria ERC: Clayton Alderfer se baseou em modelos anteriores, na tentativa de mudar a hierarquia de Maslow.

Assim, propôs uma hierarquia modificada de necessidades que apresenta apenas três níveis, o que diferencia de Maslow, que utilizou cinco níveis (DAVIS; NEWSTROM, 1992), (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

Os três tipos de necessidades reconhecidos por Alderfer são as necessidades existenciais, necessidades de relacionamentos e necessidades de crescimento:

Sugere que os empregados acham-se, inicialmente interessados em satisfazer suas necessidades de existência as quais combinam fatores fisiológicos e de segurança. Salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade. As necessidades de relacionamento acham-se no próximo nível e envolvem ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais ao empregado no trabalho e fora dele. As necessidades de crescimento acham-se na terceira categoria e envolvem tanto o desejo de autoestima como o de autorrealização. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 56).

Em seu modelo, Alderfer observou que as pessoas podiam passar de um nível para outro. Ressalta que uma pessoa que não está satisfeita e está em um dos dois níveis mais altos pode retornar ao primeiro nível.

2 LIDERANÇA

A liderança é um dos assuntos mais falados, comentados e pesquisados, que busca o resgate do humano nas organizações, principalmente em se tratando do gestor, seja ele do nível hierárquico onde se encontra na realização de suas tarefas:

A liderança tem sido o tema de pesquisas importantes nos campos da Psicologia Social e do comportamento organizacional desde a década de 1930. Embora houvesse livros e artigos ilustrando a “boa” liderança antes desse período, tais obras eram, principalmente, teorias filosóficas ou

sugestões com pouco ou nenhum dado para sustentar seus pontos de vista. (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 117).

De acordo com Davis e Newstrom, “Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 150).

Bowditch e Buono afirmam que:

Embora haja um grande número de definições para o termo, a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas. (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 118).

Já, Soto diz que:

[...] este tema comenta as dificuldades que apresenta, já que ao longo dos anos muitas definições foram propostas. Algumas entendem que liderança é que A provoque B a fazer o que A deseja. Outros entendem que a liderança genuína ocorre quando B convence A a fazer algo que A deseja, porque é bom para B. Outros insistem que a liderança é A estabelecer condições tais que B possa se responsabilizar em fazer algo que ele e A acreditem que tenham de executar. Outros, ainda, opinam que só o fato de influenciar outra pessoa é, por si só, uma ação de liderança, prescindindo que A consiga ou não mudar a conduta de B, o que seria, em todo caso, uma amostra do grau de eficácia de liderança exercida e não a realidade da liderança em si mesma. (SOTO, 2002, p.211).

A liderança tem muitas formas e personalidades, mas uma função comum da liderança é que os líderes ajudam as pessoas a saberem aonde querem ir, onde estão no momento; ou seja, colocam de forma objetiva em palavras e ações sobre a questão estrutural, a qual é a base para maior liderança. Todos os grandes líderes, segundo vários autores na literatura vigente, tiveram os seguintes pontos em comum: sabiam onde queriam ir, sabiam onde estavam naquele momento, preocupavam-se muito com o resultado final, foram capazes de estimular outros a conseguirem os resultados delineados, mostrando a realidade e o espaço a ser percorrido em direção ao resultado final e, ainda, foram capazes de transformar as ações para o resultado desejado.

Para Fritz:

A liderança organizacional não exige o magnetismo de uma personalidade da mídia, nem uma personalidade histórica. Alguns dos líderes organizacionais mais eficazes podem não aparecer em uma reunião ou emocionar multidões meramente com sua presença, mas de qualquer forma são capazes de inspirar nos outros um profundo desejo de construir um futuro desejado mantendo-se juntos. (FRITZ, 1997, p.84).

A liderança é uma parte importante da Administração, mas não é tudo. O campo principal para a liderança é a organização, onde Administração e liderança se fundem em ação, movimento e realizações. Administração e liderança nem sempre são idênticas, mas ambas são importantes. Para Soto, “Os gerentes devem planejar e organizar, mas o papel primário de um líder é influir nos demais para que tratem de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos.” (SOTO, 2002, p.215).

Alguns líderes não são bons administradores e sua liderança sofre por falta do entendimento administrativo. Alguns administradores fracassam na condução pessoal que administram e assim estão limitando sua capacidade de conduzir suas equipes em direção a realizações maiores. Dentro das organizações precisa-se, então, de liderança administrativa. A melhor forma de liderança administrativa combina habilidade de liderança com técnica administrativa.

2.1 PODER, AUTORIDADE E INFLUÊNCIA

A liderança efetiva supõe poder, antes de mais nada. O poder e a autoridade estão diretamente ligados ao conceito de liderança. Segundo Bowditch e Buono, “Poder é a capacidade de influenciar diversos resultados. [...] A autoridade se refere a situações onde uma pessoa (ou um grupo) recebeu formalmente uma posição de liderança.” (BOWDITCH; BUONO, 2002, p.118).

Para Soto:

O poder outorga capacidade de mandar, ordenar, dispor, mostrar o que deve ser feito, onde, quando, como e por quem, por intermédio de sua manifestação mais típica, que é a autoridade que se exerce. O valor agregado é considerado a soma do que a empresa paga à sociedade, como impostos, aos trabalhadores, como salários e a si mesma, como benefícios,

mais amortizações (*cash-flow*) e reservas. Outra manifestação do poder, em outro sentido, é a influência, isto é, a capacidade de algumas pessoas para orientar, conforme seus desejos e interesses, a conduta de outra ou outras que não estão sujeitas ao que influencia por uma relação de dependência, submissão ou hierarquia. Esse é o tom que a diferencia a autoridade da influência. (SOTO, 2002, p.210).

Um exemplo disso é alguém aplicar a autoridade sobre quem está abaixo dessa pessoa e a mesma utiliza a sua influência para conseguir determinados comportamentos daqueles sobre os quais não tem ascendência hierárquica.

Embora o indivíduo possa receber a posição formal, isso não implica necessariamente em que ele vá ser eficaz ao liderar outros ou ao exercer influência sobre eles. Esta distinção é frequentemente citada em termos da diferença entre líderes nomeados e naturais. Líderes nomeados referem-se àqueles indivíduos que ocupam um papel organizacional específico, tais como executivo, gerente, supervisor entre outros. A descrição de cargo desse papel dá ao indivíduo a autoridade de executar certas tarefas organizacionais. Em muitos casos, todavia, outras pessoas são definidas como líderes pelos demais membros do grupo ou da organização. Estes líderes naturais podem não ter o papel formal nem a autoridade da posição do líder nomeado, mas recebem poder dos demais membros da organização devido à sua capacidade de conseguir a realização da tarefa ou a manutenção da rede social do grupo. (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 118).

O poder se desenvolve através de várias maneiras como citado na obra de Davis e Newstrom (1992), as quais são desenvolvidas a seguir:

- a) Poder Pessoal: é encontrado em outras literaturas como poder referente, poder carismático e poder de personalidade.
- b) Poder Legítimo: pode ser encontrado também por poder da posição e poder oficial.
- c) Poder do Especialista:

É a força que vem do conhecimento das pessoas e das informações a respeito das situações complexas. Ele depende da educação, do treinamento e da experiência, e dessa forma representa um tipo importante de poder na nossa sociedade tecnológica moderna. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.157).

d) Poder Político:

Vem do apoio do grupo. Nasce da habilidade do líder em trabalhar com pessoas e sistemas sociais, para ganhar a sua aliança e apoio. Ele se desenvolve em todas as organizações. Os tipos de poder são desenvolvidos a partir de diferentes fontes, mas na prática se acham interligados. Quando uma base de poder é retirada dos supervisores, os empregados podem perceber que outras bases de influência também diminuirão. Estudos indicam que o uso da base do poder deve ser adequado ao contexto organizacional para ser então eficaz. O poder político se desenvolve mais quando o ambiente organizacional e técnico é incerto (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.157).

2.2 HABILIDADES DA LIDERANÇA

Para Soto, “Uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Isso é importante, já que o comportamento pode ser aprendido e modificado enquanto as características pessoais são relativamente fixas.” (SOTO, 2002, p.216). Assim, há três tipos de habilidades que os líderes utilizam, de acordo com os autores Soto (2002) e Davis e Newstrom (1992), que são relatadas a seguir.

2.2.1 Habilidade Técnica

Refere-se ao conhecimento e capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. Essa habilidade é a característica que distingue o desempenho no trabalho operacional; mas à medida que os empregados são promovidos a cargos de liderança, as habilidades técnicas tornam-se proporcionalmente menos importantes. Cada vez mais dependem das habilidades técnicas dos seus subordinados e, em muitos casos, nunca praticaram sequer algumas habilidades técnicas que supervisionaram (SOTO, 2002), (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

2.2.2 Habilidade Humana

É a capacidade para trabalhar eficazmente com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. Nenhum líder de qualquer nível hierárquico escapa à necessidade de possuir uma importante habilidade

humana. Esta é a parte principal do comportamento para a liderança. (SOTO, 2002, p. 217).

2.2.3 Habilidade Conceitual

A habilidade conceitual é de suma importância para gerentes, uma vez que ele envolve ideias e conhecimentos, enquanto a habilidade técnica envolve coisas e a habilidade humana refere-se a pessoas. Esta habilidade é usada em planejamentos estratégicos de longo prazo, pois a habilidade conceitual está ligada em termos de modelos, estruturas e relações amplas (SOTO, 2002), (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

2.3 TIPOS DE ESTILO DE LIDERANÇA

De acordo com Davis e Newstrom, “O padrão global das ações do líder, conforme percebido por seus subordinados é chamado de *estilo de liderança*.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.159). O estilo de liderança significa para o líder a maneira filosófica, as habilidades e suas atitudes. Este estilo de liderança vai mudar de acordo com a motivação que o colaborador vai ter no ambiente de trabalho, a pessoa, o poder e a forma como será orientado. É importante que cada estilo seja comentado separadamente, uma vez que cada um tem sua particularidade.

2.3.1 Líderes Positivos e Negativos

Há maneiras diferentes para que um líder foque a motivação de seus empregados. Existem dois tipos de líderes: o líder positivo e o líder negativo.

Se um líder usar a liderança positiva, ele vai enfatizar a recompensa, ou seja, se o empregado for educado, mais independente ele será e, desta forma, outros fatores vão favorecer para que a motivação dependa desta liderança positiva. Já um líder negativo faz com que seus empregados cometam penalidades que pode causar más consequências aos mesmos. Neste caso sendo considerado mais chefe do que líder, pois eles se acham superiores às pessoas. De acordo com Davis e Newstrom,

“Exibem sua autoridade a partir da falsa crença que podem amedrontar todos para que atinjam a produtividade.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.159).

2.3.2 Líderes Autocráticos

Este estilo de liderança foca o poder, assumindo a autoridade e a responsabilidade. Para Davis e Newstrom,

[...] eles estruturam totalmente a situação de trabalho para os seus subordinados dos quais esperam que façam aquilo que lhes disse para fazer. [...] O líder autocrático é tipicamente negativo, baseia suas ações em ameaças e punições; mas também pode ser positivo quando faz escolhas para dar algumas recompensas aos seus subordinados. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.161).

Há uma desvantagem neste estilo de liderança, que é o medo que esse tipo de liderança pode causar para os seus subordinados, uma vez que a maioria deles não gosta desse estilo.

2.3.3 Líderes Participativos

Os líderes participativos não são unilaterais e sim atuantes de uma unidade social. Os subordinados podem opinar e são informados sobre os problemas ocorridos no seu dia a dia. Além disso, eles podem mostrar seus conhecimentos, expressando suas ideias e também dando sugestões. Essa participação faz com que a liderança participativa esteja ligada com o comportamento organizacional (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

2.3.4 Líderes Rédeas Soltas

Este tipo de liderança evita o poder e a responsabilidade, tendo um papel secundário.

Eles dependem muito do grupo quanto ao estabelecimento dos seus próprios objetivos e resolução de seus próprios problemas. São os

membros do grupo que treinam a si mesmos e promovem suas próprias motivações. [...] A contribuição do líder é ignorada aproximadamente da mesma forma que na liderança do tipo autocrática o líder ignora o grupo (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 162).

A liderança rédeas soltas não é o estilo de liderança mais utilizada, porém ela pode ser aplicada quando o líder autoriza que o grupo faça as escolhas.

2.3.5 O uso da Consideração e Estrutura pelo Líder

Para Davis e Newstrom, “A consideração e a estrutura são dois estilos diferentes de liderar os empregados, que também são conhecidos como orientados para o empregado e orientados para a tarefa.” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.162). Caso a consideração for o estilo de liderança que predomina, o líder terá um desempenho e motivação maior no ambiente de trabalho, uma vez que ele tem segurança. Eles se preocupam com os empregados, formando uma equipe. Já para os líderes estruturados, os seus subordinados só irão produzir, caso eles forem pressionados.

2.4 TEORIA DE CONTINGÊNCIA

Frequentemente, as características e/ou comportamentos atuam junto com contingências situacionais (outros aspectos importantes na situação de liderança) para determinar resultados (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

O estilo de liderança positivo, participativo e considerador, nem sempre é o melhor a ser utilizado. Às vezes existem exceções e a principal necessidade a ser atendida pelo líder é identificar quando um estilo diferente deve ser utilizado. Numerosos modelos foram desenvolvidos e explicam essas exceções, são chamados *enfoques contingenciais*. Esses enfoques afirmam que o estilo mais apropriado de liderança depende da análise da natureza da situação enfrentada pelo líder (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.163).

Para Robbins, “várias abordagens para isolar variáveis situacionais-chave provaram ter mais sucesso que outras e, em resultado, ganharam reconhecimento mais amplo.” (ROBBINS, 1999, p.222). São eles:

2.4.1 Modelo de Contingência de Fiedler

Fiedler demonstra que o desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e influência ao líder. As relações entre líder e membros do grupo estão determinadas pela forma como o líder é aceito pelo grupo. A estrutura da tarefa reflete a maneira específica como se solicita a realização do trabalho. A posição de poder do líder descreve o poder organizacional, associado com o posto que ocupa.

Com base num grande número de estudos, Fiedler e seus associados descobriram que, quando a situação geral era extremamente favorável (boas relações líder-membros, tarefa estruturada, posição de forte influência) ou muito desfavorável (relações líder-membros ruins, tarefa não estruturada, posição pouco influente), o estilo de liderança mais eficaz era autoritário por natureza (orientado para a tarefa). Entretanto, quando a situação se caracterizava por favorabilidade intermediária, como no caso de as relações líder-membros serem boas, mas a tarefa não ser estruturada e o líder ter posição de pouca influência, o estilo mais eficaz era democrático/considerador por natureza (orientado para o relacionamento). (BOWDITCH; BUONO, 2002, p.126).

Para Soto:

[...] Fiedler cumpriu um papel importante ao estimular a discussão sobre os estilos de liderar e o aporte de novas diretrizes como, por exemplo, os administradores orientados a examinar a sua situação (pessoas, tarefas e organização), sua flexibilidade no uso de várias habilidades dentro do estilo geral e, finalmente, os elementos modificadores de suas tarefas para obter melhor correspondência com o estilo de sua preferência. (SOTO, 2002, p.223).

2.4.2 Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

Para o modelo de Hersey e Blanchard, o nível de desenvolvimento, ou seja, de maturidade de um empregado é um fator importante entre os que influem na seleção do estilo de um líder.

O nível de desenvolvimento é a combinação específica da tarefa, da atitude profissional de um empregado e sua motivação de desempenho

(compromisso). Os administradores avaliam o grau de desenvolvimento examinando o nível de conhecimentos profissionais, habilidades e capacidades de um empregado, assim como a sua disposição para assumir responsabilidades e a sua capacidade de agir de forma independente. É comum que os empregados se desenvolvam melhor em relação a uma tarefa quando recebem a orientação adequada, obtêm experiência de trabalho e constatarem as retribuições à conduta de cooperação. Tanto a atitude para o desempenho em uma dada tarefa quanto o compromisso para realizá-la podem variar entre um empregado e outro; em consequência, os níveis de desenvolvimento demandam respostas diferentes por parte dos líderes (SOTO, 2002, p. 223).

2.4.3 Modelo de Liderança de Trajetória-Meta

De acordo com Soto, neste modelo Robert House aponta que:

[...] a tarefa do líder é utilizar a estrutura, apoio e recompensas para criar um meio de trabalho que ajude os empregados a cumprir com as metas da organização. Os papéis mais importantes são criar uma orientação para a meta e melhorar a sua trajetória para que possa ser alcançada. (SOTO, 2002, p.225).

Na liderança de trajetória-meta, os líderes procuram identificar quais são as necessidades dos seus subordinados para dar a eles metas e vinculam, após, o cumprimento das mesmas com recompensas mediante a clareza das relações de expectativas e respectiva instrumentação. Dessa forma, eles conseguem eliminar os problemas, oferecendo assessoria aos empregados e, conseqüentemente, esses terão maior motivação, aceitação do líder e satisfação no trabalho.

2.4.4 Modelo de Liderança Participativa

O modelo de liderança participativa foi primeiramente proposto por Víctor Vroom e após foi modificado por Arthur Jago.

Esse modelo enfoca o comportamento do líder e a participação do grupo na tomada de decisões. [...] procura delinear um 'modo racional' de se decidir quanto à forma e a intensidade da participação na tomada de decisões que deveriam prevalecer em diversas situações (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 129).

De acordo com Soto (2002, p. 226):

O modelo de liderança participativa sustenta que a eficiência de uma decisão mede-se tanto pela sua qualidade quanto pela sua aceitação. Assim, para tomar a melhor decisão, um líder deve analisar a situação e optar depois por um dos cinco estilos de tomada decisão. Há dois estilos autocráticos (AI e AII), dois estilos consultivos (CI e CII) e um estilo grupal (GII):

AI – O líder toma a decisão sozinho.

AII – O líder pede informação aos membros de sua equipe, mas toma a decisão sozinho. Os membros da equipe podem ser informados ou não da situação.

CI – O líder apresenta a situação aos membros da equipe e lhes pede informação e avaliação. Os membros da equipe não trabalham em grupo e o líder toma a decisão sozinho.

CII – Líder e membros da equipe reúnem-se para discutir a situação, mas o líder toma a decisão.

GII – Líder e membros da equipe reúnem-se para discutir a situação e a equipe toma a decisão.

CONCLUSÃO

Tendo em vista que cada pessoa tem um comportamento diferente uma da outra, ela representa o sistema social interno da organização, podendo consistir de indivíduos e grupos (pequenos ou grandes). Os seres humanos vivem, pensam e sentem diariamente e intensamente e eles trabalham na organização para atingirem seus objetivos e necessidades. A motivação do trabalhador é importante para ele, já que o trabalho consegue provocar graus diferentes de motivação. Um empregado sem motivação não corresponde com a organização. Algo pode estar errado, seja na remuneração, na sua vida particular ou na má liderança.

A liderança é importante em todos os tipos de organização, tanto na empresa quanto nos setores da mesma. O líder tem um papel fundamental dentro da organização, já que ele deve incentivar e acompanhar o desenvolvimento das pessoas.

Ser um líder (gestor) é saber ter cautela, é ser responsável, é ter visão, é saber trabalhar em equipe, é ser investigador, é entender que todos são diferentes e que se têm opiniões próprias, aproveitando disso para aplicar as experiências e opiniões de seus colaboradores no trabalho. Há vários tipos de estilo de liderança e também modelos de liderança, porém o bom líder deve saber dosar e ver as características dos seus colaboradores para que possa ter um grupo sólido e eficaz.

Desse jeito, a organização irá crescer, pois haverá motivação e produção, gerando como consequência o lucro.

Pode-se dizer que o comportamento humano é dirigido e sustentado através de liderança efetiva, onde o líder com suas ações, palavras, incentivos, entre outros aspectos, eleva os indivíduos na busca interior, de sua explicação enquanto ser e enquanto profissional. Faz, dessa forma, com que todos prospectem e atinjam seus cenários futuros, sejam eles organizacionais ou pessoais.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DAVIS, Keith.; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. V. 1. São Paulo: Cengage Learning, 1992.

_____. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. V. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2001.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

EVIDENCIAÇÃO – DISCLOSURE

Fabiane Henkes¹
Luiza Langer²
Claudia Mares Scherer Kuhn³

RESUMO

A contabilidade se transformou em uma importante ferramenta no processo de planejamento e tomada de decisão. Seu objetivo não mais se resume a apurar, registrar e demonstrar dados. O atual conjunto das demonstrações apresentadas pela técnica contábil fornece informações úteis ao embasamento de decisões futuras. Contudo, permanece ainda a preocupação de como, o que e para quem demonstrar. Neste contexto, a evidenciação compreende a fidedignidade e transparência das demonstrações, além de sua adequada apresentação quantitativa e qualitativa, para que sejam realmente capazes de embasar e satisfazer as necessidades de seus usuários. Desta forma, o presente artigo aborda breve contextualização da contabilidade, a evolução de suas demonstrações e informações por ela geradas e a importância da transparência, através da evidenciação – *disclosure*. Complementa-se ao apresentar as formas e métodos para a evidenciação e o que motiva as empresas a ampliar a divulgação de suas informações e quem são elas, quais são as empresas que adotam esta prática.

Palavras-chaves: Contabilidade – *Disclosure* – Formas de Evidenciação.

INTRODUÇÃO

O papel da ciência contábil não mais se resume a organizar e divulgar dados. Atualmente, se apresenta como uma ferramenta indispensável para a compreensão das informações por ela produzidas.

Para que as demonstrações sejam compreensíveis e úteis no processo de planejamento e na tomada de decisão, a contabilidade vem buscando aprimorar as formas de apresentação dessas informações.

1 Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. fab_i_henkes@hotmail.com.

2 Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 7º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. luizalanger@yahoo.com.br

3 Especialista em Contabilidade Gerencial e Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. claudia@lorentz.com.br

A evidenciação ou *disclosure* é uma das formas que caracteriza satisfatoriamente o esforço dispendido neste sentido. Considerando este contexto, este artigo tem como objetivo a compreensão da relevância da ciência contábil no processo de gestão atual, conceituação e apresentação do *disclosure* contábil, além da menção das formas de evidenciação mais usuais. Ainda trata das empresas que praticam a evidenciação por atuarem no mercado de capitais, abordando legislações específicas e explanação em relação à governança corporativa, incluindo a Lei Sarbanes-Oxley e sua relação com as boas práticas de governança.

O trabalho concretizou-se através da metodologia de pesquisa bibliográfica, transcrevendo as disposições essenciais que contribuíssem para a assimilação da técnica denominada evidenciação, a apresenta como referencias os principais autores do ramo, tendo como apoio e fonte adicional o IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a CMV – Comissão de Valores mobiliários e o CRCRS – Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.

1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DA CONTABILIDADE

A contabilidade tem como principal objetivo estudar o comportamento da riqueza de determinadas entidades, para que estas satisfaçam suas necessidades (SÁ, 2011). Em consonância com o entendimento do autor, Marion explica que “A contabilidade é o instrumento que fornece o **máximo de informações úteis para a tomada de decisões** dentro e fora da empresa.” (MARION, 2008, p. 26) [grifo nosso], ou seja, ele entende que a ciência contábil é conhecida como uma importante fonte de informações que favorece a tomada de decisão a seus usuários:

Todas as movimentações possíveis de mensuração monetária são registradas pela contabilidade, que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa. Esses interessados, através de relatórios contábeis, recordam os fatos acontecidos, analisam os resultados obtidos, as causas que levaram àqueles resultados e tomam decisões em relação ao futuro. (MARION, 2008, p. 26).

Percebe-se que os usuários buscam analisar resultados anteriores e projetar futuras decisões através dos relatórios que a ciência contábil fornece. Para Marion “O usuário pode ser considerado como qualquer pessoa (física ou jurídica) que tenha interesse em conhecer dados (normalmente fornecidos pela contabilidade) de uma entidade.” (MARION, 2009, p. 27).

Como exemplos, pode-se citar que “Os usuários podem ser internos (gerentes, diretores, administradores, funcionários em geral) ou externos à empresa (acionistas, instituições financeiras, fornecedores, governo, sindicatos).” (MARION, 2009, p. 27).

Sabe-se ainda que contabilidade sente a necessidade de acompanhar as modificações jurídicas, a atualização de suas formas de aplicabilidade e de sua própria cultura:

A sociedade brasileira, a partir de janeiro de 2003, com a vigência do atual Código Civil, passou a viver sob nova formulação jurídica, que exigiu profunda mudança de cultura e de formalidades nas ações empreendidas, principalmente no que diz respeito a conceitos de gestão e de preservação do patrimônio das empresas como entes sociais. Assim, as ações devem estar revestidas de prudência e de revisão interna nos controles. Neste sentido, a Contabilidade apresenta-se como **elo que sustenta a transparência** entre os setores da sociedade, da área privada, pública e dos governos. (BRASIL, 2010, s/p) [grifo nosso].

Neste contexto observa-se o quão importante se torna a informação prestada, pois é através dela que os seus usuários tomarão as decisões que preservem seus interesses.

2 AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E INFORMAÇÕES PRODUZIDAS OU FORNECIDAS

Após entender a contabilidade como uma técnica fiel de fornecimento de dados e informações, inicia-se a compreensão do motivo pelo qual ela é tão evidenciada:

Entende-se, nos tempos atuais, a contabilidade como uma técnica capaz de produzir, com oportunidade e fidedignidade, relatórios que sirvam à

administração no processo de tomada de decisões e de controle de seus atos, demonstrando, por fim, os efeitos produzidos por esses atos de gestão no patrimônio da entidade. (KOHAMA, 2009, p. 25).

Com a evolução das organizações a contabilidade priorizou ainda mais as informações obtidas através da escrituração e seus demonstrativos:

[...] como consequência da evolução dos tempos e das organizações, [...], a Contabilidade foi se transformando, aos poucos, de um engenhoso sistema de escrituração e demonstrações contábeis simplificadas, num complexo sistema de informação e avaliação, com características científicas, institucionais e sociais de grande relevo e tendo, como objetivo central, suprir a necessidade informacional de seus usuários internos e externos à entidade a que se refere. (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO apud PIRES; SILVEIRA, 2008, p. 02).

Faz-se necessária demonstração correta de dados para que as informações extraídas sejam transparentes e possam servir como base sólida para a construção e preservação do patrimônio já existente.

Para ser objetiva, a informação deve obedecer a determinadas disposições, ou seja,

As demonstrações, sejam quais forem, obviamente, devem obedecer as dimensionalidades de causa, efeito, tempo, espaço, qualidade e quantidade, em relação aos fatos patrimoniais, identificando, também, a empresa ou grupo delas a que se refere o evidenciado. (SÁ, 2011, p. 104).

Deve-se ter em mente que a qualidade e a forma de evidenciar as informações devem ser compatíveis com o tipo de usuário:

A informação contábil voltada para cada usuário deve ser essencial, plena, justa, pois a informação que não é relevante para o bojo de usuários deverá ser excluída, permitindo assim que as demonstrações contábeis sejam bastante significativas e fáceis de serem compreendidas na sua totalidade. Todas as empresas devem divulgar informações qualitativas e quantitativas que possibilitem aos usuários amadurecerem uma melhor compreensão das atividades desenvolvidas [...] (SOARES, 2010, p.3).

Cabe ressaltar que “A divulgação de informações não precisa ser necessariamente legal ou formal (enforced), pode ser voluntária ou informal (voluntary), ou seja, que excedam o requerido.” (SOARES, 2010, p.4).

Constata-se, portanto, a relevância das informações contábeis e a sua correta demonstração. Destaca-se na sequência deste artigo a importância da transparência das informações contábeis.

3 EVIDENCIAÇÃO - *DISCLOSURE*

Esta transparência é definida dentro do contexto da evidenciação que nada mais é do que o fiel cumprimento da realidade na descrição e elaboração daquelas. Portanto, a evidenciação pode ser descrita como:

[...] um compromisso inalienável da Contabilidade com seus usuários e com os próprios objetivos. As formas de evidenciação podem variar, mas a essência é sempre a mesma: apresentar informação quantitativa e qualitativa de maneira ordenada, deixando o menos possível para ficar de fora dos demonstrativos formais, a fim de propiciar uma base adequada de informação para o usuário. (IUDÍCIBUS apud PONTE et al., 2007, p. 51).

Compreende-se que a veracidade das informações encontradas nos relatórios elaborados pela contabilidade é de extrema importância para uma adequada ação no que diz respeito a decisões que envolvem o planejamento futuro de seus usuários. Quanto aos usuários da divulgação, Soares afirma que:

A divulgação deve ser compreendida como meio pelo qual os diferentes usuários (clientes, fornecedores, empregados, investidores, governo etc.) obtêm conhecimento do atual estágio de um determinado empreendimento econômico, tanto em termos de situação patrimonial e financeira, como de lucratividade e aplicações dos recursos disponíveis, tomando por base um período estabelecido. (SOARES, 2010, p.2).

Complementa-se o conceito acima afirmando que o *disclosure*

[...] diz respeito à qualidade das informações de caráter financeiro e econômico, sobre as operações, recursos e obrigações de uma entidade, que sejam úteis aos usuários das demonstrações contábeis, entendidas como sendo aquelas que de alguma forma influenciem na tomada de decisões, envolvendo a entidade e o acompanhamento da evolução patrimonial, possibilitando o conhecimento das ações passadas e a realização de inferências em relação ao futuro. (NIYAMA; GOMES apud PONTE et al., 2007, p. 51).

Após analisar o exposto é de suma importância compreender que a evidenciação pode ser usada como ferramenta para a tomada de decisões futuras embasadas em dados anteriores e atuais.

3.1 FORMAS DE EVIDENCIAÇÃO

A divulgação das informações contábeis pode ser realizada pela utilização de vários métodos, que têm como finalidade evidenciar tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos relacionados às atividades da empresa.

Os autores Dias Filho e Nakagawa afirmam que

Mais importante do que fornecer uma grande quantidade de informações é fornecer a informação que é necessária, disponibilizando-a de forma compreensível, em uma relação custo/benefício otimizada, a fim de subsidiar de maneira adequada o processo decisório de seu usuário, sendo que os limites de evidenciação devem ser estabelecidos com base na relevância e materialidade das informações. (DIAS FILHO; NAKAGAWA apud PIRES; SILVEIRA, 2008, p. 10).

Para Hendriksen e Breda os métodos mais comuns de divulgação são:

1. Formato e disposição das demonstrações formais.
2. Terminologia e apresentações detalhadas.
3. Informação entre parênteses.
4. Notas explicativas.
5. Demonstrações e quadros complementares.
6. Comentários no parecer da auditoria.
7. Carta do presidente do conselho de administração. (HENDRIKSEN; BREDA, 2011, p. 524).

“A informação mais relevante e significativa deve sempre aparecer no corpo de uma ou mais demonstrações financeiras, caso seja possível incluí-la.” (HENDRIKSEN; BREDA, 2011, p. 524).

Segundo os mesmos autores, para evidenciar as informações não basta apenas demonstrá-las de maneira clara e concisa, é necessário adotar técnicas de detalhamento e terminologias adequadas. Para eles, as informações detalhadas são importantes

Devido às limitações da amplitude de atenção e da capacidade de compreensão dos seres humanos, os dados contábeis precisam ser resumidos para terem significado e serem úteis. A decisão a respeito de quanta informação deve ser apresentada e da escolha dos itens a serem indicados separadamente depende dos objetivos dos relatórios e da relevância dos itens escolhidos. A concisão é uma meta desejável nos relatórios financeiros, mas a divulgação apropriada de informação detalhada deve ser tratada prioritariamente, caso seja necessária para tornar os relatórios valiosos para fins de tomada de decisões. (HENDRIKSEN; BREDA, 2011, p. 524).

Preocupados com a devida compreensão das informações evidenciadas, Hendriksen e Breda afirmam que:

Se não for possível fazer com que os títulos de itens das demonstrações sejam inteiramente descritivos e indevidamente longos, explicações adicionais ou definições podem ser apresentadas como notas entre parênteses após os títulos nas demonstrações. (HENDRIKSEN; BREDA 2011, p. 525).

Em relação às notas explicativas, os autores destacam que:

Os atuais relatórios financeiros deram origem ao que se pode chamar de era da nota explicativa. De um lado, este é um aprimoramento importante no processo de informação, pois tem resultado numa divulgação mais ampla de eventos e dados financeiros relevantes. Por outro lado, o uso de notas explicativas tem dificultado o desenvolvimento adequado das próprias demonstrações, pois tem resultado na substituição de melhor informação no corpo da demonstração por notas explicativas. (HENDRIKSEN; BREDA, 2011, p. 524).

As demonstrações e quadros complementares são outra forma de demonstrar informações que não seriam adequadas, ou seja, não seriam suficientemente compreendidas, se fossem descritas no corpo do texto.

As demonstrações complementares podem ser utilizadas, segundo Hendriksen e Breda,

Para que dados financeiros sejam sintetizados e apresentados numa demonstração com a concisão suficiente para serem compreensíveis para leitores razoavelmente bem informados, algumas das informações detalhadas importantes devem ser retiradas das demonstrações, sendo apresentadas nos quadros complementares. (HENDRIKSEN; BREDA, 2011, p. 529).

Os quadros complementares desempenhariam uma função diferenciada. Em geral eles não apresentam o detalhamento de uma informação, mas sim uma informação a mais (HENDRIKSEN; BREDA, 2011). Um exemplo seria “Uma demonstração divulgando o efeito de variações do nível geral de preços ou de preços específicos sobre a situação financeira e as operações da empresa”. (HENDRIKSEN; BREDA, 2011, p. 529).

O parecer dos auditores é uma demonstração na qual não seria adequado apresentar dados financeiros da organização por se tratarem de relatórios da administração:

[...] o parecer de auditoria não é, por si só, uma peça de evidenciação, caracterizando-se mais como um “[...] instrumento de ‘*enforcement*’ no processo de divulgação e de aprimoramento da informação contábil e serve para conferir credibilidade às informações prestadas pela empresa”. (AQUINO; SANTANA, apud PIRES; SILVEIRA, 2008, p. 09).

Complementando as colocações supracitadas, de acordo com Hendriksen e Breda

As demonstrações financeiras, juntamente com as notas explicativas, os quadros e demonstrações complementares, bem como o parecer da auditoria, completam o relatório financeiro do contador. Entretanto, uma visão do significado dessa informação pode ser melhor apresentada em forma narrativa pela própria administração da empresa. (HENDRIKSEN; BREDA, 2011, p. 529).

Contudo, pode-se visualizar que há uma diversificada gama de formas para demonstrar as informações contábeis relevantes sendo que uma complementa a outra para que o objeto do *disclosure* se confirme, ou seja, a transparência e a compreensão do que está evidenciado.

3.2 EMPRESAS QUE FAZEM USO DA EVIDENCIAÇÃO

A evidenciação vem a se fortalecer em função de determinados incentivos. Neste sentido esclarece-se que

O processo de divulgação das informações torna-se ampliado na medida em que os gestores e empresas (*stakeholders* internos) percebem incentivos pela sua disponibilização, seja de natureza econômica (seletividade de investimentos) ou institucional (construção e valorização de marca e imagem institucional). (CONCEIÇÃO; DOURADO; SILVA, 2012, p. 20).

Por esse motivo, muitas empresas utilizam a evidenciação e sentem que as demonstrações contábeis e as informações obtidas são imprescindíveis para adequação no mercado e tomadas de ações inteligentes no controle de seu patrimônio:

Devido ao processo de globalização e desenvolvimento do mercado de capitais, tornou-se fundamental a empresa manter um bom relacionamento com seus *stakeholders*, via transparência das informações contábeis e da gestão empresarial. (PONTE et al., 2007, p. 52).

Contudo, pode-se dizer que as empresas mais interessadas na evidenciação contábil são ligadas ao mercado de capitais, pois obedecem a uma série de legislações que exigem a observância do *disclosure*. Estas organizações atendem

[...] à normatização contábil brasileira editada pelos mais variados organismos, como o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e aquelas editadas por entidades reguladoras de segmentos específicos da economia que adotam normatização contábil própria, como o Banco Central do Brasil, [...], bem como orientações emanadas de órgãos como a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), entre outros. (PONTE et al., 2007, p. 51).

Visualiza-se que as organizações que mantêm parte ou o todo de seu capital convertido em ações devem obedecer a normas impostas pela CMV (Comissão de Valores Mobiliários) e outros órgãos competentes, no que tange à demonstração de seus resultados, visando sempre à proteção de seus investidores.

Para isso, elas precisam além de publicar suas demonstrações, evidenciar suas informações nelas contidas. Um belo exemplo encontrado na Deliberação da CVM, n.º 11.638 de 2007, é a observância dos “Pronunciamentos Técnicos CPC 38, 39 e 40, do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, que tratam do reconhecimento e

mensuração, da apresentação e da evidenciação de instrumentos financeiros.” (BRASIL, 2007, p.1).

Há ainda a lei maior das Sociedades Anônimas, a 6.404 de 1976, onde damos destaque a Seção II, das Demonstrações Financeiras, onde o artigo 176, alterado pela Lei 11.638 de 2007, que rege sobre as demonstrações obrigatórias, como o balanço patrimonial, a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, a demonstração do resultado do exercício, demonstração dos fluxos de caixa, e, se companhia aberta, demonstração do valor adicionado. Em seu caput, o artigo refere-se à clareza ao exprimir a situação patrimonial e todas as mutações que ocorreram no período.

Segundo Ponte et al, tem-se observado que a maioria das empresas tem cumprido as exigências desses órgãos reguladores quando afirma que

As empresas estão dispensando atenção especial à divulgação de seus projetos sociais, das demonstrações do Fluxo de Caixa e do Valor Adicionado, do EBITDA e do Balanço Social. Esse fato comprova que as companhias já reconhecem como diferencial competitivo a inclusão de informações não exigidas pela legislação em suas demonstrações contábeis. (PONTE et al., 2007, p. 60).

Outro fator relevante, segundo Andrade e Rosseti, para a melhoria da informação produzida pelas organizações está associada a Lei Sarbanes-Oxley, que colocou em evidência a regulação da vida corporativa, apoiada nas boas práticas de governança, tendo como base os quatro valores enfatizados a duas décadas “[...] *compliance*, conformidade legal, *accountability*, prestação responsável de contas, *disclosure*, mais transparência, *fairness*, senso de justiça.” (ANDRADE; ROSSETI, 2007, p. 183).

Parece estranho que as boas práticas de governança e o cenário de forte regulação sejam resultantes de megafraudes e escândalos, porém, foram estes os fatores que, dentro de um cenário novo, promoveram a boa governança. Dentre as ações regulatórias a de maior dimensão foi a Lei Sarbanes-oxley aprovada em julho de 2002 pelo congresso dos Estados Unidos. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 182).

Na referida Lei, o *disclosure* é conceituado como :

Disclosure: no caso de mudanças acionárias o possuidor de informações privilegiadas seguirão as exigências da lei; o detentor de informações privilegiadas (insiders) terá prazo reduzido para comunicar a SEC, se existir alguma renegociação envolvendo valores da companhia; deverão ser divulgadas com celeridade as informações complementares dos relatórios exigidos por lei; Divulgar contingências não incluídas no balanço patrimonial; quaisquer informações relevantes que possam influenciar os negócios e resultados, que não tenham sido contabilizadas poderão ser exigidos em tempo rela pela SEC. (ANDRADE; ROSETTI, 2007, p. 184).

O interesse em adotar a evidenciação por empresas que investem nesse tipo de mercado pode ainda ser explicado pela exigência de práticas de governança corporativa.

A finalidade de governança corporativa é aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital, contribuir para sua perenidade, mediante estratégia das corporações, gerenciamento eficaz das organizações, com eficiência de suas operações e a geração de resultados em uma adequada taxa de retorno aos acionistas, com respeito à sociedade, meio ambiente e interesse. (MACHADO, 2011, p. 18).

Isso significa que as empresas que lançam suas ações neste mercado devem proteger os interesses de seus usuários, ou seja, estes devem ter acesso a todo o tipo de informação que julgarem necessária a tomada de decisão.

A evidenciação é um dos princípios da governança corporativa. Considerando esta afirmação as empresas que adotam o *disclosure* e possuem ações lançadas no mercado, devem observar, em suas demonstrações, diversas variáveis que podem interferir em seu resultado e na interpretação de suas informações. Todos esses cuidados servem de garantia na contribuição à proteção de seus acionistas e interessados, o que se justifica pela governança corporativa (MACHADO, 2011).

A definição de evidenciação ou transparência das informações apresentado pelo IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, através dos princípios básicos de governança corporativa é:

Transparência - Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança,

tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. (BRASIL, 2014).

Complementando a definição deste princípio básico apresentado pelo IBCG, os autores Whitaker e Ramos, apresentam que a Transparência baseia-se na confiança entre os agentes internos da empresa e com terceiros e que as informações apresentadas devem ser satisfatórias, transparentes e sem ocultar informações relevantes para o melhor andamento dos negócios (WHITAKER; RAMOS, 2010).

Assim, está de acordo com o que explica Soares:

A governança corporativa se manifesta quando os investidores requerem informações fidedignas sobre a gestão, inclusive quanto ao uso dos recursos à disposição dos gestores. Princípios de governança como evidenciação (*disclosure*), prestação de contas (*accountability*) e obediência às leis (*compliance*) ajudam a nortear as ações que maximizem a riqueza da empresa e de seus acionistas, bem como transmitem ao mercado financeiro credibilidade das ações dos gestores. (GONÇALVES et al., apud SOARES, 2010, p.6).

Tal é a importância da governança corporativa que

Na realidade brasileira houve a criação de três níveis de governança corporativa (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado) pela Bovespa, tendo cada nível um grau de exigência de informações que devem ser divulgadas nas demonstrações contábeis das empresas. (SOARES, 2010, p.1).

Como exemplo da utilização da transparência na prática de boa governança divulgadas, pode-se apresentar a Ilustração 1, disponibilizada por uma empresa em sua página virtual:



Ilustração 1: Política de Governança Corporativa da Caixa.
Fonte: Caixa Econômica Federal (2014).

Constata-se pela ilustração que o primeiro item da política de governança corporativa da Caixa Econômica Federal é a transparência, comprovando sua relevância na tomada de decisão das partes relacionadas.

Neste contexto pode-se reconhecer a importância da prática da evidenciação para as empresas que mantém negócios no mercado de capitais e identifica-se que a busca pelo bom relacionamento com os seus *stakeholders*, tem feito as empresas buscarem, cada vez mais, o aperfeiçoamento desta prática.

CONCLUSÃO

Objetivando a compreensão da relevância da ciência contábil no processo de gestão atual e considerando que o *disclosure* contábil e suas formas de evidenciação mais usuais podem contribuir neste processo, o presente artigo propôs-se a apresentar os conceitos, finalidades e procedimentos relacionados à ciência contábil e o *disclosure* a partir de referencial teórico.

Para complementar o entendimento, apresentou as empresas que praticam a evidenciação por atuarem no mercado de capitais, abordando legislações específicas e explanação em relação à governança corporativa, como forma de demonstrar de forma clara e objetiva a sua relevância.

Inclui ainda alguns fatores adicionais para o surgimento de práticas de governança no Brasil, que apesar de resultantes de megafraudes e escândalos, vieram a promover a boa governança, destacando como ações regulatórias a de maior dimensão a Lei Sarbanes-Oxley.

A partir da pesquisa, tornou-se possível concluir que o *disclosure* é uma evolução da ciência contábil e que ocorre em especial nas empresas ligadas ao mercado de ações e que devem se adequar aos princípios da governança corporativa, no intuito de manter seus acionistas informados sobre suas ações e principalmente sobre os seus efeitos ao patrimônio das entidades.

Conclui-se, ainda, que toda e qualquer atitude que oriente as ações que maximizem a riqueza das empresas e de seus acionistas, mantendo estas organizações ativas em um mercado de alta competitividade, é relevante e tem na contabilidade sua maior aliada.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança corporativa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – CRC/RS. **Impresso Institucional: A contabilidade funciona e é indispensável**. 2010.

Disponível em: <<http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/lamina4.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

_____. **Lei n.º 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei n.º 6.385, de 7 de dezembro de 1976. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm> Acesso em: 08 mai. 2013.

_____. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: **Governança Corporativa**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em 22 abr. 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/governanca/pol_governanca_corporativa>. Acesso em: 29 mai. 2014.

CONCEIÇÃO, Sérgio Henrique; DOURADO, Gilson Barbosa; SILVA, Simone Freire. Global Reporting Initiative (GRI) - um estudo exploratório da prática de evidenciação em sustentabilidade empresarial na América Latina. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 2, n. 3, p. 17-38, set/dez., 2012. Disponível em <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/68/169>>. Acesso em: 11 maio 2013.

HENDRIKSEN, Eldon S., BRENDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: teoria e prática**. 10. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, Claudio Moraes. **A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria**. 2011. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_governanca_corporativa1.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

PIRES, Charline Barbosa; SILVEIRA, Fabiana Costa da Silva. **A evolução da evidenciação das informações ambientais de empresas do setor de celulose e papel: uma análise de conteúdo das notas explicativas e relatórios de administração**. 2008. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=evidencia%C3%A7%C3%A3o%20disclosure%20artigos&source=web&cd=7&ved=0CFgQFjAG&url=http%3A%2F%2Fseer.ufrgs.br%2FConTexto%2Farticle%2Fdownload%2F11104%2F6591&ei=ELBBUfGcBI>>

io8ATcjoAw&usg=AFQjCNFTISCpW_i6stHGCG9NCegYawbKRg>. Acesso em: 14 mar. 2013.

PONTE, Vera Maria Rodrigues. et al. **Análise das práticas de evidenciação de informações obrigatórias, não-obrigatórias e avançadas nas demonstrações contábeis das sociedades anônimas no Brasil: um estudo comparativo dos exercícios de 2002 e 2005.** 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n45/v18n45a05.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

SÁ, Antônio Lopes De. **Fundamentos da Contabilidade Geral.** 3. ed. 3. reimpr. Curitiba: Juruá, 2011.

SOARES, Leandro Vieira. **A contribuição da evidenciação de informações nas demonstrações contábeis, no âmbito do mercado de ações da BM&FBOVESPA.** 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/491_ArtigoSegetLean_b12010.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2013.

WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. Ética e as linhas mestras do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Revista Estratégica**, São Paulo, vol.9 (08), junho.2010. Disponível em: <<http://estrategica.faap.br/ojs/index.php/estrategica/article/download/21/19>>. Acesso em 17 maio 2014.

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: AVALIAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA BUNGE ALIMENTOS – UNIDADE DE BALSAS-MA.

Michella Cristina Pires Carneiro¹
Jean Pierre Chassot²

RESUMO

O estudo busca ilustrar a importância da motivação no trabalho na contemporaneidade, em especial junto à empresa multinacional Bunge Alimentos, filial de Balsas/MA, por esta estar no *ranking* como sendo uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. O trabalho cita as diversas teorias motivacionais que são referências para toda e qualquer pesquisa; entre elas a de Maslow, de Herzberg, de McClelland e de Vroom. Para efeito desta pesquisa, escolheu-se a teoria de Herzberg como matriz de pesquisa, que propõe a teoria dos dois fatores, isto é, dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais para nortear a elaboração dos questionários aplicados aos colaboradores da empresa para identificação do estado motivacional dos mesmos, buscando saber se estão ou não motivados no desenvolvimento de suas funções na filial de Balsas. A metodologia utilizada quanto à abordagem do problema foi aplicada, pois replicou-se a matriz de Herzberg; já em relação à abordagem do problema revelou-se como sendo qualitativa, e relação aos objetivos foi descritiva, pois teve o intuito de demonstrar o nível de satisfação motivacional dos colaboradores; para validar o resultado da pesquisa foram distribuídos 36 formulários aos 36 colaboradores, retornando destes 28 preenchidos, os quais orientaram o desenvolvimento do trabalho.

Palavras-Chave: Motivação - Teoria de Herzberg - Bunge Alimentos S/A.

INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX a motivação nas organizações tem sido alvo de estudos e pesquisas realizadas por muitas organizações, considerando que há diversas formas de estimular o desempenho do funcionário e para isso é necessário avaliar estratégias que levem à motivação do profissional, beneficiando a empresa.

A motivação constitui um importante e amplo campo do conhecimento da natureza humana, e por muito tempo foi levantado como um problema das

¹ Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Faculdade de Balsas – Unibalsas. michella.carneiro@bunge.com.

² Mestre em Desenvolvimento. Orientador. Professor da Faculdade de Balsas – Unibalsas. jeanchassot@hotmail.com.

organizações, pois a falta da mesma, afeta diretamente a execução das tarefas. E ainda, as pessoas se relacionam no ambiente organizacional, e assim surge a importância do gestor na busca do envolvimento e comprometimento das pessoas no trabalho, o que justifica o estudo relacionado.

O artigo expõe as diferentes teorias de motivação entre elas a Teoria de Maslow (teoria da necessidade humana), Teoria de Herzberg (teoria através de dois fatores: os higiênicos e os motivacionais), Teoria de McClelland (foco nas necessidades) e a Teoria de Vroom que relaciona desempenho com recompensa.

Para balizar a pesquisa, foi eleita a teoria dois fatores de Herzberg ou teoria higiene-motivacional de atitudes no trabalho para concentrar os estudos. Modelo teórico construído pelo psicólogo Frederick Herzberg para abordar a motivação no trabalho. Apesar de alguns autores a incluírem no grupo das antigas teorias da motivação, o modelo, em determinadas circunstâncias, mostra-se atual e suficiente para embasar estudos contemporâneos. Robbins (2002) destaca a importância do modelo eleito chamando a atenção para o fato de que poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações. Salieta ainda sua atualidade ao confirmar a contemporânea popularidade da verticalização das funções nas organizações.

Herzberg sistematizou os fatores que se relacionam com a motivação no trabalho, bem como os fatores que contribuem para minorar a insatisfação no trabalho. A população-alvo do estudo foi diretamente abordada através de instrumento de pesquisa construído com base nesta teoria. Os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores pesquisados no trabalho foram identificados através da revisão teórica do assunto, isto é, a pesquisa realizada foi capaz de diagnosticar a atual situação dos fatores que promovem a implicação do funcionário na realização do seu trabalho e o grau de motivação no trabalho da população abordada.

Nesse sentido, tomando como base a teoria de Herzberg buscou-se identificar se os colaboradores da empresa multinacional Bunge Alimentos S/A - filial de Balsas estão motivados ou não. Para isso utilizamos a pesquisa aplicada como método, com o objetivo de coletar dados que possam subsidiar o problema levantado. O

estudo atingiu todos os 36 colaboradores que compõe os seis departamentos da filial.

1 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Motivação vem da palavra “móbil” que significa mover e “ções” que significa ação. Segundo o Dicionário Aurélio:

Motivação: Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuição. (FERREIRA, 1986).

Nesse sentido, a palavra “motivação” tem origem no latim e é decomposta desta forma: *motivus* = movimento+ation = processo ou condição. Miranda, 2009, p. 11 *apud* Henri Pieron no seu Dicionário de Psicologia, 1972, p. 278 define a motivação no sentido psicológico, como um “[...] fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certas ações ou atender para certos objetivos.” (FERREIRA, 1986).

Chiavenato acredita que “[...] motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.” (CHIAVENATO, 2008, p.63). Sendo o impulso a ação provocada por um estímulo externo (provindo do ambiente) e também pode ser gerado internamente no próprio indivíduo.

Para Bergamini, a motivação é uma das mais poderosas forças, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades. A motivação é um tema complexo e que embora tenha sido reconhecido como um problema atual, muitas pesquisas, estudos e teorias foram desenvolvidos na tentativa de explicar os fatores da motivação humana (BERGAMINI, 2008).

Maximiano explica que a motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado, disposição ou vontade de atingir uma meta ou de realizar uma

tarefa. Uma pessoa estar motivada ao trabalho significa dizer que esta pessoa esta disposta a realizar o trabalho de forma favorável aos objetivos da empresa (MAXIMIANO, 2000).

Já Miranda sugere que é necessário então entender quais as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas. Estando o desempenho diretamente ligado à motivação, as empresas passam a focar neste assunto para melhor administração da organização. Logo os gestores devem proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização (MIRANDA, 2010).

Lawler afirma que a motivação é considerada um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, por isso as práticas gerenciais devem ser analisadas a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para ele é necessário compreender as teorias motivacionais para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações (LAWLER, 1997).

Lévy-Leboyer *apud* Bergamini na sua obra “A Crise das Motivações”, expressa claramente que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos. (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 134 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 89).

As organizações, de acordo com o autor, estão estruturadas em hierarquias, e os colaboradores devem saber a importância de seus papéis diante da organização, assim como é importante que o gestor compreenda os colaboradores da empresa e quais as razões de seus comportamentos, e a partir de então descobrir qual a melhor maneira de motivá-los para serem mais produtivos e atenderem os objetivos da organização. A organização deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas

devem buscar satisfazer suas necessidades e estejam estimuladas a executar seu trabalho da melhor forma possível.

2 TEORIAS E ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO

Sobre as teorias da motivação, pode-se destacar a afirmação de Vries, que tudo passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria teoria (VRIES, 1993). Há a teoria das necessidades - Maslow, McClelland, Alderfer, a Teoria dos Dois Fatores - Herzberg, a Teoria das Expectativas ou Instrumentalidade - Vroom, Teoria X e Y – Taylor McGregor, para mencionar apenas as mais influentes.

Quando se fala em motivação, lembra-se de imediato de Maslow e Herzberg. Maslow organizou os motivos da ação humana, ou as suas necessidades, em cinco grupos chamados de “Hierarquia das necessidades Humanas”. Essas necessidades são fisiológicas, de segurança, social, de respeito e de realização. Para motivar bastaria identificar o que esta faltando para o indivíduo e após suprir sua necessidade. Herzberg avançou o estudo de Maslow se direcionando ao trabalho, considerando as necessidades fisiológicas e de segurança como fatores higiênicos, dessa forma: salário, benefícios e condições físicas de trabalho que estão inadequados podem causar a insatisfação, e se adequados, podem não motivar as pessoas.

A teoria dos dois fatores segundo Herzberg:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação. (HERZBERG, 1997, p.61).

Frederick Herzberg, citado por Chiavenato, formulou “A Teoria dos Dois Fatores” para explicar o comportamento das pessoas no trabalho, para ele, a

motivação é influenciada por dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais, que são independentes e responsáveis pela satisfação profissional das pessoas (HERZBERG, 1997, apud CHIAVENATO, 2008).

A teoria dos dois fatores divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas.

Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação.

A Teoria das Necessidades socialmente adquiridas de David McClelland considera que as pessoas que têm a necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. Em seguida querem feedback concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo. Um aspecto importante é que elas evitam tarefas que veem como muito fáceis ou muito difíceis. Querem superar obstáculos, mas precisam sentir que o fracasso ou sucesso dependeu de suas próprias ações. Isto significa dizer que gostam de desafios com dificuldade intermediária (ROBBINS, 2002).

Clayton Alderfer, em 1969 reduziu os cinco níveis da teoria de Maslow para apenas três níveis, propondo uma nova teoria; conhecida pelo nome de teoria ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento (em inglês: Existence, Relatedness, Growth).

Na sua proposta, o autor diminui a hierarquia de Maslow, condensando as necessidades de auto-realização e estima em crescimento (*Growth*), dando ao afeto o nome de Relacionamento (*Relatedness*) e às necessidades fisiológicas o nome de Existência (*Existence*) (HAMPTON, 1992). Se diferencia da Teoria de Maslow pois mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e se uma necessidade

de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais alto aumentará.

A teoria X e Y de Taylor McGregory aborda o seguinte: sinteticamente, a Teoria X representa as ideias tradicionais sobre o controle do comportamento humano no trabalho, ou seja, diz que ser humano em geral não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível.

Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização. O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo. Enquanto que a Teoria Y, segundo o autor, representa a integração de objetivos individuais e organizacionais, através de ações baseadas nas seguintes premissas:

- a) O ser humano não detesta o trabalho, dependendo das condições o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível).
- b) O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
- c) O compromisso com os objetivos e metas da empresa independe das recompensas que estão associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, que é a satisfação do ego e das necessidades de autoafirmação pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.
- d) O ser humano aprende além de aceitar responsabilidades passa a procurá-las. A recusa de responsabilidades, a falta de ambição e a busca de garantia são, geralmente, consequências da experiência e não natural do ser humano.
- e) A criatividade na solução de problemas da organização é bem distribuída na população.
- f) O potencial intelectual dos colaboradores estão sendo parcialmente usadas pela indústria moderna.

3 PROCESSO MOTIVACIONAL

Chiavenato explica o ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e que provoca o comportamento. Ao surgir a necessidade há o rompimento do estado de equilíbrio do organismo, dessa forma causando tensão e desequilíbrio. Levando o indivíduo a uma ação que seja capaz de livrá-lo do desconforto em que se encontrava, se esta ação for eficaz será capaz de satisfazer a necessidade e o mesmo voltará ao estado de equilíbrio anterior (CHIAVENATO, 2008).

O autor conclui que a necessidade foi satisfeita e uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento. Neste ciclo nem sempre a necessidade pode ser satisfeita, podendo ser frustrada ou compensada. Na frustração a necessidade encontra uma barreira que impede de ser satisfeita e outras vezes é compensada quando a satisfação de uma outra necessidade reduz a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita (CHIAVENATO, 2008).

Como menciona Glasser apud Bergamini:

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas. (GLASSER, 1994, p.15, apud BERGAMINI, 1997, p.24-25)

Baseado em Girardi apud Miranda chama a atenção para o fato de que em qualquer organização existe um conjunto de relações a unir pessoas onde cada um tem o seu papel, estando tão ligados a ponto de que qualquer mudança afeta-a de forma inesperada (GIRARDI, 2009, apud MIRANDA, 2010). Além destas, podemos verificar aquelas a que chamamos de organização informal que são diversas e variam muito quanto à instabilidade, podendo ser compreendidas ou modificadas, mas nunca extintas, e estas estão sempre interferindo na organização.

Outra característica importante das organizações se refere ao status, já pelo organograma podemos evidenciar essa hierarquia de poder que evidencia o status

de um sobre o outro. Podemos perceber ainda a diferença de status entre homens e mulheres, quanto à espécie do trabalho, o prestígio que acompanha a idade em anos ou tempos de companhia; e às diferenças relacionadas ao salário, pois se considera até certo ponto, o dinheiro como medida de valor. As pessoas tendem a buscar prestígio apenas até certo limite pré-determinado, por isso a motivação de prestígio muitas vezes aparece em pessoas jovens que ainda não atingiram seu status na vida. (GIRARDI, 2009, p. 120-121 apud MIRANDA, 2010)

O poder é outro fator que aparece nas relações organizacionais, que é a capacidade para induzir o comportamento ou nele influir. Existem dois tipos: o de posição e o pessoal, isto é, o primeiro é aquele que o indivíduo influi no comportamento do outro por causa de sua posição na organização, refere-se à posição de poder, por outro lado, o segundo é aquele que o indivíduo influencia através de sua personalidade e de comportamento, tem poder pessoal. Algumas pessoas possuem os dois, outras, nenhum (CHIAVENATO, 2008).

Não se pode criar uma receita padronizada quanto aos fatores que proporcionam satisfação no trabalho, pois vários estudos já comprovaram não haver uma receita básica, tudo depende das expectativas que o trabalhador desenvolve em relação a ele e o papel que o trabalho desempenha na vida do indivíduo tem cunho muito individual. (GIRARDI, 2009, p. 120-121 apud MIRANDA, 2010).

Patreze afirma que quando um grupo defende o argumento de que seres humanos maduros requerem níveis elevados de satisfação de necessidades egoísticas e auto realização nos seus trabalhos; para estes o trabalho tem que oferecer desafios, autonomia e independência, caso contrário pode sofrer frustrações. O fato de muitos indivíduos ocuparem cargos aborrecidos, sem sentido, pode levar a problemas sociais graves (PATREZE, 2012).

De acordo com Salles e Strauss apud Miranda:

Moral baixo e motivação insuficiente podem levar à ineficiência e baixa produtividade. Em resumo, segundo o argumento, a existência de empregos não compensadores cria uma situação crítica, que é danosa ao indivíduo, à organização que o emprega e à sociedade em geral. (SALLES E STRAUSS, 1975, p. 41, apud MIRANDA, 2009, p. 41).

Os autores destacam ainda que o ser humano precisa ser constantemente estimulado tanto em seu ambiente familiar quanto ou principalmente em seu ambiente de trabalho. O estímulo e o desafio leva o trabalhador a executar o seu trabalho com eficiência e com qualidade, trazendo resultados para empresa.

Salles e Strauss apud Miranda concluem afirmando que a administração pode desempenhar o seu papel somente por meio da motivação das pessoas para que persigam os objetivos desta. Mas que é impossível compreender a motivação sem considerar o que as pessoas desejam e esperam dos seus empregos. Desde que as pessoas dispõem cerca de um terço de suas horas do dia no trabalho, não é surpresa que elas devam esperar que ele satisfaça muitos tipos de necessidades – físicas, sociais e egoísticas – e que, além disso, essas necessidades possam ser satisfeitas de muitas maneiras diferentes – fora do trabalho, em torno do trabalho e através do trabalho. (SALLES; STRAUSS, 1975, p. 41 apud Miranda, 2010, p. 41).

Os autores explicam que apesar de haver alguma evidência de que essas necessidades possam ser hierarquizadas, está bem claro que as várias formas de satisfação de necessidades podem ser substituídas entre si. Há um debate interessante sobre a importância da satisfação auferida no trabalho, como oposta às satisfações derivadas de outros aspectos da vida.

Para Miranda o trabalho tem grande importância da vida do ser humano, a satisfação normalmente vem de empregos satisfatórios; a ausência disso pode levar à baixa produtividade, atritos no trabalho, sendo do interesse do gestor reduzir tal insatisfação; mesmo onde isso não seja verdadeiro, o gestor tem o seu grau de responsabilidades social em prover oportunidades no trabalho que sejam psicologicamente significativas. Independente disso deve-se levar em consideração que o trabalho não é o único objetivo do homem e nem a satisfação no mesmo o único objetivo da administração (MIRANDA, 2010).

O autor conclui que as pessoas diferem não só na importância que atribuem ao trabalho, mas também que os próprios trabalhos diferem nos tipos de satisfação que oferecem. As novas tecnologias anunciaram a promessa de maior satisfação no trabalho.

Para Davis e Newstrom, evidenciados por Miranda, as pessoas efetivamente se envolvem, têm orgulho do que fazem e de trabalhar na empresa que o empregou, quando estão ligados ao que fazem, percebem a possibilidade de criar, inovar, fazer diferente (DAVIS; NEWSTROM, 1992 apud MIRANDA, 2010).

Afirmam que a satisfação no trabalho é dinâmica com tamanho poder de estimular e desenvolver o processo de trabalho e, portanto, os gestores devem se atentar as atitudes de seus empregados, porque através delas há a percepção do grau de satisfação de cada um.

Os autores explicam ainda que a satisfação com o trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida, assim como a vida social fora do trabalho interfere na execução do trabalho dentro da organização, e que está diretamente ligada às expectativas individuais do indivíduo como relação à organização.

Enfatizam que o conhecimento das forças motivacionais ajuda os gestores a compreender as atitudes do colaborador, podendo o gestor lidar com o empregado de maneira particular, pois a satisfação no trabalho é um fator crítico dentro do tema comportamento organizacional e necessita, portanto, ser compreendido, acompanhado e trabalhado de modo a evitar os problemas potenciais da insatisfação que podem vir a prejudicar a vida das organizações (DAVIS; NEWSTROM, 1992 apud MIRANDA, 2009).

Concluem os autores, que nestas circunstâncias, a insatisfação pode agravar a rotina de um departamento e da empresa no todo, como: levar a aumento do absenteísmo, rotatividade de pessoal, faltas e outros comportamentos indesejáveis. Necessário fomentar a satisfação dos funcionários promovendo maior envolvimento no trabalho, o que leva a trabalhadores dedicados e produtivos. Outro elemento importante é a relação do chefe com seu subordinado. As pessoas estão sempre buscando atender aos desejos e necessidades profissionais dos superiores, evitar erros e obter elogios, portanto a comunicação entre o superior e o subordinado deve ser clara e concisa, evitando más interpretações.

Entretanto, Miranda ressalta que é interessante avaliar a influência dos vários estilos de liderança com relação ao líder/seguidor, pois no estilo transacional a influência ocorre apenas do líder para o seguidor, predominando a autoridade

burocrática, a legitimidade de poder, e o controle que é exercido sobre forma de condicionamento através de prêmios e punições. Ao passo que, no estilo transformacional, a influência flui dos dois lados, ambos se influenciam. Este é considerado o estilo de líder eficaz, em que procura desenvolver as necessidades que vão do nível inferior para o nível superior de maturidade motivacional e oferece recursos para que os demais possam “lidar com suas próprias necessidades”, o seguidor não precisa mudar seu estilo pessoal de comportamento (MIRANDA, 2010).

No último estilo, o chamado *laissez-faire* passa-se a ausência de liderança. Os sistemas de organizações, baseados no autoritarismo força o indivíduo a adaptar-se à organização sem dar espaço para que esta se adapte ao indivíduo e mata qualquer iniciativa; é aquela do tipo “ordens são para ser cumpridas e não questionadas”. Nesse modelo, à medida que as organizações crescem se tornam mais complexas, percebe-se um aumento de pressão nos níveis mais baixos, restrições de liberdade de ação, decisão, iniciativa e muitos casos de ritmo acelerado de mudança. Isso pode afetar o equilíbrio das relações desenvolvendo ansiedades e tensões cada vez maiores. O líder surge como consequência das necessidades de um grupo, dentro de uma determinada situação que deseja operar (BERGAMINI, 2008).

Miranda explica que para a satisfação de suas necessidades o subordinado depende do comportamento e das atitudes de seus superiores de forma que o mesmo deverá se sentir seguro quanto à satisfação dos seus desejos caso execute o que dele se espera, como consequência disso exigirá oportunidades de auto-realização. Existem três aspectos que influenciam os sentimentos de segurança do subordinado em sua relação de dependência com os superiores: A mais importante “atmosfera criada pelo superior” demonstra que aos subordinados só é possível a segurança quando pensam contar com a aprovação integral de seu superior, caso contrário, eles não confiarão que suas necessidades serão satisfeitas o que quer que faça. Na falta de aprovação qualquer atitude do superior será vista como suspeita, tendo em vista que os subordinados se sentem temerosos e inseguros (MIRANDA, 2010).

O segundo requisito para a segurança é o conhecimento. O subordinado precisa saber o que a organização espera dele e se ele está respondendo a esta expectativa. De outra forma, através de erros de comissão ou de omissão poderá impedir a satisfação de suas próprias necessidades. Conhecer é poder, principalmente porque diminui a dependência no desconhecido e no imprevisível. O terceiro aspecto que influencia a segurança do subordinado é a disciplina coerente; cada subordinado precisa ter a segurança de que pode contar com o apoio e o incentivo de seu superior quando estiver certo e punição quando estiver errado (MIRANDA, 2010).

4 METODOLOGIA

A Bunge nasceu em 1818, na Holanda, para comercializar grãos e produtos importados das colônias holandesas. Hoje está presente na América, Ásia, Europa e Oceania. No Brasil, desde 1905, a Bunge consolidou-se como líder nos setores de fertilizantes, alimentos e agronegócio do país. Em Balsas desde 1990, sediando a equipe que atualmente é responsável pela comercialização de grãos nos estados do Maranhão, Tocantins, Pará e parte do Mato Grosso.

Com o intuito de identificar se existe motivação ou não nos colaboradores da unidade realizamos o estudo especificamente na Bunge Alimentos – unidade de Balsas/MA que contém 36 funcionários efetivos que correspondem aos departamentos: Comercial, Matéria Prima, Administrativo, Logística, Armazenagem e Gestão de Pessoas. Sendo: 10 colaboradores no Comercial, 7 colaboradores na Matéria Prima, 5 colaboradores no Administrativo, 3 colaboradores na Logística, 6 colaboradores na Armazenagem e 1 no departamento de Gente e Gestão.

Do ponto de vista de sua natureza, pesquisa é classificada como aplicada, pois tende gerar conhecimento para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo a verdade e o interesse local, ou seja, conforme pretendeu-se com a pesquisa, que é buscar compreender o estado motivacional dos colaboradores da unidade da empresa Bunge Alimentos S/A em Balsas-MA, para

possível incorporação de programas e políticas para contribuir com o ambiente organizacional.

Já, do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa revela-se como sendo qualitativa, pois considera-se que o colaborador da Bunge Alimentos está diretamente ligado com as práticas e política da empresa. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como sendo descritiva, pois descreverá o estado motivacional dos colaboradores da empresa através do questionário realizado com os mesmos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, é uma pesquisa de levantamento, pois envolverá diretamente a interrogação das pessoas envolvidas no processo, isto é, os colaboradores cujo estado motivacional se quer conhecer, e para tal, foram entregues questionários fechados para serem respondidos (em anexo) para cada colaborador da unidade com o intuito de evidenciarmos o que se pretende estudar, isto é, foram distribuídos 36 questionários. Destes, retornaram preenchidos 28 questionários, os quais orientaram os resultados do trabalho. A amostra para a pesquisa, foi não-probabilística com amostragem acidental, ou seja, foi entregue os questionários e aguardou-se o retorno dos mesmos.

A pesquisa foi orientada pela matriz elaborada por Herzberg (1997, p. 61-62) que apresenta como fatores motivadores: as execuções, o reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso; e como fatores higiênicos: a política e administração da empresa, a supervisão, os relacionamentos interpessoais, a vida pessoal, as condições de trabalho, o salário, o status e a segurança. No intuito de demonstrar que o questionário estava coerente com a teoria dos dois fatores, as afirmativas foram previamente classificadas segundo os fatores propostos por Herzberg. Cada afirmação foi vinculada ao fator a que mais se relacionam, e reunidas de acordo com o grupo de fatores ao qual pertencem (ilustração 1).

| | Afirmativas | Fatores |
|-----------------------|--|---|
| Fatores Higiênicos | Sinto-me seguro contra arbitriedades | segurança |
| | Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos | relacionamentos interpessoais |
| | Tenho uma vida pessoal satisfatória | vida pessoal |
| | Meu trabalho me proporciona prestígio/status | status |
| | Tenho boas condições de trabalho | condições de trabalho |
| | Os regulamentos e políticas organizacionais do DPF são isonômicos | política e administração da organização |
| Fatores Motivacionais | Tenho um trabalho desafiador e interessante | o trabalho em si |
| | Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo | reconhecimento pelas execuções |
| | Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira | progresso |
| | Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho | responsabilidade |
| | Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal. | crescimento |
| | Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional | o trabalho em si |

Ilustração 1: Classificação das afirmativas.

Fonte: Herzberg (1997, p. 61-62).

Em seguida, o instrumento de coleta questionou o pesquisado sobre como avalia o seu próprio grau de motivação no trabalho. Esta etapa do questionário buscou coletar dados capazes de gerar informações suficientes a indicar o grau de motivação dos servidores pesquisados.

5 RESULTADOS

A pesquisa desenvolvida apresentou os seguintes resultados quanto à avaliação das alternativas que contemplavam a presença dos Fatores Higiênicos no ambiente organizacional estudado (gráfico 1): 89% sentem-se seguros em relação ao não abuso de autoridade por parte do superior e 11% declararam não se sentirem seguras quanto ao abuso de autoridade.

Todos os 28 colaboradores entrevistados responderam que possuem um bom relacionamento com o superior hierárquico, e tem uma vida pessoal satisfatória e

possuem boas condições de trabalho. Já 7% dos pesquisados não consideram os regulamentos e políticas organizacionais isonômicos, ou seja, que há diferenciação no tratamento dos colaboradores. Quando perguntamos se o trabalho proporciona prestígio/status apenas 82% dos colaboradores questionados responderam que sim e outros 18% responderam que não se sentem ocupantes de cargos com tal potencial.

Quanto à avaliação dos questionamentos que envolviam os Fatores Motivacionais, a pesquisa apresentou os seguintes resultados (gráfico 2): quanto perguntado se os colaboradores tinham um trabalho desafiador e interessante, 96% dos questionados responderam que sim, caracterizando que o trabalho é estimulante na filial de Balsas. Ao mesmo tempo em que perguntamos se há devido reconhecimento pelo trabalho realizado e se o trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira somente 92% responderam que sim e 8% responderam que não. Quanto a autonomia e responsabilidade no trabalho, 89% dos colaboradores responderam que possuem autonomia e responsabilidade e outros 11% responderam que não possuem.

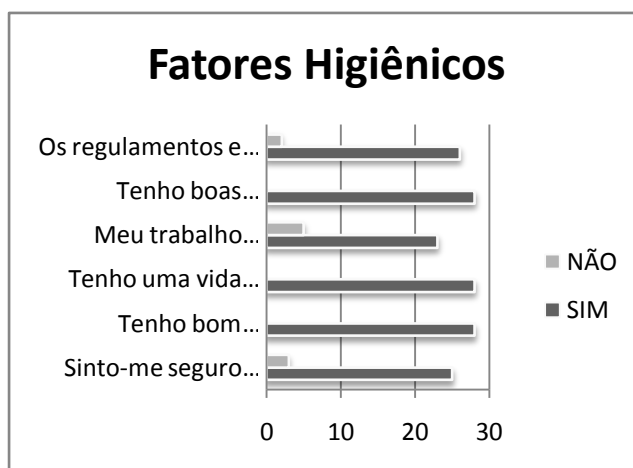


Gráfico 1: Resultado da avaliação dos fatores higiênicos
Fonte: elaborado pelos autores

Na pergunta: “Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal?”, 96% dos colaboradores questionados responderam que sim, isto é, que o trabalho lhes proporciona crescimento pessoal e outros 4% responderam que não; ou seja a grande maioria exerce funções que contribuem

tanto para o crescimento profissional quanto para o crescimento pessoal. Já na pergunta: “Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional?”, identificou-se que 93% consideram que o cargo/função está de acordo com sua qualificação e apenas 2 pessoas consideram que o trabalho não está de acordo com sua formação.

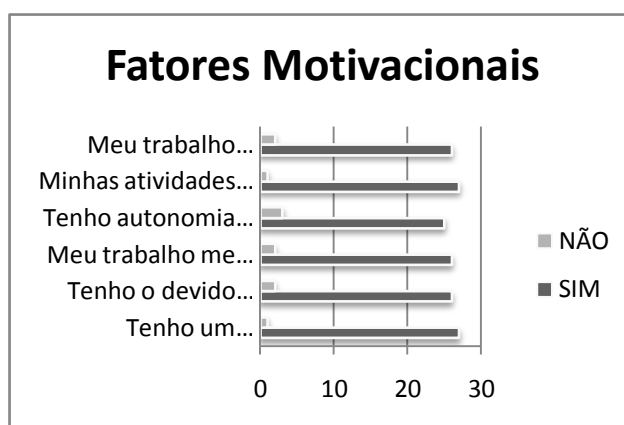


Gráfico 2: Resultado da avaliação dos fatores motivacionais

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto ao grau de automotivação no trabalho, ao serem questionados: “Como você avalia seu grau de motivação no trabalho?”, 7% dos colaboradores responderam que se sentem pouco motivados, 79% se sentem motivados e 14% se sentem muito motivados, e nenhum colaborador respondeu se sentir desmotivado (gráfico 3). Para melhor avaliar a realidade, as respostas foram agrupadas em dois grupos: desmotivados ou pouco motivados e motivados e muito motivados. Desta forma, 93% dos colaboradores pesquisados consideram-se motivados ou muito motivados.



Gráfico 3: Grau de Motivação no Trabalho
Fonte: elaborado pelos autores

Foram tabulados os dados de 28 questionários; pois, dos 36 colaboradores que compõem o universo focado pelo estudo, 8 não responderam em tempo hábil para tabulação. Os 28 pesquisados se manifestaram em relação a 6 afirmativas relacionadas a fatores motivacionais, dando um total de 168 respostas. Destas, 157 confirmaram a presença do fator motivacional contida no questionamento, enquanto que 11 negaram a presença do mesmo. Ou seja, no geral 93% das respostas manifestaram concordância com a existência da presença de fatores motivacionais do ambiente estudado.

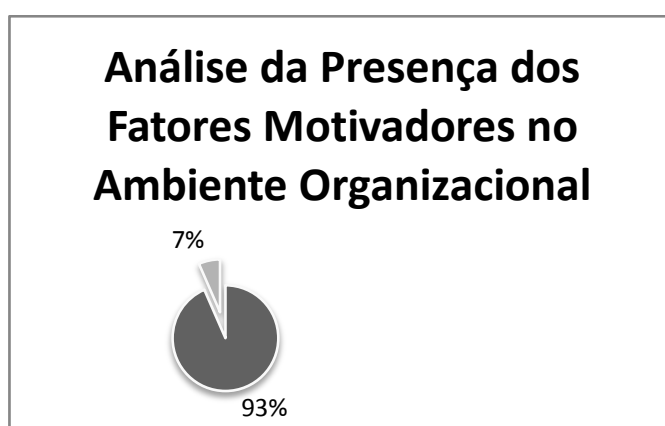


Gráfico 4: Análise da presença dos fatores motivadores
Fonte: elaborado pelos autores

Os 28 entrevistados se manifestaram em relação a 6 afirmativas relacionadas à presença de fatores higiênicos no ambiente organizacional estudado, dando um total de 168 respostas. Destas 158 concordaram com a existência do fator contido no questionamento, enquanto que 10 colaboradores discordaram da presença do mesmo. Ou seja, no geral, 94% das respostas concordaram com a presença de fatores higiênicos no ambiente em destaque.

CONCLUSÃO

Considerando a teoria proposta por Herzberg, o ambiente organizacional favorável ao surgimento e manutenção da motivação no trabalho deve proporcionar os fatores motivadores. Portanto, a presença dos mesmos caracteriza um ambiente organizacional estimulador da motivação. Os resultados auferidos pela pesquisa apontam para o fato de que o ambiente organizacional da Bunge Alimentos, em especial a unidade de Balsas-MA em escopo oferece condições propícias ao desenvolvimento da motivação no trabalho.

A conclusão citada foi confirmada pelos resultados da análise dos dados coletados pelo instrumento de pesquisa. Os valores apresentados mostraram que a grande maioria dos colaboradores se consideram motivados no trabalho, ou seja, 22 colaboradores. A relação proposta por Herzberg se confirma quanto se confronta a avaliação do ambiente organizacional, à luz dos fatores motivadores, com a avaliação do grau de motivação no trabalho percebida pelos próprios entrevistados; ou seja, 93% das respostas concordam com a presença de um determinado fator motivador no ambiente organizacional, e a constatação dos mesmos 93% dos pesquisados que se consideram motivados no trabalho (auto avaliação).

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. , 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Cely. **O Desafio em Manter Funcionários Motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. 2010. Monografia, ESAB, Vila Velha-ES.

LAWLER, E. **Motivação nas organizações de trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PATREZE, Edilson. **O Desafio em Manter Funcionários Motivados**. FATECE, Pirassununga, v. 1, n. 1, p. 42-53, fev. 2012.

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

VRIES, M.K. **A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado(a) senhor(a):

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário de um estudo para fins acadêmicos, que visa conhecer o Clima Organizacional da empresa. A pesquisa integra as atividades de conclusão do Curso de Pós Graduação de Gestão de Pessoas da Faculdade de Balsas (Unibalsas). Destaca-se o caráter impessoal do trabalho, que consiste no agrupamento das respostas dos questionários, refletindo o conjunto dos dados.

DADOS PESSOAIS

Sexo : () Masculino () Feminino

Escolaridade: () Ensino Médio () Superior Inc. () Superior Completo () Pós-Graduado

Faixa etária : () de 18 à 25 anos () De 26 à 42 anos () Acima de 42 anos

Tempo de serviço: () - 5 anos () Entre 6 à 11 anos () entre 12 à 17 anos () + 18 anos

Departamento:

() Comercial () Matéria-prima () Logística () Armazenagem () Administrativo () RH

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1 Sinto-me seguro com relação à não existência de abuso de autoridade por parte do superior?

Sim Não

2 Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos?

Sim Não

3 Tenho uma vida pessoal satisfatória?

Sim Não

4 Meu trabalho me proporciona prestígio/status?

Sim Não

5 Tenho boas condições de trabalho?

Sim Não

6 Os regulamentos e políticas organizacionais tratam todos os colaboradores igualmente?

Sim Não

7 Tenho um trabalho desafiador e interessante?

Sim Não

8 Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo?

Sim Não

9 Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira?

Sim Não

10 Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho?

Sim Não

11 Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal?

Sim Não

12 Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional?

Sim Não

13 Como você avalia o seu grau de motivação no trabalho?

Desmotivado Pouco motivado Motivado Muito motivado

Muito obrigado(a) por sua participação!

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA EMPRESA DE VEÍCULOS FUNERÁRIOS

Victor de Souza Dal Ben¹
Denise Felber²

RESUMO

Hoje em dia uma empresa que não possui um sistema de informação que integre as informações não consegue atingir uma posição de destaque no mercado em que atua. Este trabalho tem como principal objetivo a proposta de implantação de um sistema de informação para a empresa Atena Veículos Funerários, trazendo vantagens de como tornar os processos diários simples, objetivos e ágeis auxiliando na gestão. Para elaborar o presente estudo foi necessário desenvolver um referencial teórico apresentando tecnologia da informação, gestão empresarial, sistemas administrativos e gestão de processos. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica de nível exploratório. Concluiu-se que a implantação de um sistema de informação será de grande importância para o controle das informações e agilidade dos processos, mantendo as mesmas íntegras, atualizadas e disponíveis, sempre que houver necessidade.

Palavras-chave: sistema de informação – gestão – implantação.

ABSTRACT

Nowadays a company that does not have an information system that integrates the information fails to achieve a prominent position in the market in which it operates. This work has as main goal the proposed implementation of an information system for the company Atena Veículos Funerários, bringing advantages of how to make simple, agile goals and assisting in managing daily processes. To prepare this study was necessary to develop a theoretical framework presenting information technology, business management, administrative systems and management processes. The methodology used was the literature research and exploratory level. It was concluded that the implementation of an information system will be of great importance for the control of information and speed up procedures, keeping intact, the same date and available whenever the need arises.

Keywords: information system – management – implementation.

¹ Acadêmico do Curso Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação. Faculdades Integradas Machado de Assis. victor.db@live.com.

² Mestranda em Ensino Científico e Tecnológico pela URI, Professora do curso de Gestão da TI das Faculdades Integradas Machado de Assis. denise@fema.com.br.

INTRODUÇÃO

No atual cenário do mercado de trabalho as mudanças são constantes, fazendo com que as organizações necessitem cada vez mais de informações disponíveis de forma rápida e precisa que ofereçam suporte para a tomada de decisões. O mundo está vivendo na era da informação e as empresas que não possuem auxílio da tecnologia, têm grandes chances de ficar para trás perante seus concorrentes e aumentando o risco de falência.

A Tecnologia da Informação (TI) oferece várias ferramentas para assegurar segurança, integridade e disponibilidade das informações. Uma dessas ferramentas é o sistema de informação. O objetivo deste trabalho é a proposta de implantação de um sistema de informação para uma empresa especializada em transformações veiculares, sendo que a mesma está crescendo no mercado e ainda não possui uma estrutura de TI que ofereça o suporte necessário para um crescimento sustentável.

1 GESTÃO EMPRESARIAL

Diante do atual mercado competitivo, destaca-se que um número cada vez maior de organizações, por intermédio de seus principais diretores, vem buscando alternativas para melhorarem a sua gestão organizacional, procurando, constantemente desenvolver instrumentos para controlar seus processos, reduzir desperdícios, aumentar a satisfação de seus colaboradores e alcançar maior estabilidade.

A informação e o conhecimento sempre foram recursos importantes e desejados pelos seres humanos. Ouve-se muito expressões como "sociedade da informação" e "sociedade do conhecimento" que mostram como estes conceitos são importantes na sociedade em que se vive.

Com a mudança no volume, na velocidade e nos instrumentos utilizados para a produção e disseminação da informação, tornam-se necessárias ferramentas que ajudem a processá-las.

Para Oliveira:

O conceito básico de estratégias está correlacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, o qual é externo e está fora de seu controle; e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. (OLIVEIRA, 2012, p. 74).

Nesse contexto, a gestão empresarial basicamente funciona como um modelo a ser seguido dentro de uma empresa que envolve desde uma política de valores até as estratégias que viabilizam o alcance dos objetivos propostos pela mesma.

Segundo Oliveira e Magalhães, até então, o papel da informática estava restrito como uma tecnologia para suporte administrativo, mas com seu crescimento passou a proporcionar maior eficiência na coleta, processamento, armazenamento e distribuição de dados e tratamento de informações (OLIVEIRA; MAGALHÃES, 2008). Segundo os autores,

As empresas, hoje, sentem a necessidade de obter uma gama enorme de informações sobre diversas áreas dos seus negócios. Informações que obtidas de forma mais rápida e de fonte segura, poderão ajudar mais efetivamente na tomada de decisão e nos objetivos estratégicos da empresa. (OLIVEIRA; MAGALHÃES, 2008, p. 11).

Para auxiliar na obtenção e tratamento de informações dentro de uma empresa de forma planejada para fornecer melhores resultados em sua execução e percepção pela organização surgiu a Tecnologia da Informação e os sistemas de informação.

1.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Um sistema de informação, segundo Batista, é um conjunto de componentes inter-relacionados, desenvolvidos para coletar, processar, armazenar e distribuir informação para facilitar a coordenação o controle, a análise, a visualização e o processo decisório (BATISTA, 2006).

Segundo Laudon e Laudon entrada, processamento, saída e feedback são as quatro atividades básicas de um sistema de informação. Através dessas atividades, dados originais são transformados em informação útil (LAUNDON; LAUNDON, 2001).

Comparado a um ser vivo, entende-se que o sistema também possui um processo de evolução composto de criação, evolução e decadência. Esquemmatizando, um sistema pode ser descrito em forma de diagrama, conforme mostra a ilustração a seguir:

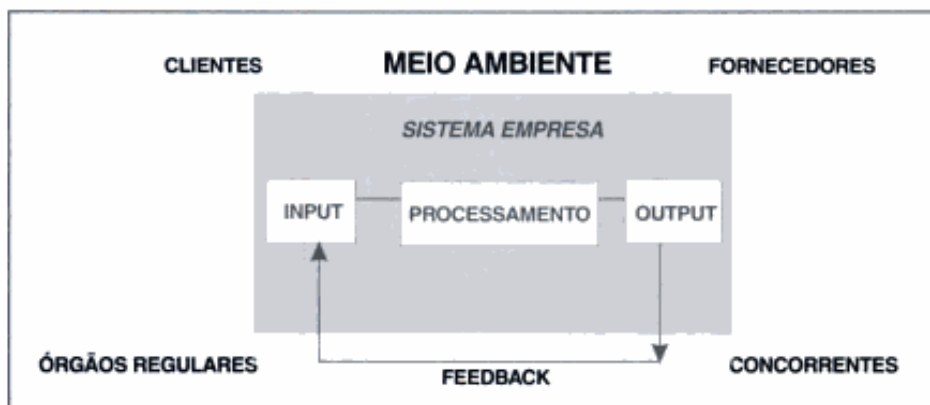


Ilustração 1: Atividades de um Sistema de Informação

Fonte: Laudon e Laudon (2001, p. 16).

Algumas definições abordadas por Laudon e Laudon podem ser observadas na ilustração 2:

| CONCEITO | DEFINIÇÃO BÁSICA |
|---------------|---|
| DADO | Elemento que representa eventos ocorridos na empresa ou circunstâncias físicas, antes que tenham sido organizados ou arranjados de maneira que as pessoas possam entendê-los e usá-los. |
| INFORMAÇÃO | Dado configurado de forma adequada ao atendimento e à utilização pelo ser humano. |
| INPUT | Ato e efeito de captura ou coleta de dados, sejam internos ou externos à organização, para processamento no sistema. |
| PROCESSAMENTO | Conversão, manipulação ou tratamento da matéria-prima que, entrando sob uma forma, assume outra diferente para ser compreensível pelo ser humano. |
| OUTPUT | Saída e distribuição da informação processada às pessoas, órgãos ou atividades, onde serão usadas para a tomada de |

| | |
|-----------------|--|
| | decisão. |
| FEEDBACK | Saídas que retornam para a apropriação pelos membros da organização para auxílio, na avaliação ou correção de <i>input</i> . |

Ilustração 2: Definições de um Sistema de Informação

Fonte: Laundon, Laundon (2001, p. 20).

A finalidade de se construir sistemas de informação é resolver uma variedade de problemas organizacionais. Um sistema de informação consiste em três entidades que se ajustam mutuamente: pessoas, organizações e tecnologia.

Para Laundon e Laundon:

- a) a dimensão pessoas dos sistemas de informação envolve assuntos como treinamento, atitudes no emprego, ergonomia e interface com o usuário;
- b) a dimensão tecnologia dos sistemas de informação consiste em hardwares e softwares de computadores e tecnologia de armazenamento de dados e comunicações;
- c) a dimensão de organizações dos sistemas de informação envolve assuntos como hierarquia das organizações, especialidades funcionais, procedimentos empresariais, cultura e grupos de interesses políticos. (LAUNDON; LAUNDON, 1999).

O conhecimento em sistemas de informação envolve a compreensão dessas dimensões. Para Laundon e Laundon conhecimento, informação e dados são diferentes: “A informação é criada a partir de fluxos de dados através da aplicação de conhecimento. O objetivo dos sistemas de informação é criar e distribuir informação e conhecimento útil de uma maneira projetada para resolver algum problema de organização.” (LAUNDON; LAUNDON, 1999, p. 45).

As empresas utilizam sistemas de informação para lidar com problemas organizacionais internos e para assegurar sua sobrevivência em um ambiente externo em mudança contínua.

Os sistemas de informação podem ser vistos sob as seguintes perspectivas: sistemas para servir áreas funcionais específicas da organização; sistemas de diferentes tipos para resolver variados problemas em diferentes níveis da organização; sistemas para servir a organização como um todo (sistemas integrados de gestão).

Neste estudo destacam-se os Sistemas Administrativos e os Sistemas de Informação Empresarial.

2 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

A tecnologia é a ferramenta através da qual os sistemas de informação são criados e implementados. Ela faz uso de equipamentos, programas e formas de armazenamento para organizar e fazer uso correto dos dados. Dentre esses meios encontram-se os sistemas administrativos.

Sistemas de informação, ou mais especificamente, sistemas administrativos bem-sucedidos proporcionam ganhos como rentabilidade, bom desempenho e satisfação aos usuários da organização. Apesar de essas características serem de difícil mensuração elas podem ser observadas de forma objetiva ou intuitiva pelos gestores que desejam obter ganhos proporcionais aos esforços despendidos.

Esses sistemas devem “[...] proporcionar modificações nas atividades, produtos, aumentando o grau de importância e do valor das informações, pode também impactar o sistema de valor, que permite a empresa criar, aumentar a relação com seus clientes e fornecedores.” (OLIVEIRA; MAGALHÃES, 2008, p. 20).

Aliado aos sistemas administrativos está a administração da empresa e seus recursos. Segundo Oliveira:

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização e a direção dos recursos alocados nas áreas das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais. (OLIVEIRA, 2009, p. 69).

Para Oliveira, a administração pode ser considerada uma ciência que nada mais é que o conjunto de conhecimentos adquiridos através da observação, metodologia e técnicas administrativas desenvolvidas, bem como pela prática nas empresas, fazendo com que um sistema administrativo seja um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades (OLIVEIRA, 2009).

Conforme Oliveira, quanto à sua natureza os sistemas podem ser:

- a) Fechados: não apresentam intercâmbio com o meio ambiente. Não influenciam nem são influenciados pelo ambiente.
- b) Abertos: trocam matéria, energia e informação com o meio ambiente (OLIVEIRA, 2009).

Esses sistemas são influenciados ou influenciam o meio ambiente, através das entradas e saídas, sejam elas quais forem. São adaptativos, isto é, para sobreviverem devem reajustar-se constantemente às condições do meio, mantendo um jogo recíproco com as forças do ambiente, e a qualidade de sua estrutura é otimizada, quando o conjunto de elementos do sistema se organiza, aproximando-se de uma operação adaptativa. Assim, a adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização.

A formulação das estratégias empresariais é muito importante para o desenvolvimento dos sistemas administrativos, tendo em vista a otimização do processo decisório dentro das organizações.

Também é pela estruturação por processo que há a ligação entre a estratégia da empresa e o SIG (Sistema de Informações Gerenciais).

2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EMPRESARIAL

Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) ou, em português, Sistemas de Informação Empresarial são responsáveis pela integração de informações. Esses sistemas "[...] são adquiridos na forma de pacotes comerciais de software com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa." (SZAFIR-GOLDSTEIN; SOUZA, 2003 apud OLIVEIRA; MAGALHÃES, 2008, p. 22).

Para Oliveira e Magalhães os sistemas de informação empresarial proporcionam aos gerentes relatórios e consultas sobre o desempenho atual e registros históricos da empresa, de forma a apoiar as atividades de planejamento, controle e tomada de decisão (OLIVEIRA; MAGALHÃES, 2008).

O ERP facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa como fabricação, logística, finanças e recursos humanos. Para Beal ele é um sistema amplo de soluções e informações, "[...] um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto integrado de aplicações,

consolidando todas as operações do negócio em um simples ambiente computacional.” (BEAL, 2012, p. 54).

A vantagem de um sistema ERP é que a entrada de informações será solicitada uma única vez. Conforme Laundon e Laundon:

Por exemplo, um representante de vendas grava um pedido de compra no sistema ERP da empresa. Quando a fábrica começa a processar a ordem, o faturamento e a expedição podem checar o status da ordem de produção e estimar a data de embarque. O estoque pode checar se a ordem pode ser suprida pelo saldo e podem então notificar a produção com uma ordem que apenas complemente a quantidade de itens requisitados. Uma vez expedida, a informação vai direto a relatório de vendas para gerenciamento superior. (LAUNDON; LAUNDON, 2001, p. 45).

Conforme Laundon e Laundon, muitas vezes sistemas ERP são comercializados em pacotes com os módulos básicos para a gestão do negócio e podem ser adquiridos módulos adicionais conforme o interesse e estratégia da empresa. Esses módulos são integrados para oferecer consistência e visibilidade para todas as atividades inerentes ao processo da organização (LAUNDON; LAUNDON, 2001).

Segundo Resende e Abreu o ERP deve ser adequado às necessidades de cada empresa, considerando critério como:

- Facilidade no entendimento e absorção dos recursos dos sistemas no que diz respeito a sua operação e funções disponíveis;
- Uso dos recursos de TI de forma efetiva e criativa, permitindo que as informações auxiliem nos processos decisórios dos usuários de todos os níveis hierárquicos;
- Implantação e implementação dos sistemas gradualmente, priorizando os processos fundamentais do negócio e garantindo o desempenho satisfatório de todas as funções empresariais;
- Envolvimento, educação e capacitação de todos os funcionários, contribuindo de forma paralela com a cultura, filosófica e políticas da empresa;
- Investimento e recursos de TI que garantam o bom desempenho para a obtenção da qualidade e produtividade dos processos e dos resultados;
- Análise e planejamento dos processos de implementação/otimização e conversão de dados, minimizando os custos e a resistência às mudanças. (RESENDE; ABREU, 2003, p. 82).

Seguindo os aspectos citados acima e respeitando as necessidades da empresa o ERP pode proporcionar sustentação adequada de desenvolvimento e,

consequentemente, aumentar as vantagens da empresa perante seus concorrentes. Ele permite ainda integrar os diferentes setores da empresa, além de facilitar o controle da administração e tornar mais precisa a sua gestão estratégica auxiliando no processo de tomada de decisão.

3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Diante da velocidade das informações, gerentes ficam a mercê de dúvidas diante das possibilidades da empresa e é nesses momentos que a TI deve ser utilizada, pois é vista como "[...] um conjunto de metodologias de processos que utilizam hardware e software para processarem as informações [...] com o objetivo de auxiliar na gestão da empresa através do uso da informática." (OLIVEIRA; MAGALHÃES, 2008, p. 13).

A aplicação da Tecnologia da Informação traz aos empresários facilidade no momento da tomada de decisão. Para Batista, uma decisão se refere a uma escolha feita entre duas ou mais alternativas. As decisões são tomadas continuamente tanto por indivíduos quanto por grupos. Ao tomar uma decisão, seja ela organizacional ou pessoal, o tomador da decisão passa por um processo sistemático. (BATISTA, 2006).

Batista afirma que:

A tomada de decisões pode ser definida como a habilidade para processar informações mediante uma análise lógica e objetiva (confiar em si mesmo na hora de decidir, estar preparado para correr riscos razoáveis e para ser responsabilizado pelos resultados). É um processo posterior ao trabalho de análise e entendimento do problema, e se esse trabalho foi bem executado, o conjunto de opções possíveis (ou soluções) para o problema é reduzido, tornando o processo mais simples. (BATISTA, 2006, p. 148).

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. De acordo com Chiavenato o processo de tomada de decisão convencional exige sete etapas, a saber:

1. Percepção da situação que envolve algum problema.
2. Análise e definição do problema.

3. Definição dos objetivos.
4. Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação.
5. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos.
6. Avaliação e comparação das alternativas.
7. Implementação da alternativa escolhida (CHIAVENATO, 2003).

Como o processo de tomada de decisões é extremamente flexível e uma etapa pode influenciar a outra, nem sempre elas são seguidas à risca, assim como muitas vezes algumas etapas podem ser ampliadas ou até mesmo estendidas.

Há casos em que o modelo de tomada de decisão convencional não atende completamente as necessidades dos responsáveis por esse processo dentro de uma organização. Nesse sentido, outro modelo decisório tem sido apresentado, em que as necessidades de informações geram os dados a serem trabalhados, objetivando novas informações e conhecimentos com mais utilidade para o caso: o modelo decisório dinâmico. Para Rezende o destaque no modelo decisório dinâmico é a necessidade de informação e não o tratamento de dados, ou seja, esse modelo parte da necessidade da informação para a gestão de negócios ou de atividades organizacionais (REZENDE, 2010).

Segundo Rezende, nesse modelo, as necessidades de informação devem ser modeladas a partir das exigências dos responsáveis e dos gestores da organização. As atividades de levantamento de dados podem ser elaboradas por meio de diversas técnicas como: observação pessoal; questionários; entrevista; seminário; dinâmica de grupo; pesquisa (REZENDE, 2010).

O modelo decisório dinâmico funciona da seguinte forma (Ilustração 3):

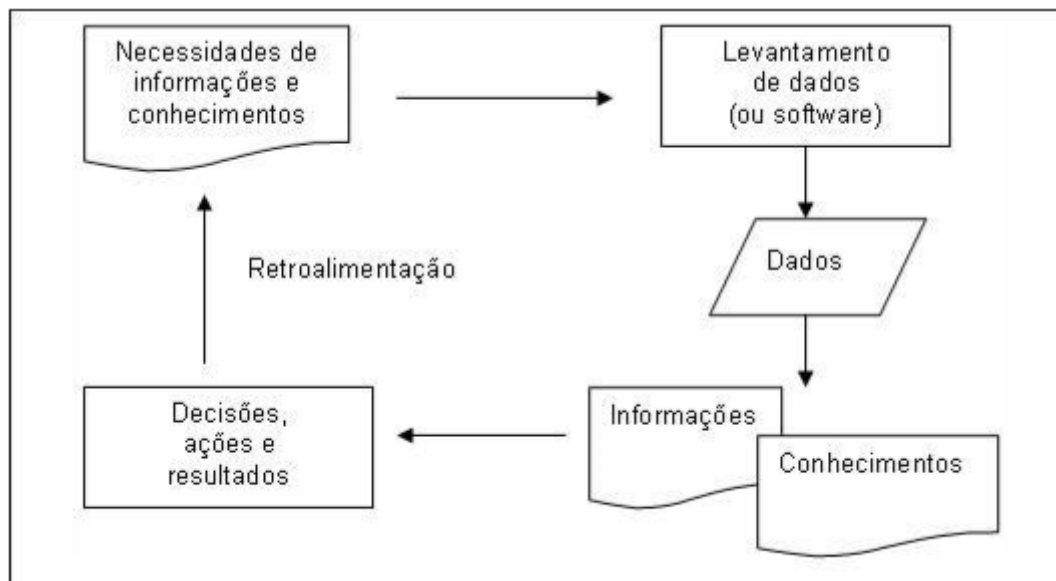


Ilustração 3: Modelo decisório dinâmico

Fonte: Rezende (2010 p. 78).

Dessa forma, segundo Rezende, para que os modelos decisórios efetivamente contribuam para a gestão das organizações, é fundamental o envolvimento integral da alta administração, dos gestores e dos componentes do corpo técnico das organizações. Para tanto, exigem-se padronização prévia e conceitos unânimes das múltiplas variáveis que envolvem os modelos decisórios. Este envolvimento requer capacitação e competência dos envolvidos, com planejamento formal adequado, infraestrutura definida e apropriada relação entre custos, benefícios, riscos e viabilidade. (REZENDE, 2010).

No processo de tomada de decisão, o uso da tecnologia correta auxilia a empresa em suas atividades operacionais e administrativas e agrega maior produtividade nos resultados obtidos. Para isso é preciso investimento em software, hardware e treinamento de pessoas.

4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO BENEFÍCIO PARA OS PROCESSOS DA EMPRESA ATENA VEÍCULOS FUNERÁRIOS

Para o sucesso de uma organização, é importante que seus objetivos sejam divulgados e compreendidos por todas as partes interessadas: clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade. O processo de informatização vem ao

encontro das organizações para auxiliá-las a controlar suas vendas, estoques, fluxos de mercadorias e valores, fundamental para saúde financeira e organizacional da empresa.

Segundo Lucas:

A tecnologia da informação pode ajudar uma empresa a se tornar mais competitiva através de mudanças na estratégia e na direção, e de melhorias na eficiência e eficácia. A tecnologia permite a organização melhorar significativamente seu modelo de negócio e alterar sua estrutura. (LUCAS JR., 2006, p.3).

Os benefícios que um sistema de informação vai trazer para a empresa são: a possibilidade de acompanhamento e de análise sobre todos os processos a qualquer hora e em qualquer lugar, a praticidade e facilidade no uso, segurança dos dados, um sistema de informação tem custo muito pequeno comparado aos benefícios e recursos que o mesmo oferece. Ele agrega valor ao negócio e organiza toda informação de uma maneira fácil e rápida de ser identificada, facilitando os processos de compra e venda, controle de estoque, cadastro de produtos, fornecedores e clientes, contas a receber e a pagar. Todos esses processos são realizados manualmente, sem qualquer sistema de informação que possibilite a agilidade e segurança das atividades.

Com o processo de implantação de um sistema informatizado a empresa terá maior integração no fluxo de informações em todos os seus processos, com melhorias em quantidades disponíveis em estoque, relatórios com informações das últimas aquisições, cadastro de fornecedores (CNPJ, IE, endereço, telefone para contato, e-mail), geração de ordens de compra dos produtos adquiridos, notas fiscais de compra serão lançadas via sistema para controle e possíveis consultas e relatórios de nível gerencial e operacional.

Conforme Lucas Jr., para que a informatização se torne viáveis e prática, deve possuir algumas características:

- adaptabilidade: capacidade de atendimento às exigências dos clientes e às suas contínuas mudanças de comportamento;
- representatividade: as medições definidas devem ocorrer de forma estruturada e sistemática, desse modo, precisam ser feitas por pessoa qualificada e no momento e local adequados. Dados desnecessários não

- devem ser coletados. Deve haver, portanto, certo equilíbrio entre a representatividade e a disponibilidade para a coleta;
- simplicidade: significa que o medidor deve ser entendido facilmente. Os termos e expressões devem ser conhecidos e compreendidos por todos os envolvidos, de forma homogênea;
 - rastreabilidade: a origem dos dados precisa ser bem identificada, assim como seu registro e manutenção. Sempre que possível, deve-se apresentar os resultados de forma gráfica para melhor visualização dos resultados e comparação com desempenhos anteriores;
 - disponibilidade: os indicadores devem estar disponíveis a tempo e para as pessoas certas a fim de que as decisões sejam tomadas. De nada adiantam informações corretas, fora ou dentro do prazo, dirigidas à pessoa errada;
 - economia: os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição;
 - praticidade : o indicador deve permitir a tomada de decisões. Para isso, ele deve ser testado, ter sua validade verificada e, se necessário, deve ser modificado ou excluído;
 - estabilidade: este atributo significa conseguir manter a medição por um tempo de forma a permitir a formação de uma série histórica que possa ter seus resultados comparados e sua tendência avaliada. (LUCAS JR., 2006, p. 88).

O atendimento ao cliente é outro fator importante dentro das organizações, pois é através de uma sequência de ações que são efetivadas as vendas. Vender não é apenas entregar o produto ao cliente, mas sim uma ferramenta de comunicação entre vendedor e cliente. Para Cobra, “[...] a administração de vendas é classificada como ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações públicas. [...] é um processo gerencial das funções organizacionais da venda pessoal.” (COBRA, 2009, p.21).

Dentro do processo de vendas, está o preço, valor do produto ou mercadoria, que tem sua formação gerada pelo gerente ou administrador indicado para isso. Segundo Cobra, a análise de preço é efetuada para permitir a avaliação da lucratividade de produtos e serviços já existentes ou novos, além da formulação de estratégias competitivas (COBRA, 2009).

Os requisitos em que o sistema de informação terá maior controle e trará benefícios para a empresa são registro das vendas efetuadas, cadastro do cliente (CPF, RG, endereço, telefones para contato e demais dados necessários), cadastro dos produtos (código próprio, descrição do produto, quantidades), cálculo de preços de venda através de tabelas que informem o preço correto, com todos os encargos e valores necessários e relatórios de nível gerencial e operacional.

A administração financeira é essencial para o sucesso da empresa e dela depende a rentabilidade que pode ser atingida. Conforme Santos, “[...] as necessidades de capital de giro para uma empresa dependem de determinadas características de seu processo de produção ou de operação.” (SANTOS, 2009, p.16). Logo, o financeiro da empresa gira em torno da obtenção de lucros e do crescimento da organização. As empresas almejam obter recursos disponíveis para manter o ciclo de entradas e saídas, e para isso precisam planejar seus processos.

Alguns processos como o de contas a pagar, a receber e o fluxo de caixa, podem ser considerados essenciais para a sobrevivência financeira da empresa. O planejamento da área de finanças traz informações básicas como saldos e estimativas de valores, dados que podem ser essenciais na tomada de decisão em qualquer área da organização.

Para um maior benefício no controle financeiro, o sistema de informação deve obter e informar requisitos como relação de duplicatas a receber, relação de duplicatas a pagar, relatórios diários de vencimentos, controle de valores diários, mensais e anuais ou por período determinado, fluxo de caixa diário e relatórios de nível gerencial e operacional.

O controle de estoque é um método de organização que traz aos gerentes maior facilidade de controle e agilidade nos processos de compra e venda, pois permite regular as entradas e as saídas de produtos. O controle de estoque trará maior organização e agilidade para empresa, desde que contenha requisitos como cadastro de produtos com código e descrição, quantidade disponível atualmente ou por período desejado, relatórios de entradas e saídas, estoque mínimo ou ponto de pedido, curva ABC, relatórios de pesquisa de preço e relatórios de nível gerencial e operacional.

Todos os processos da empresa devem ser informatizados, desde o cadastro de produtos, clientes e fornecedores até o controle de estoque e ordens de produção e serviço, anulando o custo com fichas, trazendo praticidade e segurança e obtendo total proveito do sistema de informação.

Os relatórios da empresa são parte de suma importância. O relatório tem como finalidade mostrar resultados com exatidão e clareza, transmitindo de forma correta as informações. Um sistema de informação, com todas as informações sobre

os processos organizacionais, gerando relatórios, aumenta a eficiência dos resultados e facilitada a tomada de decisão com dados concretos.

Conforme Santos, os indicadores dos benefícios dos sistemas de informação quando utilizados pelas organizações são o tempo de processo ou tempo de ciclo (tempo total para que o processo seja integralmente executado e recursos gastos por unidade produzida), custo de falta de qualidade na produção (desperdício, refugos, retrabalhos etc), relação entrada/saída (custos operacionais), a disponibilidade de recursos financeiros que é uma medida de eficiência do planejamento financeiro e seu acompanhamento, o tempo para atendimento de solicitação de separação de material no estoque que é uma medida de eficiência do armazenamento, produtividade (total de produtos prontos para venda e total de produtos produzidos), quantidade de pessoas atendidas e total de pessoas que procuraram atendimento, entregas no prazo e total de entregas feitas, lucratividade do negócio (lucro líquido e total receitas), quantidade de problemas solucionados e total de problemas identificados, rotatividade de pessoal e recebimentos no prazo (SANTOS, 2009).

A ilustração 4 apresenta, segundo Foina, os benefícios que a tecnologia da informação pode trazer inicialmente para a organização:

| Benefício | Equivalente |
|---|--|
| Melhoria da imagem da empresa junto ao mercado e aos clientes | - Aumento das vendas; - Mídia e marketing inovados. |
| Redução do tempo gasto no processo | - Melhoria no fluxo de trabalho; - Agilidade nos processos de compra, venda, financeiro e controle de estoque. |
| Redução do risco da empresa | - Menor risco na tomada de decisão; - Informações concretas. |
| Redução da inadimplência | - Controle das contas a receber; Controle no fluxo de caixa. |
| Maior controle gerencial/ Maior velocidade na coleta de dados gerenciais | - Relatórios mais claros e objetivos; - Redução de perdas recorrentes a decisões baseadas em dados gerenciais errados ou falhos (documentos antigos e mal arquivados); - Melhoria na precisão de entrada e saída de dados. |
| Imagem de modernidade e inovação | - Maior diferenciação de níveis sociais dos clientes ativos; - Mídia e marketing. |

| | |
|--|--|
| Melhor aproveitamento das oportunidades de negócio | <ul style="list-style-type: none"> - Valores estimados de receita gerada pelos novos produtos a serem comprados; - Redução de tempo entre a concepção e o lançamento de um produto; - Capacidade de visão total do negócio. |
|--|--|

Ilustração 4: Benefícios/Equivalente da Tecnologia para a Empresa.
 Fonte: Adaptado (FOINA, 2009, p.168).

Esses são alguns benefícios que a TI pode trazer para a organização que aplicar um sistema de informação. Portanto, pode-se dizer que para a organização Atena Veículos Funerários a decisão de informatização pode trazer para seu cotidiano muitas melhorias, como a agilidade, facilidade, acessibilidade e inovação dos processos organizacionais.

CONCLUSÃO

A partir dos resultados da análise feita na empresa, nota-se que a organização não faz bom uso da tecnologia que possui. É considerável então, pensar sobre agregar valor à informação. Desse modo, uma empresa deve pensar em meios que venham a ser um bom investimento e gerem resultados positivos trazendo vantagens.

Um sistema informatizado pode oferecer a estrutura que a empresa precisa com segurança, confiabilidade e disponibilidade de informação, facilitando a gestão e fazendo com que a tomada de decisões importantes gerem resultados positivos.

Atualmente, os dois principais fatores para o planejamento estratégico dentro de uma organização são a informação e o conhecimento. Através dos recursos que a tecnologia da informação oferece, torna-se viável a construção de um planejamento estratégico adequado. Além disso, a TI também é uma ferramenta muito poderosa para as empresas que buscam trabalhar com uma estrutura consistente, que ofereça suporte dando integridade as informações e oferecendo melhorias em todos os processos de gestão, agindo como diferencial para qualquer empresa que busca maior competitividade.

A implantação de um sistema de informação torna possível a empresa Atena Veículos Funerários competir de forma igualitária perante os concorrentes do mesmo ramo que já possuem recursos de tecnologia. Administrar a empresa com o auxílio

da tecnologia, além de ampliar a comunicação entre os gestores, vai ajudar na conectividade da empresa e no acesso as informações precisas de forma rápida.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de Informação – O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação: Como transformar a Informação e a Tecnologia da Informação em Fatores de Crescimento e de Alto Desempenho nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAUDON.K.C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAUNDON, Kenneth C.; LAUNDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LUCAS JR, Henry C. **Tecnologia da informação: tomada de decisão estratégica para administradores**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

OLIVEIRA, Arnaldo Heliziário Chaves de; MAGALHÃES, Patrick Leandro. **Informatização de Empresas: Conceitos base e estudo de caso da empresa APAIL Diesel**. 2008. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/30915939/Informatizacao-de-Empresas-Conceitos-base-e-estudo-de-caso-da-empresa-APAIL-Diesel>>. Acesso em: 09 dez. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & Vantagem competitiva**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à administração – ed. Compacta**. São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Alcides Denis. **Sistemas de Informações Organizacionais – Guia Prático para projetos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

**PROPOSTA DE UM E-COMMERCE PARA UMA EMPRESA DO RAMO
AGROPECUÁRIO**

Carlize Baumgartner¹
Denise Felber²

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo definir quais são as etapas necessárias para a implementação de um e-commerce como um diferencial no canal de vendas para uma empresa do ramo agropecuário. Para elaborar o presente estudo foi necessário desenvolver um referencial teórico apresentando as categorias de comércio eletrônico, suas vantagens e desvantagens em relação ao comércio tradicional, abordando o marketing digital como forte aliado para a divulgação da marca e expansão dos negócios por meio de redes sociais, e-mail marketing entre outros. A metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada, qualitativa e bibliográfica. Dentre os principais resultados destacam-se os receios e expectativas dos clientes, as principais vantagens do comércio eletrônico e as dificuldades de sua implementação. Concluiu-se que o e-commerce é um ramo em plena expansão que pode auxiliar a agropecuária no desenvolvimento do seu negócio gerando vantagens em aspectos financeiros ou aumento de consumidores.

Palavras-chave: comércio eletrônico - loja virtual - plataformas.

ABSTRACT

This work aims to define what are the steps required to implement an e-commerce as a differentiator in the sales channel for a company in the agricultural sector. To prepare this study was necessary to develop a theoretical framework showing the categories of ecommerce, its advantages and disadvantages compared to traditional commerce, addressing the digital marketing as a strong ally for brand awareness and business expansion through social networks, email marketing among others. The methodology was applied to qualitatively and literature. Among the main results highlight the fears and expectations of customers, the main advantages of e-commerce and the difficulties of its implementation. It was concluded that e-commerce is a booming industry that could help agriculture in developing its business advantages in generating financial aspects or increase consumers.

¹ Acadêmica do Curso Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, das Faculdades Integradas Machado de Assis. carlize.cali@hotmail.com.

² Mestranda em Ensino Científico e Tecnológico pela URI, Professora do curso de Gestão da TI das Faculdades Integradas Machado de Assis. denise@fema.com.br.

Keywords: e-commerce – shop - platforms.

INTRODUÇÃO

Com a expansão da internet e da Tecnologia da Informação no mundo empresarial e pessoal, o fácil acesso ligado aos serviços por ela disponibilizados permitiu que a sociedade começasse a desfrutar de uma nova maneira de realizar suas compras por meio do comércio eletrônico (ou e-commerce). Esse traz comodidade ao consumidor em realizar suas compras e também estreita as relações entre empresa e cliente, considerando o fato de não precisar de deslocamento para poder adquirir o que se deseja.

Ademais, o serviço de comércio eletrônico traz vantagens, como proporcionar um diferencial de vendas para empresas de pequeno, médio e grande porte que passam a atuar no mercado competitivo, o qual abrange tanto o comércio físico como o virtual. Essa ferramenta reduz custos de negociação, infraestrutura e a busca por informações em relação a produtos e clientes, tornando-se uma modalidade de comércio cada vez mais atraente.

Atualmente o e-commerce ou comércio eletrônico vem ocupando mais espaços na vida empresarial ou por quem deseja abrir uma loja sem ter os custos de montar uma estrutura física, podendo analisar alguns aspectos como perfil do e-consumidor, vantagens do comércio eletrônico sobre o tradicional, marketing digital como ferramenta de suma importância para o e-commerce e o crescimento desse no Brasil que informam a real situação de como o comércio eletrônico está se expandindo e agregando valor empresarial e pessoal.

Dentre os autores mais utilizados neste trabalho, destacam-se Albeto Albertim, Claudio Torres, Efrain Turban e David King que deram suporte à pesquisa bibliográfica, permitindo que, por meio de suas obras, fosse possível analisar o comércio eletrônico, suas categorias, características, tendências e amplitude, marketing digital, perfil dos consumidores e plataformas existentes no mercado.

1 E-COMMERCE

O e-commerce, também chamado de comércio eletrônico, tem se difundido cada vez mais como uma fonte de benefícios e contribuições para quem deseja se lançar no mundo virtual ou para quem procura um diferencial para sua empresa:

O Comércio Eletrônico (CE) é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intraorganizacional, numa infraestrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso a baixo custo. (ALBERTIM, 2010, p. 3).

Ainda para Albertim, “[...] uma empresa sustentada no ambiente digital requer um forte comprometimento organizacional para aumentar os recursos alocados para o sucesso para provar a validade do modelo de negócio.” (ALBERTIM, 2010, p. 230). Para o autor,

O Comércio Eletrônico é considerado como tendo grande potencial para novas estratégias e oportunidades de negócio, tanto dentro das organizações com redução de custo e melhoria de processos, como no relacionamento com clientes com novos canais de vendas, novos produtos e serviços, novas formas de relacionamento, e até mesmo em novas oportunidades em novos escopos de negócio. (ALBERTIM, 2010, p. 230).

Para Camarotto e Alves, “[...] além do canal de marketing, a internet transformou-se em um ambiente de negócio, caracterizado quando a empresa implementa um novo modelo de negócio por meio da web para gerar receitas e lucros.” (CAMAROTTO; ALVES, 2012, p. 133). Consideram que

Comércio eletrônico ou e-commerce é uma forma de realizar negócios entre empresas e consumidor (B2C) ou entre empresas (B2B), usando a internet como plataforma de troca de informações, encomenda e realização das transações financeiras. (CAMAROTTO; ALVES, 2012, p. 133).

O mundo do comércio eletrônico hoje em ascendente crescimento traz novas ideias de comércio, trazendo das habituais lojas físicas uma nova perspectiva de atividade tornando uma maneira mais fácil e ágil de atender sua demanda empresarial. No entanto, esse novo ramo vem avançando e conquistando

consumidores, trazendo facilidades e comodidades que antes não existiam, tornando-se uma área promissora.

1.1 PRINCIPAIS CATEGORIAS DO E-COMMERCE

Dentro do comércio eletrônico, existem categorias que identificam o mercado na qual cada uma delas atua. Entre as principais, podemos destacar o Business-to-business (B2B), Business-to-consumer (B2C) e o Consumer-to-consumer (C2C).

1.1.1 *Business-to-Business* (B2B)

Business-to-Business é o comércio praticado por empresas onde elas se tornam clientes e também compradores. Segundo Turban e King, “[...] todos os participantes do e-commerce business-to-business (B2B) (empresa-empresa) são empresas ou outros tipos de organização.” (TURBAN; KING, 2004, p.6).

Neste tipo de comércio eletrônico, as empresas compram de outras empresas para depois revender, utilizando uma extranet ou internet de sua rede privada. É uma ligação direta e pode se estender por vários anos, utilizando e-mail e ligações telefônicas para fazer as transações. Esse tipo de comércio eletrônico vem com um universo de empresas que normalmente não são muito conhecidas, e suas marcas não são divulgadas, pois se trata de um ramo ligado somente a interesses empresariais:

Existe um universo de empresas nem sempre conhecidas, mas com magnitude e desempenho muito importantes, e que contratam milhares de funcionários ao redor do mundo. Sua maior diferença é que seus produtos não são direcionados à maioria dos consumidores e não podem ser encontrados em estabelecimentos comerciais de livre acesso ao público. (WROBEL, 2012, p.1).

No comércio eletrônico B2B, existem portais que facilitam seu exercício. Conforme Carvalho e Encantado, podemos destacar três:

- Portais Colaborativos (intranet) – são portais em que a empresa promove a comunicação interna, i. e., para com os seus colaboradores e entre colaboradores. Estas redes são restritas aos colaboradores da empresa

ou grupo de empresas, permitindo o acesso a um conjunto de recursos da rede interna dessa empresa ou grupo de empresas.

- Portais para parceiros (extranet) – são portais em que se promovem as relações entre empresas (B2B) ou entre uma dada empresa e as empresas com quem ela pretende manter relações.
- Portais de terceiros ou e-marketplaces – são plataformas de intermediação que promovem a união de várias organizações compradoras e vendedoras. (CARVALHO; ENCANTADO, 2006, p.38-39).

Uma das questões fundamentais no ambiente B2B é a questão da segurança, pois são dispostas as informações sobre produtos, estoques, situação financeira em relação ao fornecedor, histórico de vendas de clientes entre outros. Devem existir medidas adequadas que protejam essas informações, bem como uma política de segurança que assegure que os dados não sejam expostos e medidas adequadas que resguardecam as informações sobre os pagamentos, bem como toda a base de dados existente.

1.1.2 *Business-to-Consumer* (B2C)

Neste tipo de comércio eletrônico, as relações de compra e venda de produtos e serviços são realizados entre empresas e consumidores. Para Turban e King “[...] o CE *Business-to-Consumer* (B2C) (empresa-consumidor) envolve transações de varejo entre empresas e compradores individuais.” (TURBAN; KING, 2004, p. 6).

Neste comércio, a informação sobre os clientes torna-se um ponto importante, pois o acompanhamento desde seu primeiro acesso deve ser registrado, coletando informações sobre seus gostos, preferências e até a faixa de preço em que se inserem os produtos de sua busca, passando pela forma de pagamento realizada. Além desses itens, a confiança, prazo de entrega, qualidade do produto e acompanhamento do seu pedido, devem ser tratados com muita importância para que seu cliente se sinta seguro em realizar a compra:

[...] é necessário melhor entendimento dos componentes de negócio, desde a pesquisa e descoberta do produto/serviço via catálogos on-line até o gerenciamento do ciclo pedido/entrega, incluindo o componente, muito importante de pagamento/faturamento. (ALBERTIM, 2010, p.19).

Caracteriza-se pela exigência que o cliente tem sobre o produto que está adquirindo, sua qualidade e preços. Esses fazem com que o comércio movimente e cresça, exercendo influência sobre os compradores e que esses tornem a buscar pelo serviço.

1.1.3 Consumer-to-Consumer (C2C)

Esta categoria de comércio eletrônico envolve transações de bens e serviços realizadas de consumidor para consumidor. À medida que pessoas físicas ganharam espaço e confiança no meio virtual, esse tipo de comércio vem se destacando e crescendo cada vez mais. Para Turban e King, “[...] na categoria consumer-to-consumer (C2C) (consumidor-consumidor) os consumidores vendem diretamente uns aos outros.” (TURBAN; KING, 2004, p.6).

Esse comércio é realizado através de uma plataforma eletrônica e intermediado por uma empresa que oferece suporte e administração. Os vendedores e compradores devem ser devidamente cadastrados e podem ser avaliados pelo seu desempenho considerando o número de transações realizadas e as notas que receberam ao desempenhar o negócio.

Desde que esse tipo de comércio caiu no gosto dos consumidores, ele vem trazendo oportunidades de novas rendas e gerando satisfação aos consumidores por adquirirem produtos a um custo mais baixo, eliminando intermediários nas negociações.

Este comércio vem com a vantagem de redução de custo de divulgação do produto, pois é possível o contato direto com o fornecedor, podendo, assim, ter uma vantagem na negociação em relação ao preço, porém também possui desvantagens em relação à garantia do produto. O vendedor não tem controle sobre a entrega e a negociação é baseada somente na confiança entre comprador e vendedor.

2 CARACTERÍSTICAS DO E-COMMERCE

Segundo Macedo, dentre as características do comércio eletrônico pode-se destacar três que são de grande importância:

- 1) Comunicação: esta comunicação é feita entre clientes e empresa, fornecedores e compradores, porém deve ser de fácil entendimento para que qualquer usuário possa visualizar e entender com facilidade. A comunicação tem sua importância, pois através dela é que serão realizadas as formas de negócios que mais se identifica com o consumidor. Segundo Macedo, “a comunicação é realizada através da troca de informações à distância entre consumidores e fornecedores.” (MACEDO, 2009, p.14).
- 2) Segurança: sem dúvida o que preocupa o cliente é a forma com que suas informações são tratadas e expostas. A privacidade e segurança tornam-se um quesito de confiança na hora de realizar negócios, pois o comércio eletrônico, por ser uma forma de negócios a distância, deverá garantir a seguridade das informações e que essas não sejam usadas para outros fins posteriores a sua compra. Segundo Macedo, “[...] uma das características mais importantes do comércio eletrônico é sem dúvida garantir a integração e a privacidade na troca de informações.” (MACEDO, 2009, p.14).
- 3) Dados: relaciona-se com o gerenciamento dos dados dos clientes enquanto ele navega pelo site. Diz respeito à coleta de dados deixados pelos consumidores ao efetuarem suas compras, como perfil de produtos, preços, preferências por marca e modelos. Segundo Macedo, “[...] o gerenciamento de informações do comércio eletrônico desempenha um papel importante no que diz respeito a criar e manter informações de diversos tipos de clientes através de base de dados.” (MACEDO, 2009, p.14).

Entre essas características, a necessidade global de solução instantânea e em tempo real, o acompanhamento do mercado que cresce e diferencia-se com a tecnologia da informação, a falta de tempo de dirigir-se às lojas físicas, as aquisições de produtos diferenciados e personalizados fazem parte de como o comércio eletrônico vem invadindo o espaço de lojas convencionais.

Como o comércio eletrônico vem abrangendo um espaço cada vez maior na vida do consumidor, convém salientar suas vantagens.

O comércio eletrônico trouxe vantagens não só para as empresas, mas também para os clientes e para a sociedade como por exemplo:

- Maior comodidade para o cliente;
- Segurança e rapidez no pagamento das compras;
- Diminuição de impostos;
- Pesquisa de preço do produto;
- Redução dos custos marginais de organização;
- Acesso imediato por visitantes de todos os lugares. (MACEDO, 2009, p.15).

Segundo as características estudadas e as vantagens citadas por Macedo, podemos considerar os seguintes benefícios na implantação de um comércio eletrônico: Alta disponibilidade de tempo em atender seus clientes 24 horas por dia ou simplesmente em satisfazer uma necessidade de informação sobre o produto; grande variedade de produtos satisfazendo cada preferência; interações com redes sociais, podendo divulgar seu produto nas mídias em destaque como Facebook e Twitter; comodidade em poder realizar suas compras sem barreiras de tempo e distância; análise mercadológica onde as preferências por produtos ficam gravadas para posteriormente serem analisadas e disponibilizados produtos com a mesma referência e características ao consumidor; maior agilidade entre comprador e vendedor; preços menores; nicho de mercado; e foco no negócio direcionando nas necessidades dos clientes.

Apesar de possuir várias vantagens, o comércio eletrônico também possui algumas desvantagens.

O comércio eletrônico trouxe desvantagens não só para as empresas, mas também para os clientes e para a sociedade como por exemplo:

- Aumento do número de desemprego;
- Diminuição da qualidade dos produtos entregue aos clientes;
- Direitos autorais: uma vez publicada a informação na internet torna-se fácil sua cópia;
- O contato físico deixa de existir, o cliente não consegue tocar na mercadoria. (MACEDO, 2009, p. 15).

Além dessas desvantagens mencionadas por Macedo, pode-se considerar como problemas a confiança, entrega, garantia, frete, fraude, problemas na compra e despadronização (MACEDO, 2009).

Essas são algumas das vantagens e desvantagens que compõem um comércio eletrônico. Através delas podemos ter uma ideia mais ampla das

características dos serviços prestados online e como elas se comportam no meio virtual.

3 COMÉRCIO TRADICIONAL X COMÉRCIO ELETRÔNICO

O Comércio Tradicional possui as seguintes etapas, segundo Silva:

- **Apreciação da Mercadoria:** nesta etapa o consumidor busca reunir informações a respeito das especificações do produto e adequação desse produto a suas necessidades;
- **Negociação:** nesta etapa são discutidos os preços, a quantidade de produto que o consumidor deseja, as condições e prazos que a empresa pode oferecer conforme o pedido do consumidor;
- **Pagamento:** nesta etapa o consumidor deve escolher a forma de pagamento desejada, ou seja, à vista ou parcelado, cheque, dinheiro ou cartão de crédito;
- **Entrega:** nesta etapa é estabelecido o prazo para o consumidor receber seu produto. (SILVA, 2012, p.18-19).

No Comércio Eletrônico, segundo Silva, podemos encontrar as mesmas etapas, diferenciadas apenas pela forma como acontecem:

- **Apreciação da mercadoria:** deve estar disponível no site o máximo de informações possíveis sobre o produto, isso inclui imagens do produto e em casos de software, pode-se colocar uma versão demo;
- **Negociação:** a etapa de negociação dentro do comércio eletrônico deve ser tratada com tecnologias apropriadas, como por exemplo: tabelas, regras de negócios e agentes inteligentes;
- **Pagamento:** esta etapa deve permitir que os produtos vendidos na web possam ser pagos por telefone 0800-XXXXXX, por fax, por cartão eletrônico ou por pagamento digital. Mas é necessário que qualquer forma de pagamento escolhida pelo consumidor tenha a segurança necessária para que os dados não sejam utilizados por pessoas de má fé;
- **Entrega:** a entrega da mercadoria no comércio eletrônico deve ser feita da maneira mais rápida possível, para isso é necessário contar com parceiros nas regiões onde a empresa atua. (SILVA, 2012, p.20–23).

Em ambos os ramos essas etapas são de fundamental importância, pois cada uma delas inserida em seu ramo constitui para um ótimo desempenho nas funções realizadas dentro seu negócio.

4 MARKETING DIGITAL

O marketing tornou-se uma referência no ambiente organizacional no que diz respeito às informações por meio da internet. Ele torna a comunicação do produto mais exposta ao consumidor. É através dele que o consumidor reconhece sua marca/produto, pelos meios de informação que a internet oferece para que esses estejam sempre em contato com as tendências do mercado:

O termo marketing digital foi criado há alguns anos para designar uma nova forma de se relacionar e se comunicar com clientes e consumidores no crescente mercado da internet. Porém, com a evolução da web, essa atividade vem se tornando cada vez mais complexa. (TANABE, 2012).

Como no marketing tradicional, o virtual também carece de um planejamento de marketing digital para que sua empresa/produto esteja ao alcance dos olhos do consumidor. Esse planejamento deve ser minucioso, pois deve identificar as ações que podem ser realizadas para um bom desempenho da loja virtual na rede.

Segundo Castro, existem pontos de estudo que podem ser úteis na hora de fazer um planejamento estratégico que são análise de concorrência, marketing estratégico, priorização de táticas, mensuração, análise e ajuste que podem ser detalhadas da seguinte forma:

- 1) Análise da concorrência: consiste em estudar o concorrente, o que ele está fazendo para atrair seu cliente, as formas como ele faz, quais as táticas de atração do público-alvo, quais as mídias em que está inserido e também onde não há atuação do concorrente no mercado. Para Castro, “[...] nesta etapa, a empresa deve estudar a atuação dos concorrentes em todos os canais de marketing digital – websites, social média, e-mail, SEM (Search Engine Marketing).” (CASTRO, 2013, p.1).
- 2) Marketing estratégico: a empresa deve definir quais as maneiras que gostaria de ser vista na web, como ela poderá aparecer para seu público-alvo, e quais os diferenciais que irão destacá-los da concorrência. Para Castro, “[...] a empresa deve definir os objetivos de sua atuação na web e a forma como quer ser lembrada e percebida pelo consumidor”. (CASTRO, 2013, p.1).

- 3) Priorização de táticas: prioriza lugares de divulgação na web onde seu cliente mais se concentra se não puder estar em todos os lugares priorize espaços onde o desempenho será mais lucrativo e teste essas ações. Segundo Castro, “[...] defina os espaços em que atingirá seu público-alvo de forma mais efetiva e teste a eficiência das ações.” (CASTRO, 2013, p.1).
- 4) Measure, analise e ajuste: consiste em analisar o desempenho das ações utilizadas e avaliar se estão corretas ou se há algo para mudar. Como citado por Castro, hoje possuímos mecanismos de avaliação como o *Google Analytics* que monitora e fornece métricas de desempenho das campanhas (CASTRO, 2013).

Marketing digital é um caminho muito importante para fortalecer sua marca perante um público que se torna cada vez mais exigente. O enfoque na comunicação com seu público-alvo deve ser maior, pois no mundo virtual as coisas mudam rapidamente, precisando, assim, o administrador estar atento a tudo que diz respeito ao marketing do seu produto na web, visando estreitar o relacionamento com seu cliente.

5 PROJETANDO UM E-COMMERCE

Para iniciar uma loja virtual é necessário seguir alguns pontos-chaves para que o projeto dê certo. Campano relaciona alguns pontos para o processo completo para a criação de um site que pode ser o planejamento, criação e hospedagem do site, implementando formas de pagamentos seguras e divulgação, que serão detalhados a seguir:

- 1) Planejamento - é necessário todo um planejamento estratégico de como o produto ou empresa tornar-se-á conhecido no meio virtual. Trata-se de como alcançar meu público-alvo e como irá vender o produto:

É nesta etapa que serão definidos o público-alvo, que tipos de produtos serão vendidos, como serão entregues, o que o site vai oferecer para atrair visitantes e reter visitantes, garantias e procedimentos de atuação em caso de problemas, design, usabilidade e demais detalhes que irão o conjunto do seu negócio online. (CAMPANO, 2010, p. 16).

- 2) Criação e hospedagem do site: para que seu site atraia visitantes ele deve chamar a atenção do seu público, deve ser simplista e conter as informações necessárias para responder as curiosidades do consumidor. Para Campano, “[...] o *design* deve ser simples e agradável, [...] deve utilizar gráficos e/ou vídeos desde que acrescentem informações úteis ao usuários ajudando-os na tomada de decisão.” (CAMPANO, 2010, p.35).

Sobre a hospedagem do site, esse deve ter seu domínio próprio para transmitir confiança ao consumidor, pois, para Campano, “é muito importante para um site de e-commerce ter um domínio próprio, sob pena de não gerar confiança necessária para fechar pedidos.” (Campano, 2010, p.36).

- 3) Implementando formas de pagamentos seguras: As formas de pagamentos online ajudam na decisão de compra. Elas devem oferecer segurança ao consumidor, sendo essas uma necessidade básica de um site de comercio eletrônico. Para isso há várias formas de se realizar pagamentos em sites como:

- a) Dinheiro eletrônico – esse método de pagamento não utiliza o papel em dinheiro, normalmente um valor é debitado ou creditado eletronicamente.

O dinheiro eletrônico (eletronic cash- e-cash) é um novo conceito nos sistemas de pagamento on-line porque combina conveniência computadorizada com segurança e privacidade. (ALBERTIM, 2010, p.189).

- b) Cheque eletrônico – substitui o cheque em papel, sendo realizado através de um sistema de transferência que usa assinatura digital para assinar e endossar requerendo o uso de certificados eletrônicos. Para Albertim, “os cheques eletrônicos são entregues por transmissão direta utilizando linhas telefônicas, ou por redes públicas, tais como a internet”. (ALBERTIM, 2010, p.195)
- c) Cartões inteligentes – assemelha-se a um cartão de crédito convencional “utilizam tarja magnética ou chip de circuito integrado para armazenar informações específicas de um cliente, incluindo dinheiro eletrônico”. (ALBERTIM, 2010, p. 195).
- d) Cartões de crédito – responsáveis pela maioria das transações realizadas na internet. “As transações com cartão de crédito no ambiente digital são

consideradas mais seguras do que no mundo físico, mas os consumidores de uma forma geral requerem ainda mais segurança”. (CAMEROM, 1997, apud ALBERTIM 2010, p.198).

- e) Boleto bancário: sistema muito usado como pagamento no comércio eletrônico, segundo Valle é a segunda forma de pagamento mais utilizada, porém, há grande desistência na hora do pagamento acarretando prejuízo para loja virtual (VALLE, 2012).
- 4) Divulgação: consiste em como o site irá atingir o público desejado, que formas o empreendedor deve utilizar para que meu consumidor conheça a loja virtual e comece a comprar nela. Esses meio de divulgação podem ser:
 - a) Redes sociais: uma das maneiras de chamar público e analisá-los, através das redes sociais pode-se atingir um vasto público e alavancar mais consumidores para a loja virtual. Para Cosas, “as redes sociais se tornaram mais uma opção para as empresas divulgarem sua marca na Internet com, muitas vezes, baixo custo e bom retorno sobre o investimento.” (COSAS, 2012, p.1).
 - b) Otimização de sites (SEO): Segundo Cosas, ele relata que otimização de sites tem por objetivo divulgar sua empresa para quem já esteja interessado em algum produto que você ofereça. Trata-se de direcionar seu produto a um público que já demonstrou algum interesse através dos mecanismos de buscas como google (COSAS, 2012).
 - c) E-mail marketing: direciona propagandas através de e-mail com o consentimento do receptor, esses devem oferecer algo que realmente lhes interesse e faça sentido. Conforme Cosas, salienta que a finalidade do e-mail marketing é criar relacionamentos com os clientes e conseguir novos clientes para sua loja (COSAS, 2012).
 - d) Links Patrocinados: são tipos de publicidades que são pagas, são os anúncios que aparecem ao lado direito e com fundo amarelo nas buscas do google. Segundo Cosas, links patrocinados dão lucro para a empresa que investem nesse tipo de divulgação (COSAS, 2012).

No que diz respeito à divulgação da loja virtual, pode-se associá-la ao marketing digital, que também é uma etapa fundamental para o comércio eletrônico, pois envolve estratégias que fazem com que a loja virtual se torne conhecida.

[...] o marketing digital completo deve ser composto por sete ações estratégicas:

- Marketing de conteúdo
- Marketing nas mídias sociais
- Marketing viral
- E-mail marketing
- Publicidade on-line
- Pesquisa on-line
- Monitoramento. (TORRES, 2009, p. 70).

Seguindo as estratégias citadas por Torres (2009) pode-se detalhar estas ações:

- Marketing de conteúdo – são baseadas em pesquisas de busca com palavras chaves.
- Marketing nas mídias sociais – são destinados a grupos de pessoas que compõem uma rede social onde normalmente são expostos seus gostos, opiniões e críticas, sendo muito importante, pois hoje as pessoas passam boa parte do seu tempo interagindo com outras através de redes sociais.
- Marketing viral – é o método realizado boca-a-boca, onde um passa a informação para o outro de uma forma verbal.
- E-mail marketing – utiliza o e-mail como marketing direto e com o consentimento do usuário, porém permite que o destinatário possa se descadastrar da lista da qual está inserido.
- Publicidade online – é feito por meio de banners publicados nos sites, com músicas, animações e vídeos, compara-se aos cartazes e outdoor no mundo não virtual.
- Pesquisa online – são pesquisas que são realizadas pelo usuário a fim de encontrar o que deseja na internet.
- Monitoramento – engloba todos os resultados das ações estratégicas realizadas dentro do marketing digital, fornece informações positivas ou negativas sobre o desempenho das atividades (TORRES, 2009).

Além dessas etapas citadas por Torres, pode-se relacioná-la com outras como a questão da confiabilidade na entrega de mercadorias, atualização constante do site, a disponibilização e visualização dos produtos, suas características e

informações e também a escolha de um nicho de mercado para atuar no mercado online (TORRES, 2009).

Por ser um ramo em constante crescimento e evolução, é preciso de muita dedicação para que uma loja online alcance todos os requisitos necessários para permanecer vivo num mercado de grande expansão que se tornou o de comércio eletrônico.

6 PLATAFORMAS DE E-COMMERCE

A escolha de uma plataforma para o comércio eletrônico é uma decisão importante, pois esta fará com que o negócio ofereça o que há de melhor em seus serviços. É uma escolha que deverá ser pensada a longo prazo, para não haver conflitos na hora de colocar o serviço à disposição do consumidor, sendo ela o alicerce do comércio eletrônico.

Em uma plataforma de comércio eletrônico há alguns itens que se tornam fundamentais para que possa desempenhar um serviço de boa qualidade. Segundo Pires, uma plataforma deve conter:

- Área do cliente;
- Proteção das informações pessoais;
- Cadastro de produtos;
- Sistemas de pedidos;
- Formas de pagamento e entrega;
- Segurança no envio das informações;
- Gerenciamento de estoque. (PIRES, 2010, p.4)

Um exemplo de plataforma de comércio eletrônico que se pode citar é o Magento, hoje uma das mais consideradas por prestar serviços de qualidade, garantia de vendas altas, disponível também para pequenas e médias empresas:

Magento não é um fenômeno por acaso ou por força de marketing. Ele reúne todas as vantagens de uma plataforma fechada, como alto nível de serviço e recursos especializados aliados às vantagens de uma plataforma aberta altamente customizável e com milhares de especialistas ao redor do mundo. Mas, acima de tudo, Magento ajuda a vender mais. (MACIEL, 2012, p.1).

Outra ferramenta que se pode citar é a StoreSprite, uma plataforma livre que possui elementos como opiniões de clientes e pontos de fidelidade que geralmente só se encontram em plataformas pagas (BRAGANÇA, 2010).

Prestashop é outro exemplo. Gratuita, vem com pontos positivos e, conforme Bragança é uma plataforma de qualidade profissional que agrega valor, pois inclui gerenciamento de pedidos, clientes (BRAGANÇA, 2010).

Outros pontos que fazem parte da Prestashop podem ser citados, conforme Mota,

Entre as funcionalidades, as mais interessantes são: Multiloja, Multi Estoque, Multi Frete, gestão completa de catálogo com estoque, gestão completa de produto com várias skus, navegação por camadas, programa de fidelidade, programa de recomendação, gestão de abandono de carrinho, web service para sincronia com erps, cross-selling, regras de carrinho (compre 1 leve outro por x), cupons promocionais, controle de devoluções, controle de impostos por região, estatísticas completas e etc.(MOTA, 2012, p.1).

Segundo Bragança (2010), há também plataformas que são especialmente para downloads e outras com facilidade de gerenciamento e personalização como a Ubercart e a Zen Cart. Entre os tipos de plataformas de e-commerce pode-se citar:

1) OpenSouce – são gratuitas e podem ser montadas de acordo com o gosto do cliente. Para Macedo (2013), essas plataformas podem ser projetadas de acordo com a necessidade do projeto em desenvolvimento. Como exemplos temos a Prestashop, Magento e OpenCart.

2) SaaS – hoje as mais encontradas no mercado, oferecidas em forma de prestação de serviços. Segundo Macedo (2013), é paga uma taxa inicial e depois uma mensalidade. Como exemplo temos a Vtex, Jet e EZCommerce.

3) Próprias – são desenvolvidas a partir da imaginação dos desenvolvedores da empresa que desejam ter sua própria plataforma. Segundo Macedo (2013), é um projeto de custo elevado e precisa-se de uma grande equipe para desenvolvê-la.

Conforme Macedo (2013), há alguns quesitos que devemos avaliar na escolha da plataforma para e-commerce, como histórico da empresa, escalabilidade, liberdade, suporte técnico, recursos da plataforma, cadastros/importação de produtos, gestão de clientes, segurança, entre outros, que fazem com que seu

negócio online tenha as opções que vão auxiliar a decisão pela plataforma mais correta para sua loja virtual.

Entre plataformas pagas ou não, o importante é verificar a disponibilidade dos serviços de primeira necessidade e que fundamentam o começo da loja virtual, para um bom desempenho inicial sem implicações futuras.

Antes de tomar alguma decisão, é necessário um estudo profundo entre uma plataforma e outra, onde a disposição dos seus produtos e a sua personalização deve ser convidativa levando em conta custos e benefícios.

CONCLUSÃO

Atualmente depara-se com diversas transformações na forma com que as empresas realizam seus negócios. O comércio eletrônico surgiu como um diferencial e se tornou uma ferramenta de estratégia de vendas e conhecimento sobre gostos e preferências dos consumidores, para as empresas.

A implantação do comércio eletrônico pode resultar em uma série de vantagens como: aumento de clientes, preço dos produtos diferenciados, comodidade para realizar compras a qualquer hora do dia em qualquer lugar, possibilidade de oferecer frete gratuito e menor gasto com estrutura física, vantagens que tornam a empresa mais competitiva no mercado podendo assim obter maior lucratividade.

Após a análise feita na empresa em estudo, conclui-se que a implantação de uma loja virtual poderá trazer benefícios em questões de aumento nas vendas e consumidores, na divulgação de sua marca a um público mais amplo, agregando valor para a empresa e oferecendo um canal de vendas que pode fazer com que ela se torne mais competitiva em relação aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALBERTIM, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico**: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRAGANÇA, Wanderson. **As 15 melhores plataformas de E-commerce**. 2010. Disponível em: <<http://wbraganca.com/2010/07/as-15-melhores-plataformas-e-commerce-para-seu-site/>>. Acesso em: 29 set. 2013.

CAMAROTTO, Márcio Roberto; ALVES, Marcelo Esteves. **Comunicação Integrada de Marketing**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

CAMPANO, Jeferson. E-book. **Como criar o seu negócio online**. 2010. Disponível em: <http://www.jm-digital.com.br/Download_Ebooks.asp>. Acesso em: 15 set. 2013.

CARVALHO, José Crespo; ENCANTADO, Laura. E-book. **Logística e negócio Eletrônico**. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A., Porto: 2006. Disponível em: <http://web.spi.pt/negocio_electronico/documentos/manuais_PDF/Manual_VI.pdf> Acesso em: 15 set. 2013.

CASTRO, Tarcisio. **Dicas para montar seu planejamento de marketing digital**. 2013. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/dicas-montar-planejamento-marketing-digital/>>. Acesso em: 28 set. 2013.

COSAS, Leandro. **7 maneiras de divulgar minha empresa na Internet**. 2012. Disponível em: <<http://www.webcortex.com.br/blog/marketing-digital/7-maneiras-para-divulgar-minha-empresa-na-internet/>>. Acesso em: 28 set. 2013.

MACEDO, Felipe. **Projeto de E-commerce**. Como começar? 2013. Disponível em: <<http://www.stamonica.org/blog/como-comecar-um-projeto-de-ecommerce.html>>. Acesso: 24 out. 2013.

_____. **Como escolher uma plataforma de E-commerce?** 2009. Disponível em: <<http://www.stamonica.org/blog/como-escolher-plataforma-de-ecommerce.html>> Acesso em: 27 out. 2013.

MACIEL, Flávio Rodrigues. **Por que o Magento faz vender mais**. 2012. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/por-que-o-magento-faz-vender-mais/>>. Acesso em: 29 set. 2013.

MOTA, Renan. Plataformas e-commerce: **Implantação open-source Prestashop**. 2012. Disponível em: <<http://www.stamonica.org/blog/plataformas-e-commerce-implantacao-open-source-prestashop.html>>. Acesso em: 23 out. 2013.

PIRES, Tatiane. **Plataformas de E-commerce**. 2010. Disponível em: <http://www.slideshare.net/tatianeps/plataformas-ecommerce?from_search=6>. Acesso em: 29 set. 2013.

SILVA, Lemuel Costa e. **Comércio Eletrônico em cinco passos**. 2012. Disponível em: <http://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod_noticia=1092&pi=1>. Acesso em: 28 out. 2013.

TANABE, Silvio. **Metodologia 8Ps melhora resultados com marketing digital**. 2012. Disponível em: <<http://webinsider.com.br/2012/08/31/metodologia-8ps-melhora-resultados-com-marketing-digital/>>. Acesso em: 15 set. 2013.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

TURBAN, Efrain; KING, David. **Comercio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VALLE, Alberto. **O boleto bancário no e-commerce**. 2012. Disponível em: <<http://www.albertovalle.com.br/boleto-bancario-ecommerce/>>. Acesso em: 22 set. 2013.

WROBEL, Gustavo. **B2B: A “outra” comunicação**. 2012. Disponível em: <<http://www.intelectocomunicacao.com.br/index.php/artigos?start=1305>>. Acesso em: 15 set. 2013.

RELAÇÕES HUMANAS E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE OS CARGOS DE ÓRGÃOS PÚBLICOS

Daniele Welter¹
Nádyia Regina Bilibio Antonello²
Regiane Klidzio³

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido em uma prefeitura de um dos municípios da Região das Missões – RS, que para efeito deste artigo passa-se a denominá-la de Município Beta, objetivando verificar o grau de Comprometimento e formas de relacionamentos entre cargos efetivos e de confiança neste Órgão Público. O referencial teórico se baseia em uma série de autores que discorrem sobre as Relações Humanas e sobre o Comprometimento Organizacional. A metodologia utilizada foi a de Vergara (2010), a qual classificou o estudo como sendo descritivo e explicativo quanto aos seus fins, e bibliográfico e de campo quanto aos seus meios. A amostra é compreendida de 57 funcionários ocupantes de cargos efetivos e de 9 funcionários ocupantes de cargos de confiança. Os resultados do estudo apontam a existência de pouco interesse e pouco comprometimento por parte dos funcionários públicos da Prefeitura Municipal do Município Beta no contexto organizacional. Assim, esse estudo reflete a necessidade de aplicação de treinamentos, bem como dinâmicas de grupos que deverão ser oferecidos aos funcionários públicos para a efetividade das Relações Humanas e Comprometimento de todos.

Palavras-Chave: gestão com pessoas - relações humanas - comprometimento organizacional.

ABSTRACT

This research has been developed in a City Hall in the Região das Missões – RS –which we will call Beta Municipality. The aim of the study is to verify the degree of compromise and forms of relationship between effective positions and on trust jobs. The theoretical references are based on several authors which analyze the Human Relations and also report on Organizational Compromise. The methodology used is based on Vergara (2010) who classified it as being descriptive and explicative as far as its aims are concerned, and bibliographic and field study in its

¹ Graduada em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. danewelter@yahoo.com.br.

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Professora do Curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. nadya@santoangelo.uri.br.

³ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Professora do Curso de Gestão de Tecnologia de Informação das Faculdades Integradas Machado de Assis. regianek@gmail.com.

means. The sample comprises 57 normal employees and 9 employees on trust jobs. The results show the existence of not much compromise of the public servants who work in City Hall Beta. This research shows the necessity for training programs as well as dynamic group activities to be introduced in order to improve Human Relations and the Compromise of everybody.

Key words: management of people - human relations - organizational compromise.

INTRODUÇÃO

Atualmente, sabe-se que nenhuma organização sobrevive sem a presença de uma boa gestão dos Recursos Humanos em seu ambiente. A área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agir, no sentido de busca de melhorias contínuas, através de mudanças que devem ser sustentadas pelas pessoas que compõem a empresa.

As Relações Humanas e o Comprometimento no trabalho são fatores determinantes para o bom desenvolvimento de uma organização, já que colaboradores qualificados e motivados significam fidelização e comprometimento com a empresa. Neste contexto, na busca de um elevado nível de comprometimento dos funcionários com os objetivos da Prefeitura Municipal, no que se refere à prestação do serviço público e à importância e necessidade de cooperação entre os cargos para o melhor desempenho da gestão pública, surgiu o interesse em desenvolver o presente estudo.

1 GESTÃO DE PESSOAS

A importância da Gestão de Pessoas no contexto organizacional se mostra cada vez mais contundente e necessária, visto que esta área é determinante para o alinhamento das estratégias da empresa no mercado onde está inserida. Chiavenato afirma que,

[...] gestão de pessoas é o conjunto de decisões interligadas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento. (CHIAVENATO, 2005, p.9).

Nesse sentido, Fischer compreende o modelo de Gestão de Pessoas como um conjunto constituído por práticas, padrões de ação e instrumentos utilizados pelas organizações para produzir e direcionar comportamentos no ambiente de trabalho (FISCHER, 2001).

Segundo Gramigna,

[...] a área de Gestão de Pessoas, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio. (GRAMIGNA, 2007a, p.7).

Verifica-se, então, que é preciso sintonia entre as pessoas e a empresa, através de uma gestão cuidadosa e eficiente por meio da Gestão de Pessoas, que agora passam a ser consideradas como parceiras do negócio, e não mais como recursos. É preciso compreender a realidade da empresa, olhando a gestão de forma integrada, com ênfase nas pessoas como fonte determinante do sucesso, permitindo ao funcionário compreender sua missão, procurando a melhor forma de executar o trabalho, por prazer, e com o máximo de empenho na tarefa, sem fórmulas mágicas (Paiva, 2011).

2 RELAÇÕES HUMANAS

Falar em Relações Humanas é considerar todo tipo de relação social ou interação entre os indivíduos. Esta é uma questão abordada por diversas ciências que envolvem o Homem; dentre elas, a sociologia, a antropologia, a biologia, a economia, a política, as ciências naturais e outras:

As Relações Humanas representam uma atitude, um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento/ou na manutenção dos contatos entre pessoas. Deve-se reconhecer que as pessoas são possuidoras de personalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica uma compreensão sadia de que toda pessoa traz consigo, em todas as situações, necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer e que motivam e dirigem seu comportamento neste ou naquele sentido. Assim, as pessoas são diferentes entre si, também a composição e a estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo.

(CHIAVENATO, 2003, p.133).

“Saber o que as pessoas desejam, quais suas ambições é uma informação estratégica fundamental para o gestor, porque dessa forma ele pode aproximar-se de cada elemento de sua equipe e abordá-lo da forma mais eficaz possível.” (RODRIGUEZ, 2005, p.152). Portanto, se o gestor conhece o perfil de sua equipe, mais informação estratégica ele terá para designar os seus colaboradores às tarefas específicas de acordo com o potencial de cada colaborador.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Envolvidas em ambientes progressivamente turbulentos, inseridos em contextos competitivos à escala global, enfrentando problemas inéditos reivindicando soluções criativas /inovadoras, as organizações necessitam cada vez mais de comprometimento dos seus colaboradores; ou seja, precisam de que os seus membros denotem amor à organização, espírito de entrega, orientação para elevados desempenhos e disponibilidade para executar comportamentos de cidadania (REGO; SOUTO, 2004).

É importante estabelecer o significado da palavra Comprometimento. Bastos estabelece vários significados para a palavra Comprometimento. Dentre elas, identificou o comprometimento com um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Mais adiante, ressaltou o Comprometimento e o seu caráter disposicional: “Como uma disposição, Comprometimento é usado não só para descrever ações, mas o próprio indivíduo; é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo.” (BASTOS, 1994, p.86). Para o autor, comprometimento é ainda uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização (MEDEIROS; ENDERS, 1998, p.24).

Já, Senge considera que o comprometimento pressupõe “[...] um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas em realidade.” (SENGE, 1998, p.246). Para Sá e Lemoine (2000), comprometimento é função direta das relações interpessoais desenvolvidas pelos integrantes de uma organização e não encontram nenhuma vinculação do comprometimento com as condições estruturais que as empresas oferecem aos seus funcionários (SÁ; LEMOINE, 2000).

Acompanhando essa linha de raciocínio, encontra-se em Bezerra, a definição de que Comprometimento Organizacional pode ser uma ligação psicológica entre o empregado e sua organização, o que faz com que seja menos provável que o indivíduo saia voluntariamente da instituição na qual se insere (BEZERRA, 2007).

Meyer e Allen, apud Bastos, Brandão e Pinho, conceituam o Comprometimento em três componentes, a saber: 1. Comprometimento como um apego à organização, ou Comprometimento Afetivo; 2. Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, ou Comprometimento Instrumental/Calculativo; 3. Comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, ou Comprometimento Normativo (MEYER; ALLEN, 1991, apud BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Muller et al. colocam os três componentes do comprometimento como sendo:

- a) **Affective Commitment, ou Comprometimento Afetivo:** comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo Meyer e Allen (1991), ‘Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]’;
- b) **Continuance Commitment e que a literatura trata como Instrumental:** comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização. Segundo Meyer e Allen (1991), ‘Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...]’;
- c) **Normative Commitment, ou Comprometimento Normativo:** comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Segundo Meyer e Allen (1991), ‘Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.’ (MULLER et al., 2005, p.3)[grifo do autor].

Nesse contexto, pode-se compreender de forma adequada o comportamento humano nas organizações é, acima de tudo, um diferencial competitivo, uma vez que a empresa que não consegue entender e satisfazer seus clientes internos, dificilmente conseguirá fazê-lo com seus clientes externos. Ter colaboradores

comprometidos tornou-se peça fundamental para as organizações que pretendem manterem-se competitivas.

4 GESTÃO PÚBLICA

Há de se fazer distinção entre a gestão de empresas, instituições que realizam diferentes atividades. Entre elas encontra-se a gestão pública, hoje tão carente de estudos para a sua real efetividade junto à sociedade brasileira:

A gestão do Estado se efetiva por meio da Gestão Pública, objetivando viabilizar e garantir direitos, ofertar serviços e distribuir recursos. A Gestão Pública pode, então, ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se tendem aos interesses públicos (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.9).

A Gestão Pública, para Ceneviva, é o conjunto de órgãos do Estado encarregado de exercer, em benefício do bem comum, funções previstas na Constituição e nas leis (CENEVIVA, 2005)..

Conforme Matias-Pereira, a Gestão Pública é composta por um conjunto de entes – órgãos e entidades – formados por recursos humanos, materiais e tecnológicos passíveis de ordenamentos e gestões, constituídos pelo Poder Público para a consecução do bem comum. Designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Nesse sentido, a Gestão Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito de três níveis de governo (Federal, Estadual e Municipal), visando ao bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Ainda, segundo Matias-Pereira, conforme a Emenda Constitucional nº 19\98, constituem-se como sendo Princípios da Gestão Pública:

- **Princípio da Eficiência:** Significa que o contribuinte, que paga a conta da Administração Pública, tem o direito de que essa Administração seja eficiente, ou seja, tem o direito de exigir um retorno equivalente ao que pagou, sob a forma de tributos. Todos os servidores públicos estão sendo pagos pela sociedade, que deve exigir que sejam obedecidos os princípios constitucionais e que os atos administrativos visem apenas o bem comum;
- **Princípio da Impessoalidade:** O Princípio da Impessoalidade determina que a atividade administrativa deva ser destinada a todos os administrados,

dirigida aos cidadãos em geral, sem a determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza;

- **Princípios da Legalidade:** O Princípio da Legalidade, em matéria de Gestão Pública, consiste em que a Administração esteja rigorosamente subordinada à Constituição e à lei. Para o cidadão em geral, o que não é proibido é permitido, mas para o Administrador Público, o Princípio da Legalidade significa que ele somente poderá fazer o que a lei determina;

- **Princípio da Moralidade:** O Princípio da Moralidade é mais amplo do que o Princípio da Legalidade, porque envolve a análise da ação administrativa, pertinente ao seu interesse público. Se o ato administrativo visa apenas aos interesses do governante, ou de determinado grupo, evidentemente não será válido, e poderá ser derrubado através de uma ação judicial. O fim institucional da Gestão Pública é o interesse público, razão pela qual a moralidade administrativa vincula a ação do Administrador;

- **Princípio da Publicidade:** O Princípio da Publicidade torna obrigatória a divulgação de atos, contratos e outros instrumentos celebrados pela Gestão Pública direta, indireta ou fundacional, para conhecimento, controle e início de seus efeitos. (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.236)[grifo do autor].

A partir da vivência, experiência, relatos e informações sobre a gestão de órgãos públicos e, em especial, da Prefeitura Municipal Beta, observou-se a oportunidade de investigar as Relações Humanas e o grau de comprometimento nos relacionamentos entre cargos efetivos e cargos de confiança na mesma.

5 METODOLOGIA

Utilizou-se neste trabalho a taxionomia de Vergara. A pesquisa é descritiva, pois descreve as Relações Humanas e o Comprometimento nos Relacionamentos entre Cargos Efetivos e de Confiança dentro do contexto da Prefeitura do Município pesquisado. Configura-se também como explicativa, pois faz com que os estudos desenvolvidos na referida Prefeitura Municipal apontem os motivos que justifiquem os resultados, como também as sugestões para as melhorias desses resultados. A pesquisa é bibliográfica, pois se buscou informações em todo o material impresso e eletrônico disponível e acessível ao público em geral, bem como em revistas, os assuntos pertinentes a esta pesquisa. Também é considerada como pesquisa de campo, pois se aplicou um instrumento de pesquisa, mais propriamente, um questionário, o qual se destinou aos ocupantes dos cargos efetivos e de confiança da referida Prefeitura Municipal (VERGARA, 2010).

O universo da pesquisa é a Prefeitura do Município Beta composto por 67 colaboradores efetivos e 9 colaboradores de cargo de confiança. Aplicando-se a fórmula de Barbeta com um índice de confiança de 95% e uma taxa de erro de 5%

encontra-se a amostra de 57 colaboradores efetivos e 9 colaboradores de cargo de confiança (BARBETTA, 1994).

Os dados foram coletados através de um questionário com perguntas fechadas, que depois do teste piloto, ainda foi apresentado ao Comitê de Ética em Pesquisa, o qual aprovou a aplicação do mesmo. Este questionário foi adaptado de Baía et. al. (2006). Os resultados obtidos pela pesquisa foram analisados descritivamente e apresentados na forma gráfica e forma textual.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na realização da pesquisa foi pedido para os questionados que respondessem as questões, segundo os seguintes critérios:

- CT: Concordo Totalmente,
- C: Concordo,
- CP: Concordo em Parte,
- D: Discordo,
- DT: Discordo Totalmente.

Os resultados são apresentados conforme os três critérios do comprometimento, expostos na literatura vigente e de acordo com o referido questionário, alvo da pesquisa.

6.1 BASE DE COMPROMETIMENTO AFETIVO

Ao todo foram elencadas 17 perguntas, sendo que com relação à base de comprometimento afetivo somaram-se 6, as quais estão analisadas na sequência.

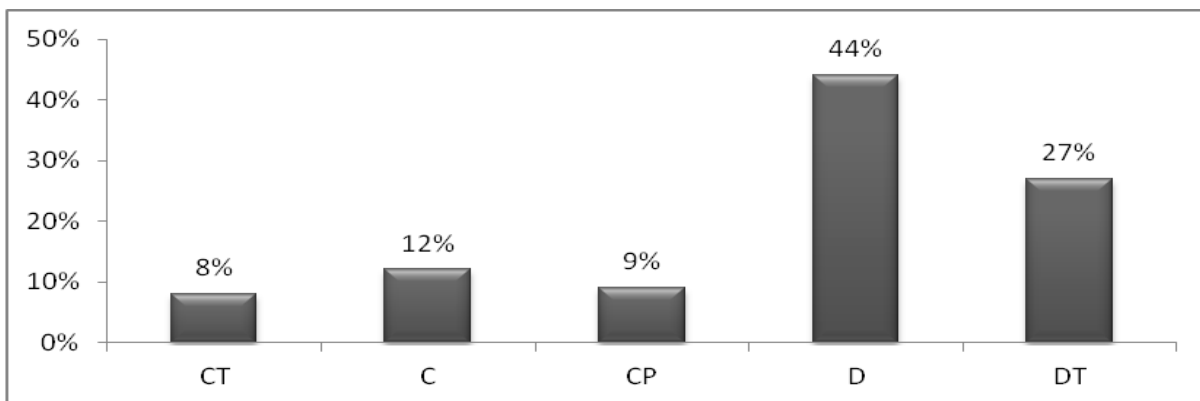


Ilustração 1: Eu não me sinto como uma “pessoa de casa” na Prefeitura Municipal.
Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Em relação à ilustração 1, que trata do comprometimento afetivo, 44% dos funcionários públicos entrevistados discordam da questão, afirmando que se sentem como uma “pessoa de casa” ao realizarem suas atividades na Prefeitura Municipal. Outros 27% discordam totalmente; enquanto 9% concordam em parte, 12% concordam e 8% concordam totalmente, dizendo sobre o “não se sentir em casa” na prefeitura. Já, a pergunta da ilustração 2 questionou sobre o senso de integração.

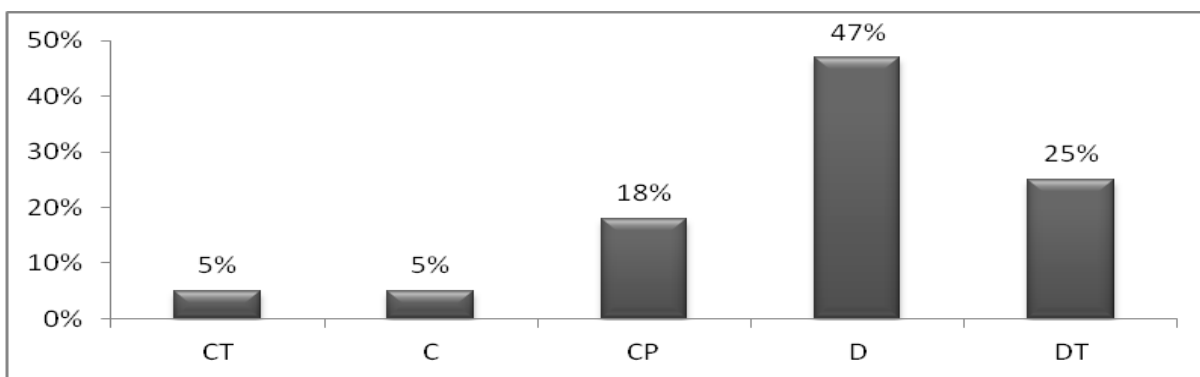


Ilustração 2: Eu não sinto forte senso de integração com a Prefeitura Municipal.
Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Como pode se observar na ilustração 2, 47% dos funcionários públicos entrevistados discordam da questão, dizendo que sentem um forte senso de integração com a Prefeitura Municipal, ao desenvolverem suas atividades na mesma e 25% discordam totalmente. Já, para 18% dos questionados há a concordância em parte e 5% deles concordam e concordam totalmente, afirmando que não sentem forte senso de integração na prefeitura.

Na ilustração 3 observa-se o resultado do questionamento sobre o sentimento de se comprometer com as atividades que são prestadas à prefeitura.

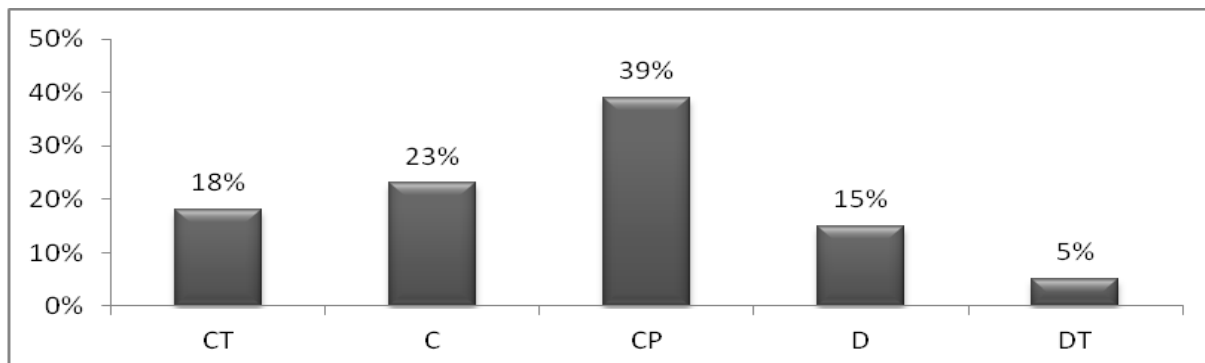


Ilustração 3: Eu seria muito feliz em me comprometer o tempo todo com as atividades que presto na Prefeitura Municipal.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Percebe-se, na ilustração 3, que 39% dos funcionários públicos entrevistados concordam em parte sobre a questão, onde afirmam que se sentiriam felizes em se comprometer o tempo todo com as atividades que prestam na Prefeitura Municipal, sendo que a mesma resposta se deu em 23% para concordo e 18% para concordo totalmente. Entretanto, 15% deles discordaram e 5% discordaram totalmente sobre a questão.

A quarta pergunta questionou sobre o significado que o órgão público tem para cada um, conforme ilustração 4.

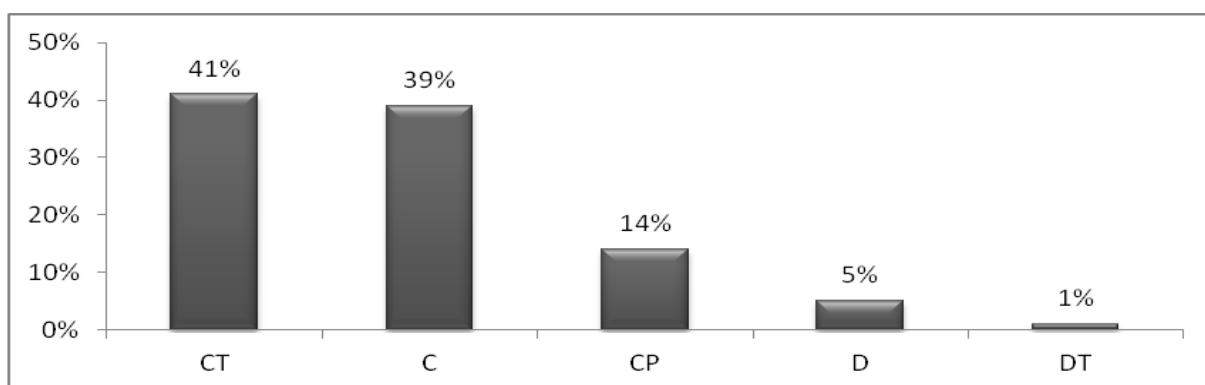


Ilustração 4: A Prefeitura Municipal tem um imenso significado para mim.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Observando-se na Figura 4, tem-se que 41% dos funcionários públicos entrevistados concordam totalmente com a questão, afirmando que a Prefeitura Municipal tem, para os mesmos, um imenso significado. Outros 39% simplesmente concordam e, 14% disseram que concordam em parte. Já 5% dos respondentes discordaram e 1% discordaram totalmente, dizendo que não há significado para eles.

A questão 5 indagou sobre o vínculo emocional de cada um, conforme ilustração 5.

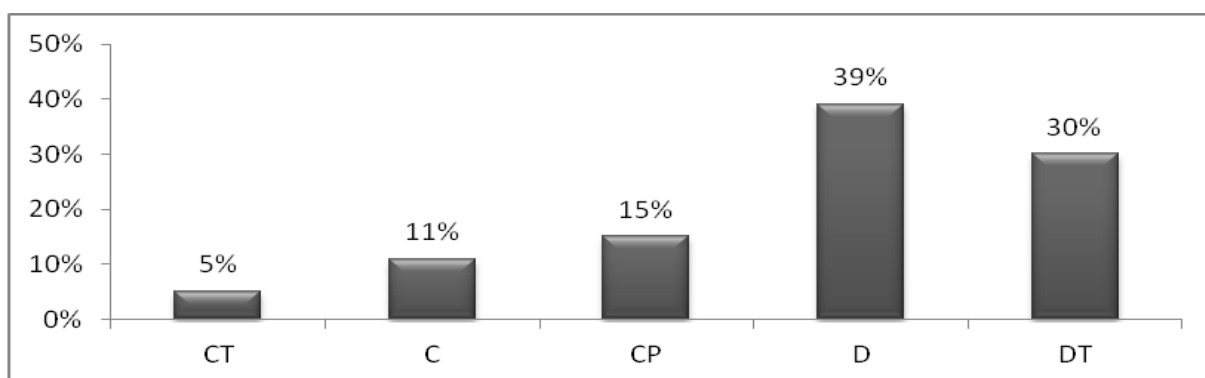


Ilustração 5. Eu não me sinto emocionalmente vinculado à Prefeitura Municipal.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Com relação à ilustração 5, 39% dos funcionários públicos entrevistados discordam da questão e 30% discordam totalmente, expondo que se sentem emocionalmente vinculados à Prefeitura Municipal do Município Beta. Mas, 31% deles (CP+C+CT) disseram que concordam, que não se sentem emocionalmente vinculados a prefeitura.

Com a pergunta de número 6, questionou-se se cada um sente os problemas da prefeitura como seus. Ver ilustração 6.

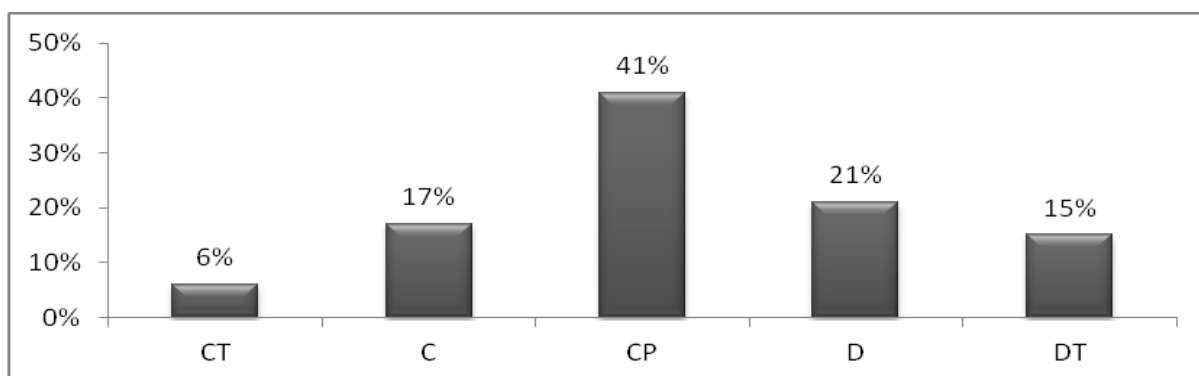


Ilustração 6: Eu realmente sinto os problemas da Prefeitura Municipal como se fossem meus.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Visualiza-se na ilustração 6 que 41% dos funcionários públicos entrevistados concordam parcialmente, 17% concordam e 6% concordam totalmente de que realmente sentem os problemas da Prefeitura Municipal como sendo seus. Entretanto, 21% deles discordam e 15% discordam totalmente, isto é, 36% dizem que os problemas da prefeitura não são seus.

6.2 BASE DE COMPROMETIMENTO NORMATIVO

No que se refere à base de conhecimento normativo do órgão público, tem-se também 6 questões, cujas análises estão apresentadas a seguir, iniciando-se pela pergunta 7, demonstrada na ilustração 7.

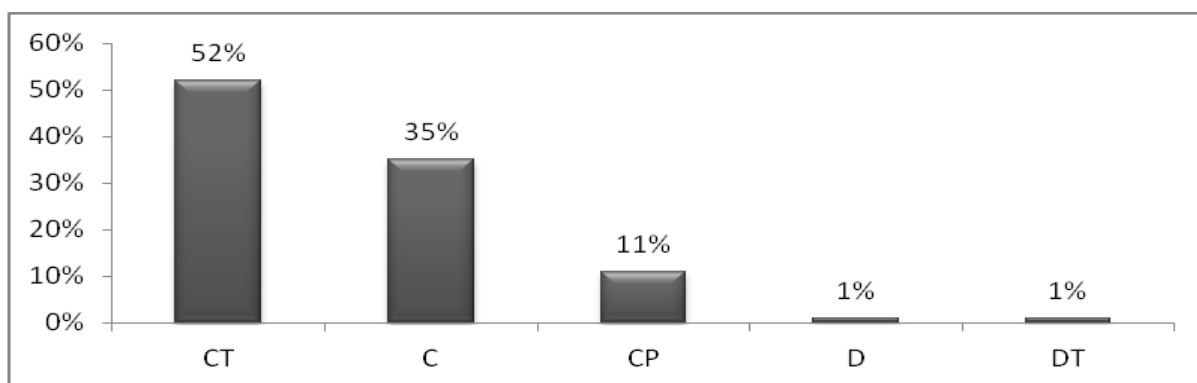


Ilustração 7: A Prefeitura Municipal merece minha lealdade.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Analisando-se os percentuais apresentados na ilustração 7, pode-se dizer que 52% dos funcionários públicos entrevistados concordam totalmente, eles são leais à Prefeitura Municipal Beta; outros 35% simplesmente concordam. E, 11% deles concordam em parte; uma minoria 2% (D+DT) discorda sobre a lealdade à prefeitura.

Na pergunta 8 foi questionado sobre a possibilidade de deixar a prefeitura, conforme ilustração 8:

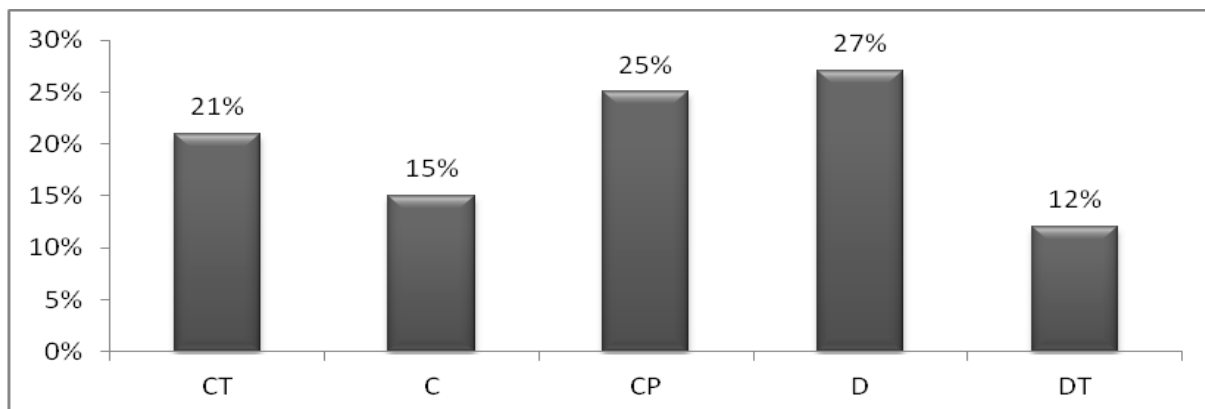


Ilustração 8: Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Prefeitura Municipal agora.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Na ilustração 8 observa-se que 21% dos questionados concordam totalmente, 15% apenas concordam e 25% concordam em parte, de que não acham correto deixar a Prefeitura Municipal do referido Município neste momento; mesmo sendo vantajoso para os mesmos. Por outro lado, 27% dos questionados discordam da questão e 12% discordam totalmente, alegando que deixariam a Prefeitura Municipal se isso lhes fosse vantajoso.

A ilustração 9 demonstra o resultado do questionamento com relação a sentimento de culpa se fosse o caso de deixar a prefeitura:

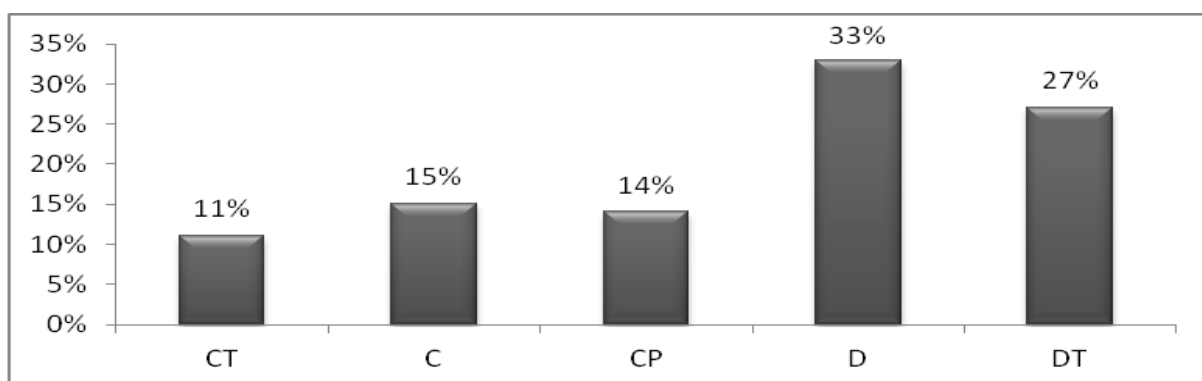


Ilustração 9: Eu me sentiria culpado (a) se deixasse a Prefeitura Municipal agora.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Pelas respostas obtidas e relacionadas na ilustração 9, percebe-se que 33% dos funcionários públicos entrevistados discordam da questão, e 27% discordam totalmente, alegando que não se sentiriam culpados se resolvessem deixar a Prefeitura Municipal neste momento. Outros 14% concordam em parte e, ainda 15%

deles concordam e 11% concordam totalmente dizendo que se sentiriam culpados se deixassem a prefeitura agora.

Na pergunta de número 10, foi perguntado sobre a obrigação moral com as pessoas do mesmo ambiente público, conforme ilustração 10:

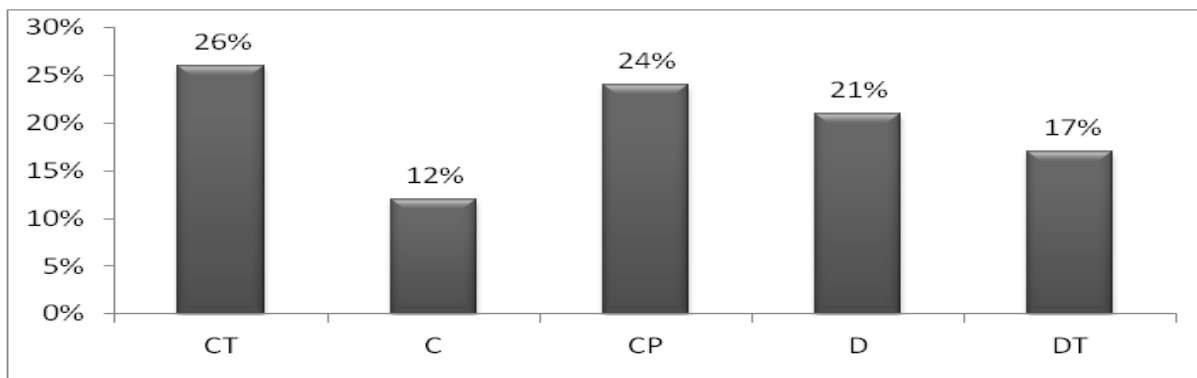


Ilustração 10: Eu não deixarei a Prefeitura Municipal agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Pode-se observar na ilustração 10 que a maioria dos funcionários públicos entrevistados sentem-se comprometidos moralmente com a Prefeitura Municipal e com as pessoas da comunidade; então, 26% concordam totalmente com a questão, 12% concordam, e 24% concordam em parte. Já 21% dos respondentes discordam e 17% discordam totalmente sobre a questão; ou seja, 38% deles dizem não ter obrigação moral com as pessoas de seu entorno.

Quanto à questão 11, perguntou-se sobre a sensação de dívida para com a prefeitura, conforme ilustração 11:

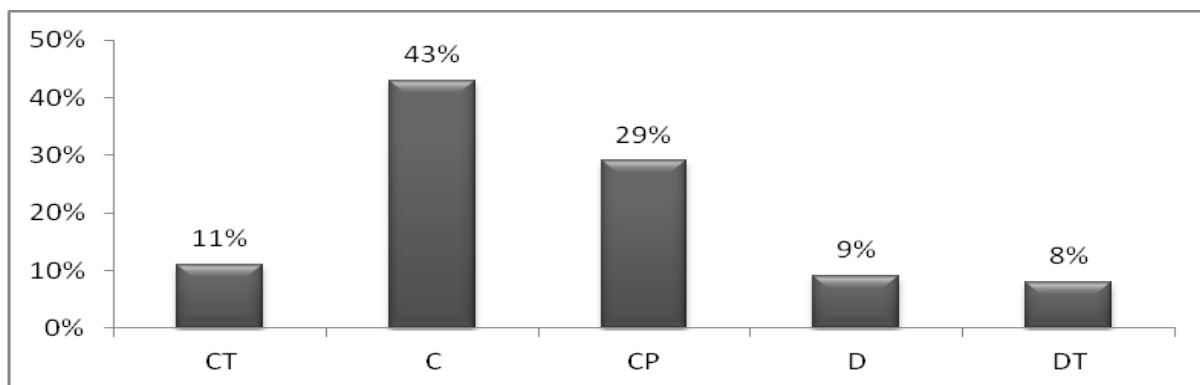


Ilustração 11: Eu devo muito à Prefeitura Municipal.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Percebe-se que 43% dos questionados concordam que devem muito à Prefeitura Municipal, 11% concordam totalmente e 29% concordam em parte; já 9% deles discordam e 8% discordam totalmente, dizendo que não devem muito à prefeitura.

Já, na questão 12, conforme ilustração 12, verificou-se sobre o sentimento de obrigação de permanecer na prefeitura:

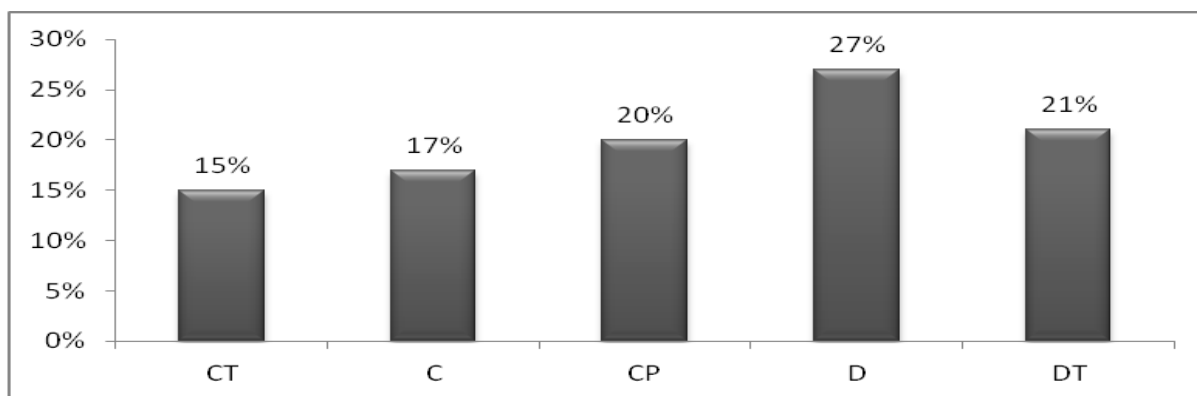


Ilustração 12: Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na Prefeitura Municipal.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Como se observa, 32% dos questionados demonstram que sentem uma obrigação em permanecer na Prefeitura Municipal; outros 20% concordam em parte. Entretanto, 48% deles dizem que não têm obrigação em permanecer na prefeitura.

6.3 BASE DE COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

No que se refere à base de comprometimento instrumental, apresentam-se os pontos questionados e seus resultados nas 5 questões seguintes.

A pergunta de número 13, questiona sobre possíveis consequências de deixar a prefeitura, com os resultados conforme ilustração 13:

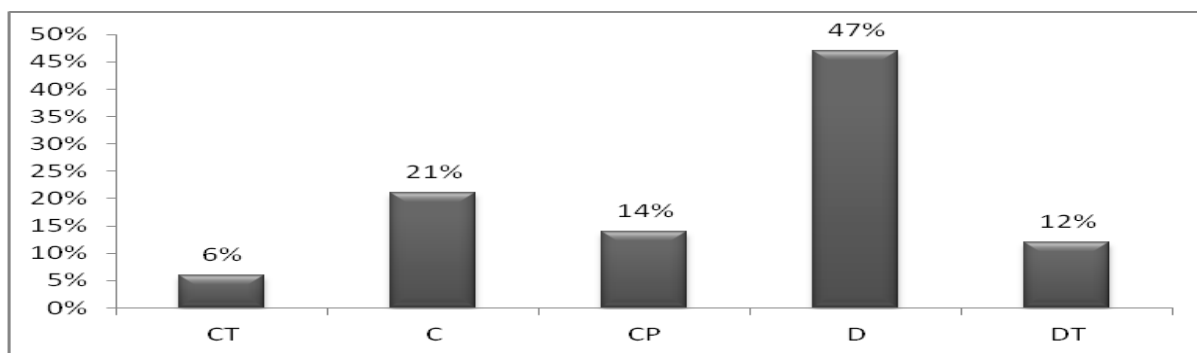


Ilustração 13: Uma das poucas consequências de deixar a Prefeitura Municipal seria a escassez de alternativas imediatas.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Observa-se na ilustração 13, que 47% dos funcionários públicos entrevistados acreditam que, se deixassem a Prefeitura Municipal, teriam muitas outras alternativas de trabalho, respondendo que discordam e ainda 12% discordam totalmente da questão realizada. Mas, 41% deles (somando-se CP+C+CT) dizem que as alternativas seriam escassas.

Com a pergunta 14 procurou-se investigar sobre oportunidades alternativas se o funcionário saísse da prefeitura, apresentando os resultados na ilustração 14:

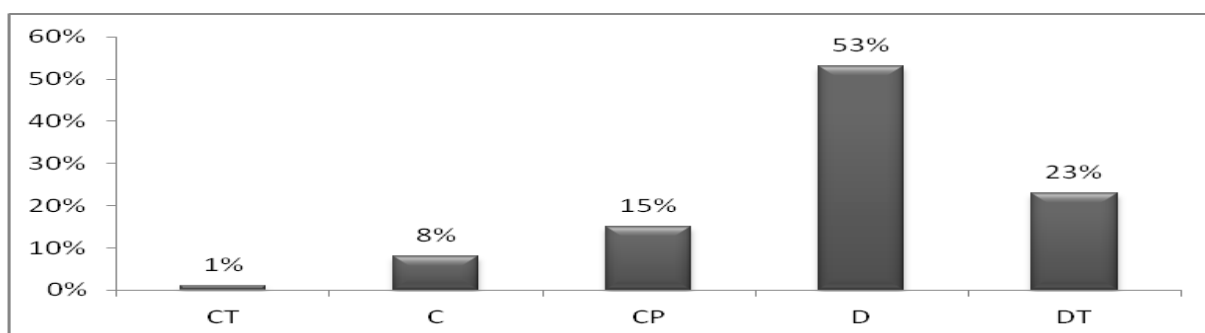


Ilustração 14: Eu acho que teria poucas oportunidades-alternativas se deixasse a Prefeitura Municipal.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Analisando-se a ilustração 14, percebe-se que 53% dos questionados discordam, declarando que encontrariam outras e melhores oportunidades de trabalho se deixassem a Prefeitura Municipal e, ainda 23% discordam totalmente, reafirmando a existência de oportunidades. Já 15% concordam em parte, 8% concordam que teriam poucas oportunidades se deixassem a prefeitura. E, ainda, concordam totalmente sobre a questão apresentada.

Já, com a questão de número 15, inquiriu-se se uma possível saída seria por motivo de necessidade ou de desejo. Ver ilustração 15:

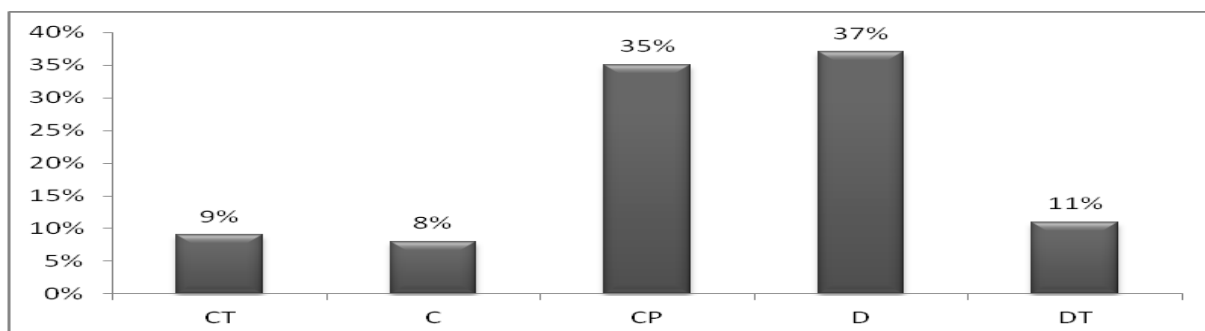


Ilustração 15: Se eu decidisse sair da Prefeitura Municipal é na realidade uma necessidade tanto quanto ao desejo.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Na ilustração 15, observa-se que 17% dos funcionários públicos entrevistados afirmam que sair da Prefeitura Municipal é uma necessidade e um desejo ao mesmo tempo; outros 35% concordam em parte com a questão. Por outro lado, 48% (somando-se D+DT) dizem que sair da Prefeitura Municipal não seria uma necessidade e nem um desejo pessoal.

A questão 16 investigou sobre a percepção de integridade física para a possibilidade de saída da prefeitura, conforme ilustração 16:

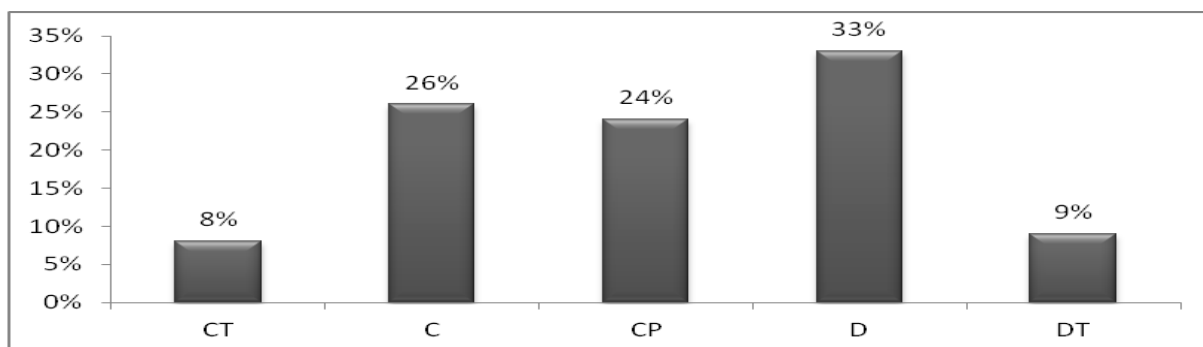


Ilustração 16. Se eu já não tivesse dado tanto de mim na Prefeitura Municipal, eu poderia considerar fazer outras atividades em outros lugares.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Pelos percentuais analisados na ilustração 16, observa-se que 42% dos questionados (somando-se D+DT) alegam que, mesmo tendo se dedicado às atividades prestadas na Prefeitura Municipal, não considerariam realizar outras

atividades em outros lugares. Entretanto, 34% afirmam que, se não tivesse se dedicado tanto às atividades que prestam na Prefeitura Municipal, considerariam a hipótese de prestar outras atividades em outros lugares; outros 24% concordam em parte.

Por fim, com a pergunta 17 indagou-se sobre o sentimento de dificuldade para sair da prefeitura no momento, conforme resultado explicitado na ilustração 17:

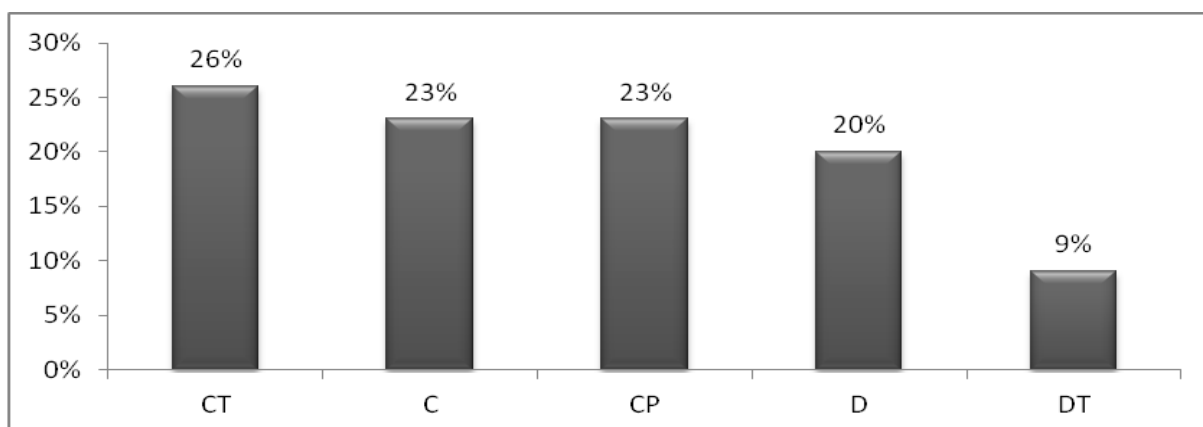


Ilustração 17: Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a Prefeitura Municipal agora.

Fonte: Grupo de pesquisa, 2011.

Verifica-se na ilustração 17, quando perguntado se seria difícil para os funcionários públicos da Prefeitura Municipal deixar a mesma, que 49% (C+CT) afirmam que, mesmo se quisessem, seria muito difícil deixar a Prefeitura Municipal. Concordam, em parte, 23% deles. Outros 20% discordam e 9% discordam totalmente, dizendo que não seria difícil deixar a prefeitura agora.

7 PLANO DE TREINAMENTO PARA A EFETIVIDADE DAS RELAÇÕES HUMANAS E COMPROMETIMENTO

No Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional, foi sugerido o que está contemplado na obra de Covey (2005).

Quanto às dinâmicas, foram colocadas: o ritual do círculo mágico (para inclusão e sensibilização do grupo no início dos trabalhos); o jogo do sair e ver (para a percepção, visão sistêmica); o jogo da valorização de equipes (para

empreendimento em equipe e qualidade do processo grupal); vivências estas citadas na obra de Gramigna (2007b).

8 TREINAMENTO

Sugere-se que a Prefeitura Municipal contrate uma Consultoria profissional especializada para prestar o treinamento necessário para seus colaboradores. Esse treinamento deverá ter como foco principal: o “comprometimento”, bem como a satisfação e motivação no trabalho.

Percebeu-se que na gestão pública, pela não existência de certos procedimentos de alavancagem e avaliação de resultados, os colaboradores ficam, por assim dizer, desinteressados e sem expectativas de crescimento pessoal e profissional. Com os resultados apontados, há a necessidade prévia de treinamentos.

CONCLUSÃO

É inquestionável a importância que as Relações Humanas e o comprometimento exercem nas áreas de serviços em organizações, sendo consideradas como fator primordial para o adequado gerenciamento e para a obtenção de vantagem competitiva.

Os resultados desta pesquisa indicam que na temática de comprometimento na Gestão Pública da referida Prefeitura Municipal, a base de Comprometimento Afetivo apresentou índices que comprovaram que os funcionários públicos da referida prefeitura não se identificam e não se envolvem parcialmente com os objetivos da mesma e, assim, não possuem grandes desejos de se manterem como membros desta, de modo a dificultar a consecução desses objetivos. Quanto à base de Comprometimento Instrumental, os funcionários públicos demonstram não ser vantajosa sua permanência na mesma, no que diz respeito ao comprometimento como um produto das recompensas e custos. E, por fim, na base de Comprometimento Normativo, os índices demonstram que os funcionários públicos não possuem uma obrigação moral em permanecer na prefeitura.

O fraco interesse e o fraco comprometimento que os funcionários públicos demonstram sinalizam que a Prefeitura Municipal não está em real sintonia com estes funcionários. No entanto, é interessante notar que estes funcionários se sentem reconhecidos e valorizados pelos colegas e pela própria organização onde exercem atividade. Com esse resultado e, conforme objetivos propostos no início deste trabalho, a elaboração de um programa consistente foi necessária para elevar o nível de satisfação pessoal e profissional. Para a confecção deste programa foram estudados métodos, conteúdos e sistemática para um programa voltado aos colaboradores da prefeitura. Acredita-se que, com o envolvimento dos funcionários e a percepção dos mesmos, a prefeitura está também preocupada com aspectos pessoais de cada um; tornar-se-iam efetivas as relações humanas e o comprometimento de todos.

REFERÊNCIAS

- BAÍÁ, E. et al. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP. 2006. São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf>. Acesso: 20 set. 2011.
- BASTOS, A. V. B.. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1(2), 77-106, 1994.
- BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M.. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1(2), 97-120, 1997.
- BARBETTA, P. A.. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC: Florianópolis, 1994.
- BEZERRA, M. F. N.. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional: um estudo de caso com um grupo de líderes de agências do Banco do Brasil na cidade de Recife. **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro-RJ, Brasil, 31, 2007.
- CENEVIVA, W.. **Lei dos registros públicos comentada**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, I.. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COVEY, S. R.. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FISCHER, A. L.. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras.** São Paulo: Gente, 2001.

GRAMIGNA, M. R.. **Modelo de competências da gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007a.

GRAMIGNA, M. R.. **Jogos de empresas e técnicas vivenciais.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2007b.

MATIAS-PEREIRA, J.. **Manual de gestão pública contemporânea.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2 (3), 67-87, 1998.

MULLER, M.; RAUSKI, E. de F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J.. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta". **Revista Gestão Industrial**, v. 1 (4), 511-518, 2005.

PAIVA, A.. **A importância da gestão de pessoas.** 2011. Disponível em: <<http://www.folhape.com.br/index.php/caderno-cidadania/581063-a-importancia-da-gestao-de-pessoas>>. Acesso: 12 out. 2011.

REGO, A.; SOUTO, S.. A percepção da justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8(1), 151-177, 2004.

RODRIGUEZ, E.. **Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SÁ, M. D. A.; LEMOINE, C.. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. **MBA - Caderno de Gestão de Pessoas.** Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2000.

SENGE, P. M. A.. **A quinta disciplina.** 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

VERGARA, S. C.. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.