

Ano 03, n. 01, jan./jul. 2013

ISSN: 2236-8698

REVISTA FEMa

Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica



A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA AS ORGANIZAÇÕES

BENEFÍCIOS VERSUS RETENÇÃO DE TALENTOS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

COOPERATIVA DE CRÉDITO E DESENVOLVIMENTO DE TUCUNDUVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O SICREDI.

GESTÃO DO ABSENTEÍSMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: PRÁTICAS IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE VINHO.

INTERNALIZAÇÃO DE EMPRESAS: TRÂMITES NECESSÁRIOS NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO.

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

VIABILIDADE FINANCEIRA NA EMPRESA AGRÍCOLA: ABORDAGEM CONCEITUAL.

REVISTA FEMA GESTÃO E CONTROLADORIA

1 CORPO EDITORIAL

1.1 COMISSÃO EDITORIAL

Prof.^a Ms. Andréa Maria Cacenote
Prof. Ms. Antonio Roberto Lausmann Ternes
Prof. Dr. Ernani Ott
Prof.^a Ms. Lidiane Ribeiro da Veiga
Prof.^a Dr.^a Márcia Adriana Dias Kraemer
Prof. Ms. Marcos Rogério Rodrigues
Prof. Ms. Marcos Volnei dos Santos
Prof. Ms. Nedisson Luis Gessi

1.2 CONSELHO EDITORIAL

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

1.3 PARECERISTAS

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

1.4 EDITORAÇÃO

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

R454 Revista FEMA Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 1. Jan./Jun. 2013.

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	5
1 A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	8
<i>Denise Felber</i>	
<i>Ângela Maria Reginaldo Brun</i>	
<i>Nedisson Luis Gessi</i>	
<i>Edio Polacinski</i>	
2 BENEFÍCIOS VERSUS RETENÇÃO DE TALENTOS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO	25
<i>Ani Tais Baierle</i>	
<i>Cecilia Smaneoto</i>	
<i>Cláudio Fernando Wille</i>	
<i>Dianessa Maísa Abrão</i>	
<i>Tatiane Raquel Kempf</i>	
3 COOPERATIVA DE CRÉDITO E DESENVOLVIMENTO DE TUCUNDUVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O SICREDI.....	45
<i>Mateus Pivotto</i>	
<i>Cátia Guadagnin Rossa</i>	
4 GESTÃO DO ABSENTEÍSMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	62
<i>João Pedro Engelmann</i>	
<i>Marcos Rogério Rodrigues</i>	
5 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: PRÁTICAS IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE VINHO	82
<i>Cristian Fin Schneider</i>	
<i>Marcio Sturmer</i>	
<i>Edio Polacinski</i>	
<i>Leoni Pentiado Godoy</i>	
<i>Taís Pentiado Godoy</i>	
6 INTERNALIZAÇÃO DE EMPRESAS: TRÂMITES NECESSÁRIOS NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO	98
<i>Adriana Meincke</i>	
<i>Francielle Panzenhagen Borges</i>	
<i>Laís Rafaela Zucatto</i>	
<i>Luis Carlos Zucatto</i>	
7 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	118
<i>Everton Dorneles Arsi</i>	
<i>Andréa Maria Cacenote</i>	

**8 VIABILIDADE FINANCEIRA NA EMPRESA AGRÍCOLA: ABORDAGEM
CONCEITUAL 138**

Sirlei Costa

João Antonio Cervi

APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta a Edição Eletrônica da *Revista FEMA Gestão e Controladoria* – Ano 3, n. 1 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, compartilhando com seus leitores, mais uma vez, oito contribuições relativas a pesquisas científicas realizadas em âmbito do Ensino Superior.

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

O artigo *A Importância da Logística para as Organizações*, de autoria de Denise Felber, Ângela Maria Reginaldo Brun, Nedisson Luis Gessi e Edio Polacinski, inicia esta mostra científica. O texto revisa teoricamente conceitos relacionados ao uso da logística, ao papel desempenhado por ela nas organizações e seu objetivo de auxiliar no gerenciamento, facilitando a venda de produtos e de serviços ao consumidor.

Benefícios versus Retenção de Talentos numa Cooperativa de Crédito, de Ani Tais Baierle, Cecilia Smanoto, Cláudio Fernando Wille, Dianessa Máisa Abrão e Tatiane Raquel Kempf, analisa os benefícios concedidos pelo Sistema de Crédito Cooperativo - SICREDI e a possível retenção de talentos vinculada à remuneração, no intuito de contribuir para o incremento na renda mensal e na melhora da qualidade de vida dos colaboradores.

Mateus Pivotto e Cátia Guadagnin Rossa assinam o artigo *Cooperativa de Crédito e Desenvolvimento de Tucunduva: um estudo de caso sobre o Sicredi*. Nele, objetivam identificar o grau de participação da cooperativa de crédito para o desenvolvimento econômico e social do Município de Tucunduva, evidenciando que o Sicredi tem contribuído para o fortalecimento e para o desenvolvimento do agronegócio, além de cooperar para inovar, competir e crescer.

Gestão do Absenteísmo como Diferencial Competitivo é o título do artigo publicado por João Pedro Engelmann e Marcos Rogério Rodrigues. Os autores procuram, em seu estudo de caso, identificar a possibilidade de redução das taxas de absenteísmo através do uso correto de ferramentas de gestão como a pesquisa de clima organizacional. Para tanto, buscam conhecer a realidade de duas unidades operacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, na região Noroeste e nas Missões do Estado do Rio Grande do Sul, durante o período de 2012 a 2013, percebendo que a qualidade de vida no trabalho depende também da atuação do gestor.

Inovações Tecnológicas: práticas identificadas no processo de produção de vinho, de Cristian Fin Schneider, Marcio Sturmer, Edio Polacinski, Leoni Pentiado Godoy e Taís Pentiado Godoy, trata acerca das inovações tecnológicas ocorridas no processo de produção de vinho, desenvolvendo a revisão de conceitos relacionados a essa questão.

O trabalho de Adriana Meincke, Francielle Panzenhagen Borges, Laís Rafaela Zucatto e Luis Carlos Zucatto traz, como temática, a *Internacionalização de Empresas: trâmites necessários no processo de exportação*. No artigo, são apresentados esclarecimentos aos empreendedores sobre os processos necessários para exportar.

Motivação no Ambiente de Trabalho: estudo em uma instituição de ensino superior, de Everton Dorneles Arsi e Andréa Maria Cacenote, é um estudo que analisa os fatores que influenciam a motivação dos funcionários do setor de secretaria e de tesouraria das Faculdades Integradas Machado de Assis, considerando aspectos da cultura organizacional como interventores no processo de produção.

Por fim, *Viabilidade Financeira na Empresa Agrícola: abordagem conceitual*, de Sirlei Costa e João Antonio Cervi, pesquisa a abordagem conceitual de viabilidade financeira na área agrícola. O estudo justifica-se pelo motivo de inúmeras propriedades rurais realizarem investimentos sem o conhecimento necessário, o que pode ocasionar perdas irreparáveis ao empreendimento. A investigação demonstra

que o conjunto dos elementos que compõem uma análise de investimentos poderá fornecer um indicador confiável para o empresário rural investir ou não na aquisição de determinado equipamento.

A partir da diversidade temática apresentada, a nova Edição da *Revista FEMA Gestão e Controladoria* mostra-se, mais uma vez, um espaço cultural de popularização da ciência. Materializam-se, nas publicações, experiências de ensino, de pesquisa e de extensão, ligando-se disciplinar e interdisciplinarmente, para que se efetive o cunho científico preconizado pela Academia.

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

A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Denise Felber¹
Ângela Maria Reginaldo Brun²
Nedisson Luis Gessi³
Edio Polacinski⁴

RESUMO

Este artigo mostra uma revisão teórica sobre os conceitos relacionados ao uso da logística, o papel desempenhado por ela nas organizações e seu objetivo de auxiliar no gerenciamento facilitando a venda de produtos e serviços ao consumidor. Busca apresentar como a área da logística vem ganhando importância estratégica para as empresas na busca da competitividade. Sabe-se que a tecnologia e os sistemas de informação são utilizados em aplicações de gestão de processos logísticos como forma de apoio à empresa e é de grande importância o estudo desses processos de forma a atingir o nível de serviço requerido no mercado. Para desenvolver o estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca dos principais temas pertinentes ao assunto abrangendo conceitos e características tecnológicas.

Palavras-chave: Logística – Tecnologia - Serviços.

ABSTRACT

This paper shows a theoretical review of the concepts related to the use of logistics, the role played by it in organizations and its objective to help manage facilitating the sale of products and services to consumers. Search present as the area of logistics is gaining strategic importance for companies in search of competitiveness. We know that technology and information systems are used in applications management of logistics processes in support of the company and is of

¹ Mestranda em Ensino Científico e Tecnológico pela URI, Professora do curso de Gestão da TI do FEMA, e-mail: denise@fema.com.br, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

² Mestre em Ensino Científico e Tecnológico pela URI, Professora do curso de Gestão da TI do FEMA, e-mail: angela_brun@yahoo.com.br, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

³ Mestre em Ensino Científico e Tecnológico pela URI, Professor do curso de Gestão da TI do FEMA, e-mail: nedisson@fema.com.br, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, Professor do curso de Gestão da TI do FEMA, e-mail: edio.pk@gmail.com, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

great importance to study these processes in order to achieve the level of service required in the market. To develop the study, a literature search was performed on the main topics relevant to the subject covering concepts and technological characteristics.

Keywords: Logistics; technology; services.

INTRODUÇÃO

A atual competição está forçando as empresas a projetar produtos para um mercado global e racionalizar seus processos produtivos de forma a maximizar os recursos corporativos. O objetivo que os gerentes buscam é o crescimento organizado e sustentável que só é possível através do alinhamento estratégico entre os departamentos da empresa representado por um elo chamado logística.

No início, os computadores executavam tarefas básicas e tornavam possível a automatização de determinadas atividades em instituições de ensino, grandes empresas e meios governamentais. Com o avanço tecnológico surgiram equipamentos menores, mais poderosos e mais confiáveis. Esses equipamentos estão a disposição de líderes conhecedores de estratégias velozes e flexíveis prontos para qualquer mudança de cenário garantindo a continuidade dos processos com qualidade e competência logística que assegurem o valor agregado ao cliente.

Hoje a logística desvinculo-se da figura do armazém e das docas de transporte e se faz presente em todos os momentos sejam eles profissionais ou pessoais, armazenando, transportando, distribuindo objetos, recursos, informações, suprimento, produtos acabados, semiacabados, matérias-primas, do projeto ao desenvolvimento. Todas as áreas de uma empresa têm suas metas e fases a serem desenvolvidas e a logística permite o desenvolvimento de todas elas.

A integração das áreas através da logística colabora na promoção da necessidade de atender o cliente de maneira satisfatória aliada à capacidade da empresa em adotar os critérios competitivos nas proporções desejadas. A preocupação e o sucesso dos departamentos envolvidos visam à disponibilização de

recursos e o pronto atendimento a todas as fases do processo produtivo dentro e fora das empresas.

A tecnologia da informação aliada a logística é decisiva para a integração e reestruturação das empresas e um componente fundamental na realização de tarefas, auxiliando na coordenação e permitindo reposicionamento diante dos desafios impostos pela economia atual. A utilização da TI pelas empresas no atual cenário do mercado permite que elas busquem estratégias eficientes e ganhem em competitividade e rentabilidade.

As empresas, preocupadas em reduzir custos de produção e custos logísticos ao longo da cadeia de suprimento estão reconhecendo a importância da manutenção da qualidade para com seus produtos e processos. Diante disso, a logística permite integrar critérios competitivos como qualidade, custo e flexibilidade, oferecendo uma resposta rápida diante das oportunidades de mercado disputadas pela empresa e pela concorrência.

1 LOGÍSTICA

Ouvimos falar muito em logística. Mas o que realmente essa palavra significa? Estratégia ou operação?

A logística representa o elo entre todas as expectativas geradas pelos demais departamentos, sejam eles de Vendas, Marketing, Finanças, Custos, Pesquisa e Desenvolvimento, Produção ou todos os setores que somados visam a um mesmo objetivo, o sucesso de suas metas e através da integração de todos permite o crescimento organizado e sustentável. (CAXITO, 2011, p. 02).

Durante todo o processo de desenvolvimento ou na fase final de qualquer produto e/ou serviço, a logística está presente e à disposição todos os dias da semana durante todo o ano.

Segundo Caxito (2011) podemos comparar a logística ao lubrificante nas engrenagens de uma máquina, de cuja importância acabamos nos esquecendo, pois a máquina está lá desenvolvendo seu trabalho, porém só notamos quando nos

esquecemos de alimentá-la com mais lubrificante, fazendo-a parar completamente. A logística, assim como o lubrificante, também interrompe qualquer fase ou etapa de seus processos se não a alimentarmos e o mercado percebe isso à medida que a demanda e o consumo de bens e serviços aumentam proporcionalmente ao número de habitantes em nosso planeta.

Não podemos nos esquecer que os recursos e inovações estão à disposição e de que precisamos de líderes conhecedores de estratégias velozes e flexíveis prontos para qualquer mudança no cenário, garantindo, assim, a continuidade do processo com qualidade e competência logística que assegurem o valor agregado ao cliente.

A estratégia operacional da logística é desenvolvida por três atividades: Armazenar, Transportar e Distribuir. A soma dessas três atividades básicas e distintas necessita de uma grande gestão integrada que forme o conjunto denominado logística. A integração das fases ocorrerá em momentos que deverão ser sincronizados, nos quais uma ruptura ou um desencontro de informações entre elas ocasionará problemas para toda a operação.

A logística faz-se presente em todos os momentos, sejam eles profissionais ou pessoais. Todas as áreas de uma empresa têm suas metas e fases a serem desenvolvidas e a logística permite o desenvolvimento de todas elas.

Caxito (2011) apresenta o seguinte quadro para comparar a logística a nossa rotina diária:

Tabela 1

Exemplo de rotina de um trabalhador

ROTINA DE UM REPRESENTANTE COMERCIAL		
HORÁRIO	ATIVIDADE	CARACTERÍSTICA LOGÍSTICA
7h	ACORDAR E TOMAR CAFÉ DA MANHÃ	Um simples café da manhã exige a disponibilidade do recurso, no caso os alimentos e bebidas. A produção do café, por exemplo, é composta da aquisição de um semiproduto (pó de café) que foi TRANSPORTADO de um fornecedor, no caso um

		varejo (supermercado), e será ARMAZENADO e posteriormente transformado em produto acabado (café), que é DISTRIBUIDO até o ponto de consumo (xícara de café) – cliente final.
8h	SAÍDA DE CASA E INÍCIO DAS ATIVIDADES	Para sair de casa e ir trabalhar, um itinerário é previamente planejado utilizando-se do TRANSPORTE para visitar clientes. Durante o transporte as amostras grátis de seus produtos estão ARMAZENADAS em quantidade suficiente para atender a demanda de DISTRIBUIÇÃO para aquele dia.
12h	ALMOÇO	A escolha e a localização de um restaurante para o almoço serão fundamentais no cumprimento dos horários previstos para o dia. Administrar o tempo é mais uma característica essencial para garantir o JUST IN TIME – estratégia de administração do tempo - , gerindo, assim, os recursos na quantidade certa, no momento exato e no local correto. Os elementos principais do JIT são ter somente o estoque necessário e melhorar a qualidade tendendo a defeito zero – de toda a operação do dia.
13h	RETORNO ÀS ATIVIDADES	No retorno às atividades, o TRANSPORTE eficiente é fundamental, pois o tempo perdido em qualquer fase não poderá ser recuperado, interferindo em todo o planejamento desenvolvido para o dia, podendo até comprometer os próximos dias.
18h	ENCERRAMENTO DAS ATIVIDADES E RETORNO PARA CASA	Após os contatos realizados no dia, as informações serão ARMAZENADAS e são fundamentais para o planejamento das próximas ações, programações de visitas e futuros negócios, que obedecerão a uma nova DISTRIBUIÇÃO dos recursos vinculados com o conhecimento adquiridos.

Fonte – Logística: um Enfoque Prático, 2011

Caxito (2011) exemplifica a importância da integração dos departamentos para a formação estratégica da empresa através da relação entre marketing e logística. Quando o marketing decide lançar um novo produto, modificar uma embalagem ou tomar qualquer uma das decisões relacionadas aos famosos quatro Ps (produto, ponto de venda, promoções e preço), a logística está lá não para

corrigir as decisões estratégicas para uma promoção em particular, por exemplo, mas para coordenar tal execução, alcançando as expectativas dos clientes.

2 A IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO

O ponto de partida para o estudo da importância do serviço para a logística reside nos desejos e nas necessidades dos seres humanos que precisam de alimentos, água, ar, roupas e abrigo para ter condições mínimas de sobrevivência. Segundo Caxito (2011) hoje, as pessoas são classificadas como consumidores, que têm direito e poder de decisão, interferindo no desenvolvimento das estratégias de determinados segmentos e produtos. Seja para aquisição de bens fundamentais ou para o mero consumo, despertados por fortes ferramentas de marketing do mundo moderno, as necessidades e dos desejos do homem moderno são surpreendentes.

O produto que a logística comercializa é o serviço; os desafios e as metas a serem alcançados restringem-se à perfeição de suas atividades. Se determinado material não estiver disponível no momento em que necessário para a produção ou consumo, isso pode causar a paralisação de uma fábrica ou a perda de um consumidor, por exemplo. Diante dessa situação o seu concorrente encontra uma oportunidade para realizar o que seu produto não conseguiu. Todos esperam da logística eficiência e eficácia para com os seus produtos.

Para a logística ser considerada eficiente, ela deve ser capaz de disponibilizar bens e recursos, comprovando assim, que consegue alcançar com flexibilidade os resultados pretendidos pela empresa. Porém, não basta apenas realizar a Aquisição seguida da Armazenagem e posterior Entrega, o resultado que se espera é que, em todas as etapas, se comprove a eficácia da logística ao realizar suas tarefas. Tudo isso sempre com segurança, pontualidade e qualidade. O consumidor não quer simplesmente receber seu produto, ele quer na hora marcada e sem avarias ou defeitos.

Segundo Kotler (1986, p.31), “[...] um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer um desejo.” O sentimento de carência por certo produto em uma pessoa

produz um desconforto e um desejo de agir para aliviá-lo. Esse desejo a coloca num estado ativo e lhe dá a direção a tomar. “A pessoa perceberá certas coisas exteriores a si própria que poderiam satisfazer seu desejo e que poderiam ser chamadas de produtos. Esses passam a ter valor para o indivíduo por causa de sua condição de satisfazer seus desejos.” (KOTLER, 1986, p.31).

No entanto é importante que não limitemos nosso conceito de produto a objetos físicos. O ponto mais importante de um produto é o serviço que ele presta. Um bem físico é simplesmente um modo físico de se embalar um serviço.

“Um batom não é comprado por ele próprio, mas pela esperança de se embelezar. Uma broca elétrica não é adquirida senão pela necessidade de se fazer um buraco. Um produto, na realidade, nada mais é do que um instrumento para resolver um problema.” (Caxito, 2011, pg. 10).

De alguma forma, todas as empresas utilizam-se da logística para comercializar seus produtos e serviços. Quando, por exemplo, adquirimos produtos na Internet ou pelo telefone, a velocidade de resposta da empresa tem que ser muito grande, para que o consumidor não se arrependa do seu pedido.

3 O DESENVOLVIMENTO DOS CRITÉRIOS DO PRODUTO

Quando um consumidor ou um comprador busca adquirir um produto, o que eles esperam são soluções para os seus problemas, o que indica um aumento no nível de exigência dos clientes expondo o produto a critérios competitivos. Os cinco principais segundo Caxito (2011) são:

- Custo: quando a principal decisão se refere a produzir com margens de lucros maiores ou produzir grandes volumes com margens reduzidas.
- Qualidade: dos produtos oferecidos, ou de forma que os produtos tenham desempenho superior ao de seus competidores.
- Desempenho de entrega: isto é, a relação estabelecida entre fornecedores e clientes. Uma das formas para a empresa competir com base em desempenho de

entrega é ser capaz de mobilizar recursos para garantir o trabalho prometido, entregar dentro do prazo e corrigir rapidamente eventual falha ocorrida.

- Flexibilidade: a empresa que compete com flexibilidade deve ser capaz de resolver rapidamente mudanças em lotes de produção não padronizados, bem como mudanças no tipo de produto a produzir.

- Inovação: critério tradicionalmente definido como a habilidade da empresa em lançar novos produtos e/ou serviços em curto espaço de tempo.

Os critérios competitivos podem ser classificados como critérios ganhadores de pedidos ou critérios qualificadores. Os critérios qualificadores devem estar em um patamar mínimo exigido pelo mercado, satisfazendo a um padrão de desempenho e sendo definidos por um nível mínimo necessário para participar de uma concorrência.

O critério qualificador é o primeiro estágio que o produto atravessa, pois ele pode ser qualificado pelo cliente, mas ainda não venceu os produtos concorrentes que também foram qualificados.

Os critérios ganhadores de pedidos distinguem uma empresa em relação a sua concorrência, apresentando características que permitem a competitividade e a possibilidade de ganhar o mercado. Quando o cliente escolhe o produto, significa que esse produto ofereceu um critério ganhador. (Caxito, 2011, pg. 11).

Dentro desses critérios a logística possui parcela importante na efetivação da estratégia desenvolvida para o produto. “Diante dos critérios competitivos, custo e desempenho de entrega, encontramos um exemplo claro de trade-off combatido pelas empresa” (Caxito, 2011, pg. 11-12).

Trade-off: análise ou troca compensatória, na sua forma básica. O resultado incorre em um aumento de custos em determinada área com um intuito de obter uma grande vantagem em relação às outras (em termos de aumento de rendimento e lucro). Uma relação de incompatibilidade, em que a melhoria de uma atividade necessariamente leva a uma perda em outra. (Caxito, 2011, pg. 12).

A integração das áreas colabora na promoção da necessidade de atender o cliente de maneira satisfatória aliada à capacidade da empresa em adotar os critérios competitivos nas proporções desejadas.

Segundo Caxito (2011) um exemplo da dificuldade de associarmos o custo com o desempenho de entregas encontramos na formação da estratégia de empresas distribuidoras que reduzem o número de armazéns, o que resulta no aumento no custo do transporte, já que existe a necessidade de manter o mesmo nível de serviço. No entanto, as despesas operacionais e de manutenção de estoque diminuirão.

A aplicação de tecnologia de informação (TI) aos processos das organizações tem gerado um grande ganho no que tange a qualidade, desempenho e disponibilidade de recursos.

Aspectos relacionados às atividades não podem mais ficar a cargo exclusivamente das pessoas, embora ainda sejam a parte mais importante de qualquer organização, porém deve constar de uma base de conhecimento e informações, que possibilitem novos desenvolvimentos e o aprimoramento das operações.

É muito difícil imaginar uma empresa que não faça uso da tecnologia de informações em seus processos; a busca pelo ganho de eficiência, redução de custos e qualidade dos produtos praticamente obrigam o mercado a fazer da tecnologia de informação seu maior aliado.

4 QUALIDADE DA LOGÍSTICA

A existência de uma grande preocupação com a questão da qualidade de bens e serviços vem de muito tempo. Nas antigas relações de troca, os consumidores já inspecionavam os produtos acabados quanto à existência de defeitos.

Talvez o valor de qualidade seja conhecido por todos, mas, quando se trata do conceito, a percepção de cada parte interessada pode ser diferente, conforme seus anseios e necessidades. Pode-se pensar, então, que qualidade é fazer as coisas de forma certa, ou seja, o que foi combinado com o cliente e, se ele ficar satisfeito, é porque a qualidade foi atingida.

De maneira inerente, pode-se entender por qualidade a competência em atingir um objetivo definido, uma vez que ela pode estar em tudo que se faz e não apenas na consequência do que foi feito. Segundo Barros “Qualidade é um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas e os anseios do consumidor”. (Barros, 1996, pg. 34).

A qualidade dos serviços oferecidos não pode ser limitada a um público, ou seja, a qualidade de serviços deve abranger a todos os envolvidos nessa ação.

A trajetória da qualidade percebida pelo cliente pode ser observada na figura:

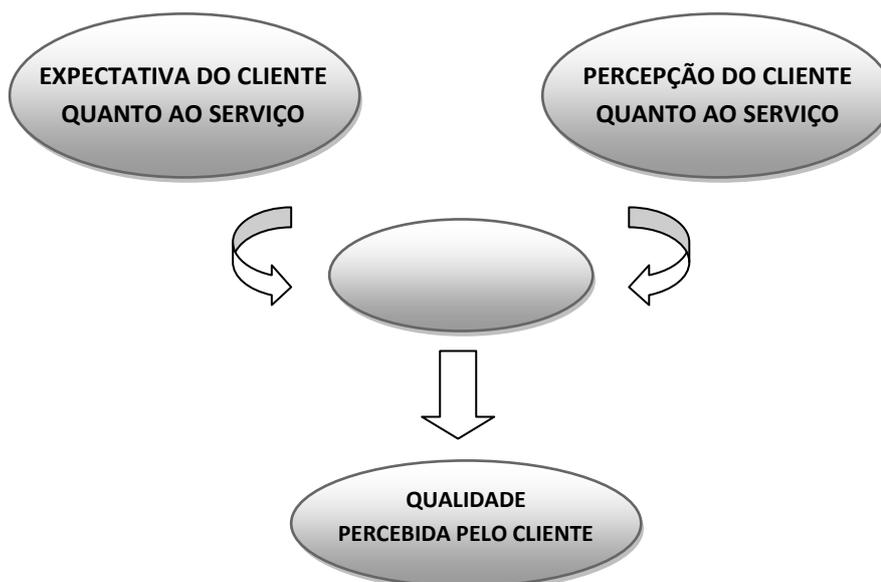


Figura 1 – Qualidade em Serviços

Fonte – Logística: um Enfoque Prático, 2011

Algumas considerações na questão da qualidade dos serviços oferecidos podem ser importantes como considerar que todos na empresa têm algo com que contribuir e que todo esforço em busca de melhoria resulta em competitividade, já

que, afinal, existe sempre uma maneira melhor de se fazer algo, pensando na qualidade em todo o decorrer do processo e não só no resultado final.

5 NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO

O sucesso da empresa pode ser influenciado pelo nível de serviço oferecido, uma vez que as organizações, ao almejar sucesso, precisam dar maior atenção ao gerenciamento dos processos que resultam em valor ao consumidor. Ao estabelecer as necessidades quanto aos serviços para os clientes e sua forma de medição, pode-se conseguir determinar padrões de nível de serviço e planejar serviços logísticos.

O nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é fator-chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. (Ballou, 1993, pg. 73).

Ballou (1993) classifica fatores individuais representados pelo serviço oferecido:

- Os elementos de pré-transação que determinam o ambiente para um nível de serviço bom (política posta por escrito; política nas mãos do cliente; estrutura organizacional e serviços técnicos).
- Os elementos de transação que estão envolvidos de forma direta nos resultados obtidos (nível de estoque, habilidade no trato de atrasos, elementos do ciclo de pedido, tempo, transbordo, precisão, conveniência do pedido e substituíbilidade do pedido).

Os elementos de pós-transação que representam a base necessária para manter o produto no campo (instalação, garantia, reparos, peças de reposição, rastreamento do produto, queixas e reclamações dos clientes, embalagem, reposição temporária do produto durante reparos.

Segundo Hijjar (2005) a atividade logística deve ter seu desempenho monitorado, tendo como resultado final “diminuição dos prazos de entrega; aumento da confiabilidade (prazos e qualidades) na entrega; redução dos níveis de estoque; redução dos problemas com qualidade; e redução dos preços dos produtos.” (HIJJAR, 2005, pg. 10).

O desempenho é uma variável que expressa o grau de sucesso ou fracasso de uma entidade em relação a outra ou em relação a si própria. Para Gomes e Ribeiro (2004) quando mais abrangente os fatores de desempenho, melhor o processo de monitoração e a capacidade de responder aos desafios do ambiente competitivo. Esses indicadores são classificados como custo, ativo, serviço ao cliente e eficiência.

- Custos são indicadores que trabalham em conjunto sob a ótica de duas abordagens, o custo total (logística como um todo) e custo dos componentes.
- Ativo são medidas de desempenho dos ativos da empresa.
- Serviço ao cliente são indicadores voltados ao impactos dos serviços sob o ponto de vista do cliente.
- Eficiência é a razão entre os insumos e resultados do processo de transformação.

No entanto, em uma análise final, o sucesso ou fracasso de qualquer negócio será determinado pelo nível de valor entregue ao cliente medido através da percepção dos benefícios e custo total da propriedade.

6 A LOGÍSTICA COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

As vantagens competitivas dependem de como as empresas organizam e desempenham suas atividades, competem no mercado internacional, criam e sustentam vantagens competitivas.

Essas ações podem ser agrupadas na cadeia de valor, ou seja, atividades que agregam valor a empresa criando vantagens competitivas “percebendo e

descobrimos novos e melhores meios de competir num setor e levando-os ao mercado, o que é percebido como inovação” (ALBERTIN, 2010, pg. 136).

A cadeia de valor pode ser dividida em atividades primárias envolvendo logística, fabricação, marketing, vendas, serviços pós-venda; e atividades secundárias que englobam infra-estrutura da empresa, recursos humanos, tecnologia e compras.

Construir uma vantagem competitiva sustentável exige conhecimento de todo o conjunto de entidades de valor relacionadas, do qual a empresa e seus concorrentes são uma parte.

De uma perspectiva estratégica, o conceito da cadeia de valor destaca quatro áreas na melhoria dos lucros: ligações com os fornecedores; ligações com clientes; ligações de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial; ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial/dentro da empresa.

Segundo Bloch, Pigneur e Segev (1996) as estratégias competitivas se relacionam com os componentes do valor de negócio de Comércio Eletrônico em:

- a) Três estratégias competitivas para uma empresa: liderança de custo, diferenciação e segmentação;
- b) Novos entrantes e produtos substitutos;
- c) Análise de sistemas de valores, com pressões de fornecedores e clientes.

A Tecnologia da Informação contribui de forma significativa para a redução de custo e conseqüentemente para o aumento de valor.

Essa expansão definitiva dos benefícios esperados da TI leva a uma mudança de foco na aplicação dessa tecnologia. O foco, anteriormente com ênfase no ambiente interno, passa a ter o ambiente externo também como prioritário. Uma das bases para essa mudança é a ideia de que a qualidade e o valor são percebidos e não definidos, ou seja, o mercado é que define o real valor gerado. (ALBERTIN, 2010, pg. 149).

O CE permite que as interações da empresa em rede ocorram de maneira mais dinâmica e livre, o que representa grandes desafios organizacionais e culturais,

permitindo as empresas visualizar e utilizar modelos mais adequados às suas necessidades e que atendam melhor às pressões do mercado.

A aplicação da tecnologia da informação (TI) aos processos das organizações tem gerado um grande ganho no que tange a qualidade, desempenho e disponibilidade de recursos. Tais meios permitem que as empresas aprimorem e atendam sua demanda com maior eficiência e eficácia, gerando a ampliação dos resultados e o desenvolvimento de produtos, serviços e novos mercados de atuação. (Caxito, 2011, pg. 24-25)

A aplicação das tecnologias permite a empresa buscar novos mercados, produtos e serviços, oferecendo um diferencial competitivo necessário às organizações em seu ambiente competitivo.

CONCLUSÃO

As mudanças dos últimos anos tem definido mudanças no ambiente empresarial no setor da economia e na forma de relacionamento interno e externo, inclusive com clientes e consumidores. Neste contexto a logística tem grande importância e significado na economia mundial e doméstica de uma nação, atuando como uma fonte geradora de riqueza e seu potencial possibilita melhorias a qualidade dos processos empresariais.

Também ganha importância a figura do operador logístico que oferece a empresa atividades complementares nos processos e serviços prestados, dotadas de tecnologia e eficiência. Esse novo ambiente empresarial tem exigido que a TI ofereça soluções e suporte para suas necessidades, além de aproveitamento das novas oportunidades que as inovações oferecem.

A revolução do ambiente empresarial e social atual está justamente na possibilidade que seus participantes passam a ter de realizar seus vários processos de forma totalmente nova, realizar processos totalmente novos, obedecer e criar regras totalmente novas, sem grandes similaridades em relação aos modelos de interação tradicionais. (ALBERTIN, 2010, pg. 58)

Os investimentos em logística por parte das empresas permite o aprimoramento da flexibilidade e valor agregado a empresa, aos produtos e serviços e aos processos.

A logística e seu cenário no contexto local tendem a assumir grandes alterações na busca de condições mais competitivas e de padrões de qualidade compatíveis com o grau de exigência estabelecidos por esse novo cliente, fruto de uma interação global e de seus anseios, característico da integração dos mercados e da busca continuada por uma interação mais eficiente das cadeias produtivas. (CAXITO, 2011, pg. 316).

Participar desse processo oferece a empresa respostas organizacionais necessárias para o sucesso no novo ambiente empresarial, que exige “foco e serviços a clientes, esforço na melhoria continua, mudanças de processos de negócios, novas estruturas de equipes, alianças de negócios, sistemas estratégicos, comércio eletrônico, etc” (ALBERTIN, 2010, pg. 59).

Essas pressões também podem ser sentidas pelos indivíduos nos níveis econômico, cultural e social, fazendo com que eles passem a utilizar de forma mais intensa a TI.

As organizações passam a utilizar as tecnologias de informação como forma de poder revolucionário buscando a comunicação com os indivíduos.

As organizações têm buscado se modernizar para acompanhar as evoluções do mercado e da sociedade, tendo como base alguns princípios. Porém não basta a organização ser moderna, ela precisa estar preparada para transformar seu próprio negócio constantemente, num ambiente caracterizado pela inovação, precisando com isso alterar os princípios que utiliza. (ALBERTIN, 2010, pg. 59).

Segundo Albertin (2010) uma organização moderna obedece os princípios de liderança em gerenciamento e tecnologia, análise de negócios, parceria de negócios, infraestrutura de TI e comunicações, gerenciamento de projetos, gerenciamento de fornecedores e contratos, gerenciamento de dados, integração de sistemas internos, aprendizado, gerenciamento de serviços, e consultoria.

Neste contexto, a logística precisa participar do processo de tomada de decisões da estratégia corporativa e não simplesmente ser um departamento que as executa, uma vez que as decisões já foram tomadas.

Para a logística ser considerada eficiente, ela deve ser capaz de disponibilizar bens e recursos, comprovando, assim, que consegue alcançar com efetividade os resultados pretendidos pela empresa. Porém, não basta apenas realizar a Aquisição seguida de Armazenagem e posterior Entrega, o resultado que se espera é que, em todas as etapas, se comprove a eficácia da logística ao realizar suas tarefas. Tudo isso sempre com segurança, pontualidade e qualidade. (CAXITO, 2011, pg. 09)

Com o surgimento de novas tecnologias, o constante avanço dos meios de comunicação – em especial a internet - e o barateamento dos equipamentos, as empresas perceberam que a grande revolução em seus negócios seria aliar a logística aos sistemas de informação. A adoção de uma estrutura de logística focada na informação que permita ligar a loja ao produtor trás benefícios para a área de montagem e assistência técnica permitindo que menos erros ocorram, seja possível receber solicitações de visitas e seu agendamento, registrar queixas e fornecer informações ao cliente. Em outras palavras permitiria o crescimento do relacionamento com o cliente de forma qualitativa e quantitativa.

Alguns setores do varejo já perceberam a importância da logística e vêm reestruturando suas operações na busca de maior eficiência e visando aumentar a satisfação de seus clientes. Podemos concluir que a logística é algo presente em qualquer tipo de atividade e graças ao seu uso – cujo resultado prático é a colocação das mercadorias nos locais desejados, na hora certa e a um custo aceitável - é possível o alcance de vantagens competitivas constituindo um diferencial para as empresas.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARROS, C. D'Artagnan. **Excelência em Serviços:** questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BLOCH M.; PIGNEUR, Y.; SEGEV, A. **On the road of electronic commerce:** a business value framework, gaining competitive advantage and some research issues. Paris: Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales/Institut L'Informatique et Organisation, 1996.

CAXITO, Fabiano. **Loística:** um enfoque prático. São Paulo: Saraiva, 2011.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Pricilla Cristina Cabral. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação.** São Paulo: Thomas Learning, 2004.

HIJJAR, Maria F.. **Diagnóstico externo de desempenho logístico:** utilizando pesquisas de serviço ao cliente para identificar oportunidades de melhoria. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1986.

BENEFÍCIOS VERSUS RETENÇÃO DE TALENTOS NUMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Ani Tais Baierle¹
Cecilia Smaneoto²
Cláudio Fernando Wille³
Dianessa Máisa Abrão⁴
Tatiane Raquel Kempf⁵

RESUMO

O presente estudo mostra uma análise sobre os benefícios concedidos pela SICREDI e, se estes, retêm talentos e agregam a remuneração total contribuindo para um incremento na renda mensal e uma melhora na qualidade de vida. Para isso buscou-se entender o que são os benefícios e quais são os que a SICREDI oferece, destacando o grau de importância observado pelos colaboradores. Utilizou-se o método qualitativo e quantitativo, dirigidos aos 32 colaboradores do município de Horizontina, através de um questionário contendo 11 perguntas abertas e fechadas. Através dos resultados obtidos foi possível perceber que os colaboradores não fazem muita distinção dos benefícios oferecidos, que são importantes e que incrementam a renda mensal, mas que não é só este fator que irá reter os talentos dentro da organização.

Palavras-chaves: Benefícios - Colaboradores - Retenção de talento.

ABSTRACT

The present study provides an analysis of the benefits granted by SICREDI and if these, retain talent and aggregate total remuneration contributing to an increase in monthly income and an improvement in quality of life. For this we sought to understand what are the benefits and what are the SICREDI offers, highlighting the degree of importance observed by employees. We used the qualitative and quantitative method, targeting the 32 employees of the municipality of Horizontia, using a questionnaire containing 11 open and closed questions. From the results it was revealed that employees do not make much distinction between the benefits

¹ Acadêmica do Curso Bacharelado em Administração – aanitais@hotmail.com

² Mestra em Desenvolvimento, professora Orientadora – Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM, Três de Maio – RS. cissa@setrem.com.br

³ Acadêmico do Curso Bacharelado em Administração – claudiowille@yahoo.com.br

⁴ Acadêmica do Curso Bacharelado em Administração – dianessa_maisa@hotmail.com

⁵ Acadêmica do Curso Bacharelado em Administração – tati.kempf@hotmail.com

offered, which are important and which increase the monthly income, but not only is this factor that will retain the talent within the organization.

Key Words: Benefits – employees - retaining talent.

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem buscado a competitividade em virtude de profundas mudanças que ocorrem na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia e nas relações do trabalho. Nas mudanças que buscam produtividade e competitividade, estão inseridas práticas para melhorar a qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores nas organizações.

Os benefícios, desenhados na forma em que a organização visualiza as necessidades de seus colaboradores em diversos níveis, visa suprir e amparar as necessidades dos mesmos, buscando em contrapartida maior produtividade e fidelização dos mesmos aos objetivos da empresa. Os benefícios vêm agregar à remuneração total, trazendo a ela valores agregados, contribuindo assim para uma vida mais digna de seus colaboradores e muitas vezes de suas famílias, uma vez que diversos benefícios são abrangentes a elas.

O relevante neste estudo e no tema em debate está justificado mediante a aplicabilidade na mesma como diferencial competitivo, na busca, retenção e motivação de seus colaboradores.

O objetivo é verificar como os benefícios influenciam os colaboradores da organização, seja na capacidade de atração até a motivação dos mesmos em continuar trabalhando nela, bem como perceber quais benefícios ainda podem ser acrescidos na organização.

1 METODOLOGIA

Segundo Gullich, Lovato e Evangelista (2007), metodologia é o estudo dos métodos. No caso de uma pesquisa particular, é o estudo e a descrição dos métodos plausíveis de uma utilização, seguida da justificativa e da escolha do

método a ser empregado. Os aspectos metodológicos do estudo mostram o tema do estudo tratar da relevância dos benefícios para retenção de talentos de uma organização, delimitado em uma unidade de atendimento de uma Cooperativa de crédito, entre setembro a dezembro de 2012.

Como problemática, questiona-se: Os benefícios disponibilizados são relevantes na retenção de talentos da organização? Já no auxílio a resposta do problema o estudo traz como objetivos: saber quais são os benefícios oferecidos pela SICREDI Noroeste, mensurar quais benefícios são considerados mais relevantes para os colaboradores, descobrir se estes benefícios são atrativos, motivacionais na retenção de talentos e identificar quais benefícios podem ser incrementados.

Segundo Lakatos e Marconi, “[...] a justificativa difere da revisão da bibliografia e, por este motivo, não apresenta citações de outros autores.” (LAKATOS E MARCONI, 2001, p. 103). A justificativa indica a importância de o trabalho ser efetivado, ela exalta o valor do tema a ser estudado. Na maioria das organizações o ser humano é fundamental para o desenvolvimento das empresas e é necessário investir em salários, benefícios para garantir a satisfação dos colaboradores, para que se sintam motivados, retendo assim talentos nas organizações. A competição do mercado de trabalho faz com que empresas sejam diferenciais para atrair e manter os colaboradores produtivos.

No presente estudo utilizou-se abordagem qualitativa e quantitativa. Os métodos empregados foram dedutivo, de procedimento, descritivo, pesquisa exploratória e revisão bibliográfica. As técnicas utilizadas para a compreensão dos métodos foram a coleta dos dados, o questionário e análise de resultados que dão início a aplicação dos instrumentos elaborados para obtenção dos dados previstos, através de um questionário aplicado a 30 (trinta) colaboradores da cidade de Horizontina, fazendo assim a análise e interpretação referendada pela pesquisa bibliográfica sobre os temas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico está estruturado partindo primeiramente de um panorama geral sobre a história do cooperativismo, o trabalho: aspectos históricos e conceituais, tipos de remuneração, quatro determinantes da remuneração, benefícios sociais, história dos benefícios, planos de benefícios, origem, modalidades, objetivos dos benefícios sociais, objetivos sociais, talento e captação de talentos, para assim dar sustentação a esta pesquisa.

2.1 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

O cooperativismo surgiu na cidade inglesa em 1844 sendo um dos principais sistemas de geração de emprego e melhoria na qualidade de vida das pessoas. Com isso surgiu a primeira cooperativa de crédito em 1848 fundada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, na Alemanha, essas cooperativas rurais tinham como características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, singularidade de votos dos sócios, independente do número das quotas-partes (SICREDI, 2012).

O cooperativismo brasileiro está estruturado em treze ramos, a saber: agropecuário, consumo, crédito, educação, especiais, habitação, mineral, produção, infraestrutura, trabalho, saúde, turismo e lazer e transporte de cargas e passageiros (OCB, 2011). Através dessa divisão por ramos a fica mais fácil a visualização e melhor entendimento da estrutura e sua participação nos diversos setores.

De acordo com a OCB (2011), os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores á pratica. Ao todo, sete grandes princípios definem os valores do sistema cooperativista e norteiam as cooperativas para a busca da aplicação prática: adesão voluntária e livre, gestão democrática e livre, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade.

2.2 O TRABALHO: ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS.

Toda riqueza provém do trabalho, asseguram os economistas. E assim o é na realidade: a natureza proporciona os materiais que o trabalho transforma em riqueza. Mas o trabalho é muito mais do que isso: é o fundamento da vida humana. Pode-se até afirmar que, sob determinado aspecto, o trabalho criou o próprio homem. (ENGELS, 1990).

Desde a revolução industrial e surgimento do sistema capitalista de produção, o trabalho vem constituindo uma referência sobre a qual os indivíduos buscam organizar seu modo de vida e a si mesmos.

Sobre essa centralidade, Lancman e Ghirardi (2002 apud MENDES, 2005) escreve que o trabalho é mais do que o ato de trabalhar ou de vender sua força de trabalho em busca de remuneração. Há também uma remuneração social pelo trabalho, ou seja, o trabalho enquanto fator de pertinência a grupos e a certos direitos sociais. O trabalho possui, ainda, uma função psíquica, enquanto um dos alicerces da constituição do sujeito e da sua rede de relações e significados. Processos como reconhecimento, gratificação, motivação mobilização e inteligência, além de estarem relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade do sujeito.

De acordo com CHIAVENATO (2004), remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho. A remuneração é constituída de três componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra. São:

Remuneração Básica, de acordo com CHIAVENATO (2004), é o pagamento fixo que o funcionário recebe na forma de salário mensal ou por hora, recebido de acordo com a venda de seu trabalho, incentivos salariais que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho através de

bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados e benefícios que são concedidos através de diversos programas.

Chiavenato (2004) diz ainda que, as recompensas podem ser classificadas como financeiras e não financeiras, as financeiras podem ser direta ou indireta, onde a indireta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. A Indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho oferecido pela empresa.

A remuneração funcional é conhecida popularmente como PCS (Plano de Cargos e Salários), e é um dos sistemas de remuneração mais tradicionais existentes e também o mais usual nas empresas em geral. O PCS é interessante para aquelas empresas que sofreram uma rápida expansão ou grandes transformações em um curto espaço de tempo, pois é frequente que essas organizações fiquem desorganizadas. É composto de descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial (CHIAVENATO, 2004).

Benefícios sociais, por sua vez, são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus trabalhadores para poupar-lhe esforços e preocupação. Podem ser oferecidos parcial ou totalmente pagos pela organização. Quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas. Contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade (CHIAVENATO, 2004).

2.3 HISTÓRIA DO BENEFÍCIO

Desde a década de 1990, os incentivos ganharam espaço nas políticas globais das organizações, principalmente nos grandes centros financeiros internacionais. Com a maior abertura e internacionalização da economia brasileira, as empresas locais também perceberam a importância de valorização deste componente na remuneração total. Hoje os incentivos não se encontram apenas presentes nas organizações, mas se tornaram cruciais nas estratégias de

remuneração em diversos setores da economia. (Tribunal Superior do Trabalho, 2003).

Sua origem foi na Era Getúlio Vargas, quando presidente na década de 40 instituiu a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), instituindo a maioria dos benefícios sociais e trabalhistas que tem hoje no Brasil (Tribunal Superior do Trabalho, 2003).

Planos de Benefícios: O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer aos seus empregados. A remuneração é geralmente feita por meio de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituída em benefícios sociais e de serviços sociais. Esses serviços e benefícios sociais constituem custos de manter pessoal (CHIAVENATO, 2004).

Modalidades: para Araújo (2009) os benefícios sociais são oferecidos por motivações e de acordo com os objetivos da organização. Estes objetivos relacionam-se com a produtividade, desejos das pessoas e outros aspectos, os quais interagem diretamente com o cotidiano das pessoas na execução de suas atividades. Divide-se nas modalidades de aspectos legais, atividades exercidas, condições internas da organização e aspectos sociais.

Quanto à sua exigência, para CHIAVENATO, 2009, os planos podem ser classificados em legais ou espontâneos, conforme sua exigibilidade:

Benefícios legais são exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidente do trabalho, auxílio doença, salário-família; salário-maternidade, horas extras e adicional por trabalho noturno. Muitos desses benefícios são pagos pela empresa e outros por órgão previdenciário.

Benefícios espontâneos: são os benefícios concedidos por liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva. São também chamados de benefícios marginais. Incluem: gratificações, seguro de vida em grupo, refeições. Transporte, empréstimo, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio e complementação de aposentadoria.

Quanto à sua natureza

De acordo com Chiavenato (2004) conforme sua natureza, os planos podem ser classificados em monetários ou não-monetários.

Benefícios monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes: 13º salário, férias, aposentadoria, complementação da aposentadoria, gratificações e planos de empréstimos.

Benefícios não monetários: são os benefícios oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, a saber alguns deles: refeitórios, assistência médico-hospitalar e odontológica, serviço social e aconselhamento, clube ou grêmio, seguro de vida em grupo, e condução ou transportes de casa para a empresa e da empresa para a casa.

Ainda para Chiavenato (2004) os planos podem ser classificados em relação a seus objetivos em assistenciais, recreativos e supletivos.

Os planos assistências são os benefícios que visam prover o empregado e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem: assistência médico-hospitalar e odontológica, serviço social, complementação de aposentadoria, complementação de salários nos afastamentos prolongados por doenças, seguro de vida em grupo e seguro de acidentes pessoais.

Os planos recreativos são serviços e benefícios que proporcionam ao empregado condições de repouso, diversão recreação, higiene mental ou lazer construtivo. Em alguns casos, esses benefícios também se estendem à família do empregado. Incluem: grêmio ou clube, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividades esportivas, passeios e excursões programadas.

Os planos supletivos são serviços e benefícios que proporcionam aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida. Constituem facilidades que se a empresa não as oferecesse, o empregado teria de provê-las por si próprio. Incluem: transporte ou condução pessoal, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo dos empregados, horário móvel de trabalho e agência bancária no local de trabalho.

Quanto aos objetivos dos benefícios sociais, tem-se que os

Objetivos individuais procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. Visam proporcionar condições para que cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades do trabalho para satisfazer necessidades mais elevadas (CHIAVENATO, 2004).

Bem como, os

Objetivos econômicos devem funcionar como um elemento de atração e de retenção de pessoal visam reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas, apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos, reduzir a rotatividade do pessoal e fixar as pessoas na empresa, reduzir absenteísmo, melhorar a qualidade de vida das pessoas e minimizar o custo das horas trabalhadas (CHIAVENATO, 2004).

Os objetivos sociais, Para Chiavenato (2004), são benefícios que procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte, segurança, entre outros.

A remuneração pode ser vista como uma forma de incentivo oferecido para o colaborador. Retendo e incentivando na qualidade do trabalho do funcionário, aumentando a produtividade, pois ele estando satisfeito, sentindo-se realizado financeiramente, terá o incentivo natural de melhor produzir suas tarefas.

2.4 TALENTO

Talento, vocação, dom, tendência, habilidade, faculdade. Seja qual for a nome que se atribua a propensão para executar determinadas tarefas em detrimento de outras é uma realidade da qual as pessoas não podem fugir. Todos têm aptidões diferenciadas para o desenvolvimento das quais necessitam e desejam de estímulos e instruções adequados (GUSMÃO, 2005):

Pessoas que conhecem seus pontos fortes e fracos têm mais chances de se dar bem no que fazem. Da mesma maneira, um empregador que souber aproveitar ao máximo o talento de seus funcionários terá uma empresa com engrenagens saudáveis e preparada para desafios. (MAKSURI, 2005).

Para Chiavenato (1999), seleção de pessoal é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.

3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

Apresentam-se como resultados os benefícios concedidos pela organização em estudo, além de demonstrar, discutir e analisar os dados coletados através de um questionário respondido pelos colaboradores.

O Sicredi é uma alternativa de organização econômica da sociedade, constituído preponderantemente por cooperativas de crédito singulares, com foco na pessoa física, destacando-se em suas operações o ato cooperativo e agregação de resultados positivos aos associados. Seu diferencial competitivo é principalmente o bom relacionamento com seus associados, pois a cooperativa busca o envolvimento dos associados e participa ativamente da comunidade. Os segmentos do sistema cooperativo são agronegócio, indústria, comércio e serviços contribuindo para a melhoria de qualidade de vida (FUNDAÇÃO, 2008).

Iniciou suas atividades em 28 de dezembro de 1902, em nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, onde tornou-se a sede da primeira cooperativa de crédito Brasileira (e da América Latina), do tipo Caixa Rural Raiffeisen, sob o patrocínio do padre Theodor Amstad. A Sicredi Noroeste RS abrange doze municípios da região SICREDI (2012).

3.1 BENEFÍCIOS CONCEDIDOS PELA ORGANIZAÇÃO

A organização detém de uma grande quantidade de benefícios oferecidos aos colaboradores, que pode ser vista como uma forma de incentivo para mantê-los na organização, aumentar a qualidade de vida e maior produtividade, uma vez que se

encontram motivados por todos benefícios oferecidos. Segue os benefícios que a Sicredi Noroeste possui ao seu quadro de colaboradores a seguir.

3.2 PLANOS DE PREVIDÊNCIA EMPRESARIAL

PGBL - Plano Gerador de Benefício Livre: O participante adquire cotas de um fundo de investimento, mas não há periodicidade mínima de contribuição. Pode escolher o perfil da aplicação financeira e o resgate pode ser feito a partir de 60 dias da aquisição.

FAPI - Fundo de Aposentadoria Programada Individual: Funciona como um plano de previdência privada em que o participante adquire cotas de um fundo de investimento, com o compromisso de contribuir periodicamente.

VGBL - Vida Gerador de Benefício Livre: É a opção para quem declara o IR no formulário simplificado, é isento ou já atingiu o limite máximo de benefício fiscal.

Planos de seguro de vida em grupo: Seguro de Vida em grupo empresarial: 36x a remuneração em caso de morte natural, 72x a remuneração em caso de morte acidental.

Auxílio Educação: Este benefício é oferecido a todos colaboradores que ingressam na cooperativa, auxílio Graduação de 30%, Pós-graduação 50% e Idiomas 50%.

Auxílio creche: Este benefício é oferecido para mulheres que possuem filhos até 7 anos, e vem para complementar sua renda.

Benefício refeição: O benefício refeição é adotado pela organização para auxiliar total ou parcialmente o pagamento das refeições de seus colaboradores e complementar a renda.

Plano de saúde: Os benefícios destes planos são firmados de acordo com diretrizes contratuais, sendo todos eles com cobertura nacional, benefício cedido 100% para colaboradores e 50% para dependentes.

Férias: As férias é um benefício exigido pela legislação trabalhista previdenciária. Cedidas todo ano de acordo com a grade de férias de cada colaborador.

Participação de resultados/gratificações: 14ºsalário pago nos meses de abril e junho; 15ºsalário pago nos meses de agosto e dezembro; possibilidade de até 5 salários de participação nos resultados, no fim de ano.

Apresentação dos resultados

Para Marconi (2006) em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução.

Os resultados obtidos neste estudo resultam do questionário aplicado para os colaboradores da organização. Foram respondidos por 30 dos 32 entregue atingindo um percentual de 93,75% dos questionários respondidos. As informações coletadas apresentam-se em forma gráfica, explicitadas em texto em cada um dos questionamentos.

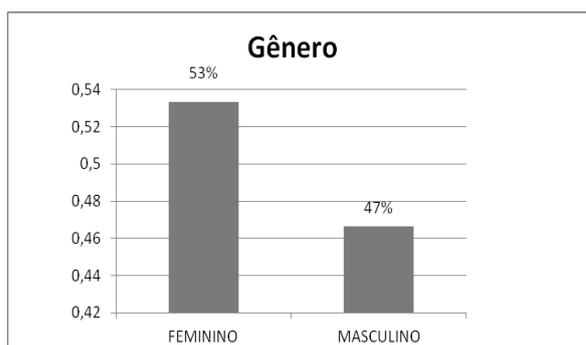


Figura 1: Gênero dos entrevistados
Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

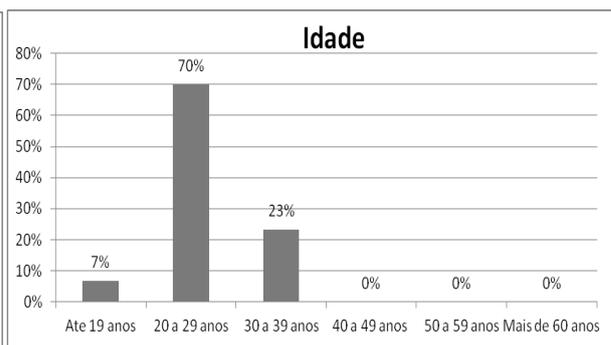


Figura 2: Idade dos entrevistados
Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

Conforme a figura 1, constatou-se que há a prevalência de mulheres nas unidades estudadas, cerca de 53% contra apenas 47% do público masculino. Na figura 2, refere-se ao estado civil dos colaboradores, sendo que o público estudado se encontra em maior número na faixa etária entre 20 e 29 anos, constatando-se ser um público jovem. Além disso, nas unidades estudadas não havia colaboradores com mais de 40 anos.

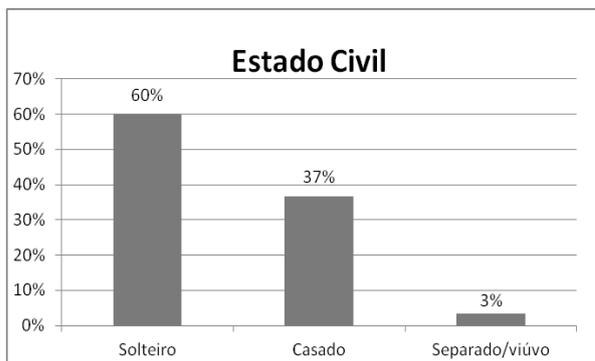


Figura 3: Estado Civil

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

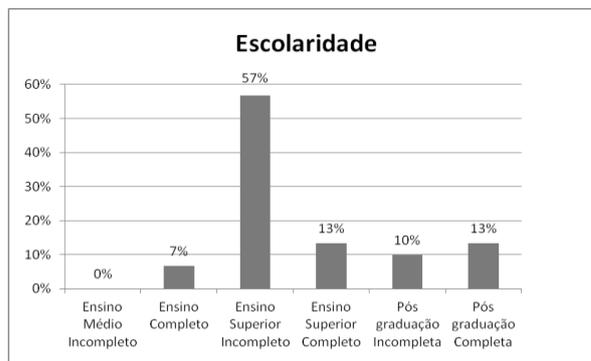


Figura 4: Escolaridade dos entrevistados

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

Segundo demonstrado na figura 3, como grande parte dos colaboradores são jovens, a condição civil de maior relevância são os solteiros. Porém, tem uma representatividade acentuada também os casados, e apenas em percentual muito baixo de pessoas que tiveram findas suas relações. Na figura 4 foi-se questionado os colaboradores quanto a sua escolaridade, e percebeu-se que 57% dos entrevistados estão cursando o ensino superior. Pode-se dizer ainda que outra parte cerca de 13%, já concluiu o ensino superior. Ainda um dado importante foi a quantidade de colaboradores que cursou ou está cursando uma especialização, somando cerca de 23%.

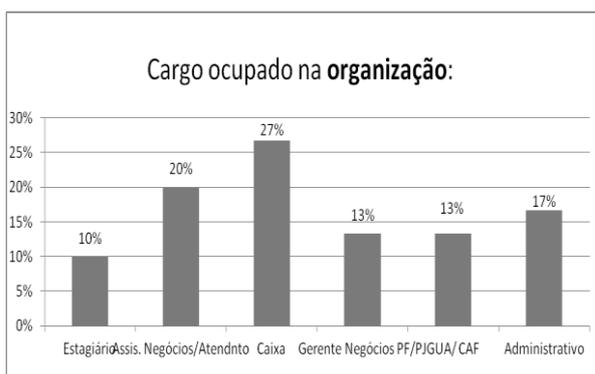


Figura 5: Cargo ocupado na organização pelos colaboradores

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

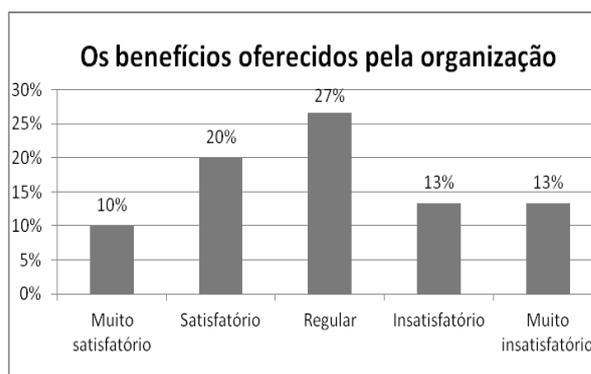


Figura 6: Os benefícios oferecidos pela Organização

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

Na figura 5, buscou-se identificar o cargo ocupado por cada entrevistado na organização, grande parte cerca de 27% exerce a função de caixa, em seguida de

Assistente de atendimento ou negocios com 20%, após com a função administrativa com 17% e por último gerente de negocios Pessoa Fisica e Pessoa Juridica com 13%. E apenas 10% como estagiário. Conforme a figura 6 procurou-se identificar se os benefícios oferecidos são satisfatórios ou não. Assim a maior parte 27% respondeu como sendo regular, e em seguida como satisfatório 20%, mas 13% responderam como insatisfatório e outros 13% como muito insatisfatório. Apenas 10% responderam como muito insatisfatório.

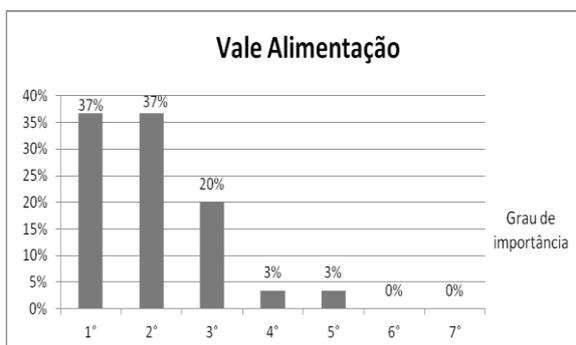


Figura 7: Grau de importância dos benefícios – Vale Alimentação

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

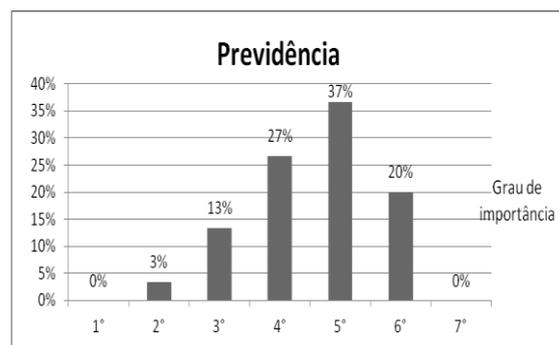


Figura 8: Grau de importância dos benefícios - Previdência

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

A figura 7 retrata o grau de importância dos benefícios, neste caso em relação ao benefício de vale alimentação oferecido pela organização. Pode-se verificar que dos 30 colaboradores avaliados, 37% destes avaliaram este benefício como sendo o mais importante de todos oferecido pela organização e que 37% consideraram em segundo lugar o benefício mais importante. Em relação à figura 8, teve seu maior índice no quinto grau de importância, com 37% de colaboradores respondentes. Em seguida, obteve-se 27% de colaboradores que disseram que este benefício é o quarto mais importante dos benefícios oferecidos pela organização.

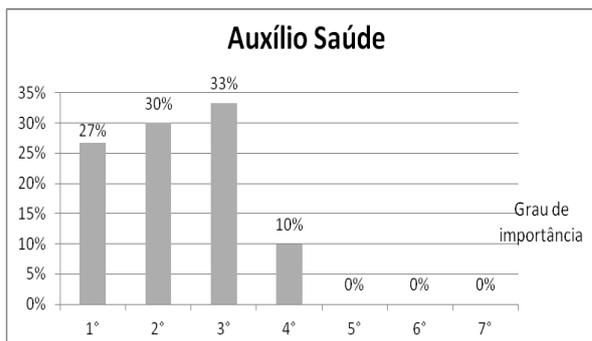


Figura 9: Grau de importância dos benefícios – Auxílio Saúde

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

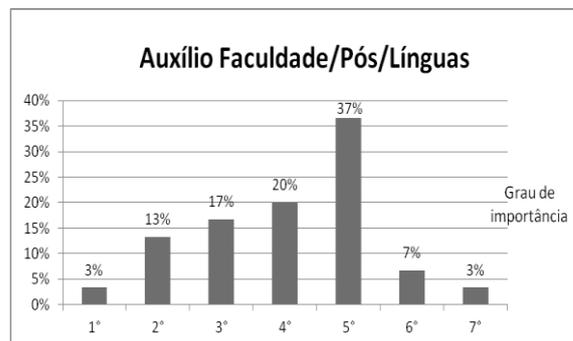


Figura 10: Grau de importância dos benefícios - Auxílio Educação

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

Na figura 9 refere-se ao benefício de auxílio saúde, onde o grau de importância mais apontado está em terceiro, com 33% de colaboradores e em segundo lugar, com 30% o segundo grau, como sendo um benefício de grande importância para os colaboradores. O benefício auxílio Faculdade/ Pós/ Línguas teve maior percentual no quinto grau de relevância, com 37% de colaboradores, sendo, portanto um benefício que não é considerado muito importante, e com 20% o quarto grau de importância, conforme demonstrado na figura 10.

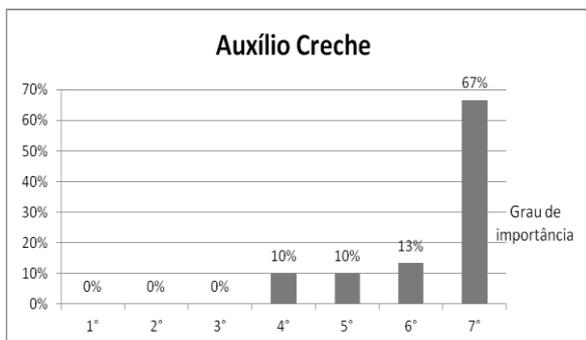


Figura 11: Grau de importância dos benefícios – Auxílio Creche

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

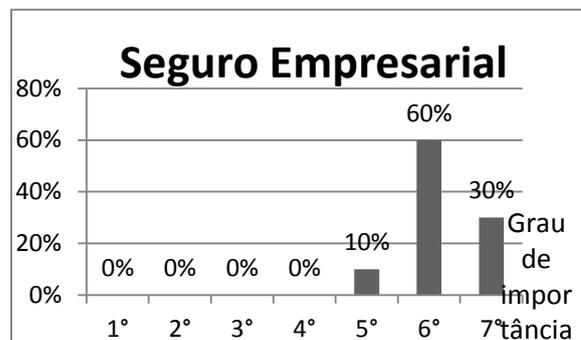


Figura 12: Grau de importância dos benefícios - Seguro Empresarial

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

A figura 11 representa o auxílio creche, que teve disparadamente a última colocação de acordo com o grau de importância dos benefícios oferecidos pela organização, com 67%. Conforme a figura 12, que se refere ao seguro empresarial, percebe-se que teve a sexta colocação de acordo com o nível de importância, com

uma porcentagem de 60%. Em seguida, com apenas 30% a última colocação de grau de importância.

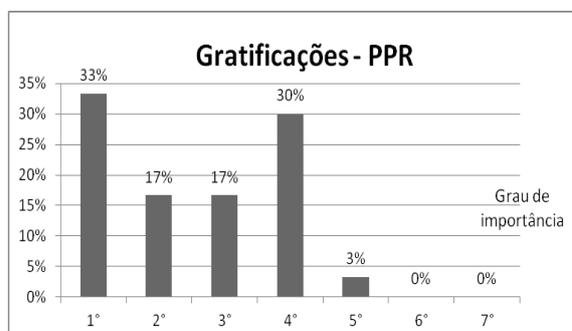


Figura 13: Grau de importância dos benefícios – Gratificações - PPR

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

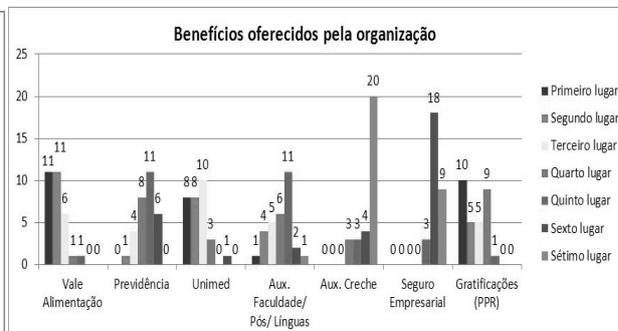


Figura 14: Benefícios oferecidos pela organização.

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

A figura 13, demonstra o grau de importância que os colaboradores acreditam que as gratificações no programa de participações nos resultados (PPR), tenha para a organização. Tendo, como pode-se observar um excelente conceito para os colaboradores, com 33% o mais importante benefício oferecido. Havendo também destaque para 30% de colaboradores que acreditam que este benefício é o quarto mais importante dos oferecidos. A figura 14 contém todos os benefícios oferecidos pela organização com seu grau de importância para os colaboradores. O primeiro grau de importância tem maior concentração (11 colaboradores) no benefício de vale alimentação e com 10 colaboradores votantes nas gratificações. No segundo lugar, o benefício que teve maior número também foi também o vale alimentação, com 11 colaboradores votantes. Em terceiro lugar, o auxílio saúde (Unimed), com 10 colaboradores. Em quarto lugar está o benefício da previdência com 8 e 9 as gratificações. Já no quinto lugar com mais votos ficou o benefício de auxílio faculdade/pós/línguas com 11 colaboradores e também com 11 a previdência. Em penúltimo lugar o seguro empresarial oferecido pela organização com maioria de 18 colaboradores e ultimo lugar, considerando grau de importância o auxílio creche, com disparidade de votos de 20 colaboradores.

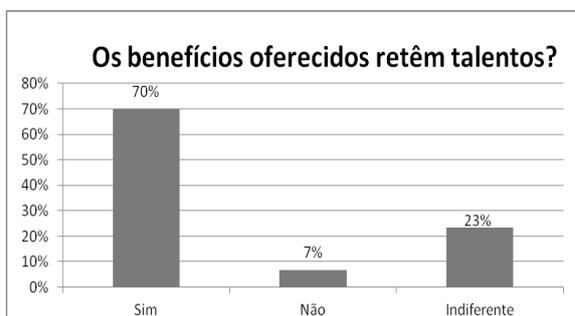


Figura 15: Os benefícios oferecidos pela organização retêm talentos?

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.



Figura 16: Quais benefícios poderiam ser acrescentados na organização?

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

A figura 15, demonstra que segundo os entrevistados cerca de 70% responderam que os benefícios oferecidos pela SICREDI Noroeste RS, retêm talentos, 7% responderam que não e 23% que estes benefícios indeferem na permanência de colaboradores. A figura 16 refere-se à opinião do colaborador a respeito de benefícios que poderiam ainda ser adotados, o que se percebe um resultado de 77% dos respondentes que desejam que seja implantado o auxílio odontológico, seguido de 10% auxílio moradia e 7% auxílio farmácia e ainda outros 3% em auxílio transporte.

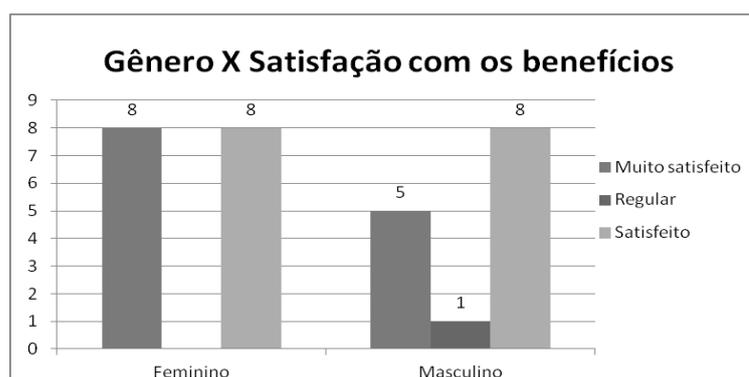


Figura 17: Gênero X Satisfação com benefícios oferecidos

Fonte: ABRÃO, BAIERLE, KEMPF, SMANEOTO, WILLE, 2012.

A figura 17 refere-se ao cruzamento das informações de gênero e a satisfação que os colaboradores sentem com benefícios oferecidos da organização. Das mulheres que trabalham na SICREDI, dos 53%, 50% responderam estarem

muito satisfeitas e as outras 50% satisfeitas com os benefícios oferecidos. Em relação ao gênero masculino, que corresponde a 47%, oito homens responderam estarem satisfeitos, 5 estarem muito satisfeitos e 1 homem do total dos 47% não esta satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.

CONCLUSÃO

Nos dias atuais é sabido da importância de ser ter no quadro funcional eficiente, e bem disposto, que irá buscar os resultados propostos pelas organizações, isto decorre de grande parte dos benefícios e remunerações que a empresa está disposta a pagar. Diante do exposto procurou-se identificar se estes benefícios atendem as expectativas dos colaboradores da SICREDI Noroeste - RS, quais benefícios são mais relevantes, se eles são motivacionais e se este é um fator que retém talentos.

As considerações finais, abordam a apresentação dos objetivos, seu alcance ou a negação deles e a resolução do problema da pesquisa. Com este trabalho analisou-se a percepção dos colaboradores sobre a temática dos benefícios e a retenção de talentos numa instituição financeira, tendo como referência o SICREDI Noroeste Unidades de atendimento de Horizontina – RS.

Com os dados coletados, e através de pesquisas feitas em bibliografias e em meios eletrônicos, foi possível descrever os benefícios oferecidos pela SICREDI Noroeste-RS, listando-os e descrevendo um pouco de como estes contribuem para a vida do colaborador dentro e fora da empresa. No objetivo seguinte foram identificados quais benefícios são mais relevantes para os colaboradores, mostrando que para este grupo o mais importante foi o benefício de auxílio alimentação, em seguida de participação nos resultados e em terceiro o auxílio saúde. Pode-se justificar que a escolha pelo auxílio de vale alimentação, pode ser reflexo do valor disponibilizado mensalmente pela empresa, sendo o mesmo bem considerável, já a segunda preferência refere-se da participação dos resultados. O mesmo sempre é pago nos meses de fevereiro e como ele é anual, seu montante e bem considerável. Completando a lista dos três primeiros vem o auxílio saúde, este é disponibilizado

através de convênio a todos os colaboradores e estagiários, sem nenhum custo adicional, lembrando que para dependentes também há custeamento de 50%.

Completando a lista tabulada, em quarto lugar o auxílio educação, que contempla que o colaborador ganhe 30% de auxílio para curso superior e 50% para idiomas, após apareceu previdência privada onde a empresa desconta em folha 6% do salário e a este mesmo percentual faz aplicação no produto somando 12% mensais, o que sugere ao colaborador uma aposentadoria tranquila e segura. O seguro empresarial não apresentou grande relevância para os respondentes e por último o auxílio creche, que se deve muito ao alto índice de colaboradores com idade de até 28 anos, ou seja, um público jovem.

Mostrando os resultados obtidos para atingir o objetivo que procurou saber o nível de satisfação dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos, foi identificado que para a maioria dos colaboradores os benefícios oferecidos pela organização são regulares, podendo este ser um dado levado em conta pela organização, pois regular literalmente é uma indecisão, e qualquer proposta poderá ser melhor ou então mais atraente. Na sequência foram identificados quais benefícios podem ainda ser adotados, havendo unanimidade no auxílio odontologia.

O problema do estudo é abordado com o seguinte questionamento: Os benefícios disponibilizados são relevantes na retenção de talentos da organização? Para responder ao problema do trabalho efetuou-se um questionário, com a discussão e a análise dos resultados, percebeu-se que os colaboradores não fazem muita distinção dos benefícios oferecidos, que são importantes e que incrementam a renda mensal, mas que não é só este fator que irá reter os talentos dentro da organização..

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 9. ed. 5. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Corpus, 1999.

GUSMÃO, Maria Letícia T. B. **A retenção de talentos como valorização profissional.** 2005. Disponível em:

<<http://www.libertas.com.br/site/base/gusmao,.maria.leticia.2005.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

LOVATO, Adalberto; EVANGELISTA, Mário Luiz Santos; GÜLLICH, Roque Ismael da Costa. **Metodologia da Pesquisa:** normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração. Três de Maio: SETREM, 2007.

MAKSURI, Marcos. **Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em: <<http://www.maksuri.com/Metodo%20Maksuri.htm>>. Acesso em: 10 out. 2012.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais e prazerosfrimento no trabalho.** *PsicoUSF*. Jun. 2001, vol.6, no.1, p.39-46. Disponível em: < www.scielo-psi.bvs.br>. Acesso em: 16 out. 2012.

OCB. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em : 20 nov. de 2012.

OLIVEIRA Silvio Luiz de. **Metodologia Científica aplicada ao direito.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

_____. TST - Tribunal Superior do Trabalho. Criador da CLT relembra 1º de maio de 1943. Disponível em: <http://www.direito2.com.br/tst/2003/mai/1/criador_da_clt_relembra_1_de_mai_de_1943>. Acesso em: 21 out. 2012.

SICREDI. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/>>. Acesso em: 16 out. 2012.

THIOLLENTT, M. **Metodologia da Pesquisa:** Ação. São Paulo: Cortez, 1998.

COOPERATIVA DE CRÉDITO E DESENVOLVIMENTO DE TUCUNDUVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O SICREDI.

Mateus Pivotto¹
Cátia Guadagnin Rossa²

RESUMO

O objetivo principal deste estudo está intrinsecamente ligado a identificar o grau de participação da cooperativa de crédito para o desenvolvimento econômico e social do município de Tucunduva. Partiu-se dos seguintes referenciais teóricos para a realização deste artigo: administração pública *versus* gestão pública, gestão cooperativa de crédito, e, ainda, desenvolvimento econômico e social. Evidenciou-se que a cooperativa Sicredi tem contribuído para o fortalecimento e desenvolvimento do agronegócio; tem cooperado para inovar, competir e crescer. Os desafios da administração pública, diante disto, é atender às necessidades básicas de educação, saúde, segurança e moradia, além de administrar os escassos recursos disponíveis para sua gestão. Neste contexto, o profissional de administração precisa ser flexível e oportuno para direcionar a sociedade ao efetivo crescimento e desenvolvimento econômico e social.

Palavras-chave: cooperativa de crédito - desenvolvimento econômico - desenvolvimento social.

ABSTRACT

The main objective of this study is to identify the extend to which the credit cooperative is an agent for the economic and social development of the municipality of Tucunduva (RS, Brazil). The theoretical references on which this article is based are: public administration versus public management, management of credit cooperatives, and social and economic development. It indicates that the credit cooperative Sicredi has contributed for the strengthening and development of the agribusiness, as it has contributed for its innovation, competitiveness and growth. The challenges now faced by the public administration are those of attending to such basic needs as education, health, safety and housing, besides managing the scarce resources available. In this context, the professional of administration needs to be flexible and act in a timely manner so as to guide society towards effective economic growth and social development.

Key words: credit cooperative - economic development - social development.

¹ Administrador. Fundação Educacional Machado de Assis. pivotto@hotmail.com

² Mestre em Desenvolvimento. Professora do Curso de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata-se de uma proposta de contribuição à gestão cooperativa aliada à gestão pública, no que diz respeito o direcionamento dos projetos vindouros a fim de inovar, competir, crescer e fortalecer o efetivo desenvolvimento econômico e social do município. Pretende-se identificar propostas e soluções ante o desenvolvimento econômico e social, além da busca por conhecimento aprofundado sobre as relações econômicas e sociais que permeiam a cooperativa de crédito e o município de Tucunduva, principalmente.

Neste contexto, as cooperativas de crédito têm forte influência no desenvolvimento econômico e social de nosso país, em especial ao município estudado. Desenvolveu-se esta pesquisa com o intuito de promover o cooperativismo de crédito e, em consequência, o município de Tucunduva.

O objetivo deste estudo é verificar a contribuição da cooperativa na geração do desenvolvimento do quadro social e, conseqüentemente, no desenvolvimento do município de Tucunduva.

1 METODOLOGIA

O estudo é classificado como pesquisa exploratória: levantamento bibliográfico. E ainda, descritiva, momento em que ocorre o levantamento de dados junto à Cooperativa de Crédito e à Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi realizada junto à Cooperativa de Crédito, setor de planejamento e desenvolvimento por intermédio de entrevista com o gestor da UA, conselheiro de administração e, por fim, com quatro coordenadores de Núcleos.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA *VERSUS* GESTÃO PÚBLICA

A administração pública tem importante contribuição para o desenvolvimento social e econômico local, estado, etc. A priori, há necessidade de conceituar a administração pública. Dessa forma,

[...] dada a etimologia do vocábulo “administração” é-lhe natural a ideia de comando, orientação, direção e chefia, ao lado da noção de subordinação, obediência e servidão, se se entender sua origem ligada a *minor*, *minus*, cuja raiz é *min*. De qualquer modo, a palavra encerra a ideia geral de relação hierárquica e de um comportamento eminentemente dinâmico. (GASPARINI, 2008, p. 44).

Ora, é preciso considerar os desafios da gestão pública num todo. Temos, no Brasil, aproximadamente 5,6 mil municípios que, em sua maioria, enfrentam os mesmos desafios,

[...] gerar renda e emprego, atenderem às necessidades básicas e constitucionais de educação, saúde, segurança e moradia para seus habitantes dentro de um quadro de recursos escassos, dívidas acumuladas e sem caixa orçamentário para realizar os exigidos investimentos em melhoria de infraestrutura, saneamento básico, etc. O cenário torna-se mais preocupante quando se depara com os costumeiros casos de malversação do dinheiro público. (HELENO, 2007, p. 22).

A gestão pública possui objetivo exclusivo: o bem comum da população. Por conseguinte, a administração pública possui seus princípios constitucionais amparados na Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Pinto; Windt; Céspedes (2010, p. 42), mencionam que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

De acordo com Heleno (2007, p. 26 - 27), “em princípio, é preciso avançar na questão da governabilidade que temos para a governabilidade que precisamos”. Outro fator tido como entrave na Administração Pública, ainda na ideia de Heleno (2007, p. 26 – 27), refere-se ao fato da “descabida alternância de presidentes, diretores, administradores e chefias dentro da estrutura pública”. Com isto, não há continuidade de importantes projetos a priori discutidos e elaborados.

Por fim, administrar os municípios, conforme Heleno é uma das mais pródigas missões. Cabe ao administrador, gestor municipal, exercer sua capacidade de equacionar e resolver problemas, envolver pessoas e setores estratégicos. Os profissionais administradores, especializado em Gestão Pública Municipal, em quaisquer circunstâncias, terão um lugar para administrar os recursos disponíveis,

desenvolver a gestão com competência e árduo trabalho voltado ao planejamento e execução em prol da comunidade local.

3 GESTÃO COOPERATIVA DE CRÉDITO

A história do cooperativismo é antiga. Passou a ser escrita em meados de 1844, na Inglaterra, com o objetivo de encontrar uma alternativa econômica ante o mercado, após a Revolução Industrial. O capitalismo local era fortemente marcado por preços abusivos e exploração humana de mulheres e crianças, principalmente, com demasiada jornada de trabalho. A cooperativa de consumo da época daria condições e acesso a novos padrões econômicos.

No Brasil, o cooperativismo passa a ser inserido no fim do século XIX, quando a cooperação torna a nação mais justa e desenvolvida social e economicamente. De acordo com Álveres (2007, p. 15), “[...] é só verificar o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH das cidades brasileiras nas quais existem cooperativas: nelas o IDH esta acima da média nacional”.

A evolução do cooperativismo é notória. Conforme descreve Álveres (2007, p. 16), tem conquistado seu próprio espaço, “[...] por sua forma igualitária e social, o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos”. Avante, será abordada a administração pública *versus* gestão pública, o que fortalecerá ainda mais esta asseveração.

As cooperativas de crédito são tidas como os mais dinâmicos setores do cooperativismo brasileiro. Conforme Álveres (2007, p. 19) “[...] elas são acompanhadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, autoridade oficial que as disciplinam em nome do Conselho Monetário Nacional”. As cooperativas de crédito têm por objetivo a liberação de crédito e a prestação de serviços financeiros aos seus associados, com vistas ao crescimento e fortalecimento das cooperativas, do seu capital social, e ainda, que sejam a

[...] mola propulsora do desenvolvimento do país é preciso investir em educação cooperativista e propaganda de realizações do cooperativismo. Hoje vemos bancos investindo milhões em verbas publicitárias que realçam

suas tacanhas atividades sociais, enquanto o cooperativismo de crédito realiza corriqueiramente atividades de cunho social como distribuição de renda, inclusão no mercado financeiro, agências pioneiras em cidades sem banco.” (ÁLVERES, 2007, p. 19).

As cooperativas de crédito são uma alternativa de organização econômica da sociedade que atribui ênfase em suas operações, ao ato cooperativo e à união de valores positivos aos associados. Na gestão de uma cooperativa, o associado participa do planejamento, ou seja, o processo é construído pelos próprios usuários: os cooperados. Há efetiva participação na construção do planejamento das cooperativas. Em sua essência, adotam o sistema democrático de gestão e é um compromisso de todos os associados:

É essencial no conceito de cooperativa, que esta promova a defesa e a melhoria da situação econômica dos cooperados, quer obtendo para eles os mais baixos custos nos bens e serviços que necessitam, quer colocando, no mercado, a preços justos, os bens e serviços que produzem. (FRANKE, 1973, p. 11).

Há necessidade de que a gestão cooperativa tenha valores éticos e princípios que darão fundamento e sustentação ao empreendimento, a

[...] valorização inegociável da forma cooperativa de ser; desenvolvimento assentado na valorização do associado; observância dos normativos oficiais e internos do Sistema, bem assim dos princípios técnicos e científicos aplicáveis na condução das operações e demais atividades; transparência ao quadro social e de acionistas; neutralidade político-partidária dos Administradores, Executivos e Colaboradores e, Concentração do poder decisório nas Cooperativas de Crédito Singulares. (SCHARDONG, 2003, p. 73-74.)

Em se tratando de objetivos, as cooperativas de créditos buscam a promoção de captar e emprestar recursos, Schardong (2003, p. 82) afirma que “[...] objetiva promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados [...] por eles demandados”. E, é claro, administrar suas reservas financeiras, bem como a prestação de serviços e produtos para a satisfação e desenvolvimento das suas necessidades.

Posterior aos objetivos, o cooperativismo se destaca pelas características de união do social e do econômico. Os princípios do cooperativismo, conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras são: “[...] adesão voluntária e livre; gestão

democrática pelos membros, participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade.” (OCB, 2008, p. 01).

As cooperativas possuem particularidades e, de acordo com Schardong, quando comparadas com os Bancos Comerciais, “[...] que se estruturam em nível nacional com rede de agências para conseguir escala de produção compatível com os investimentos, as Cooperativas de Crédito são instituições locais, regionais.” (SCHARDONG, 2003, p. 101). Desta forma, os recursos investidos nas cooperativas são aplicados na própria região de atuação.

A CF em seu artigo 192, afirma que o sistema financeiro nacional, “[...] estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do país e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares [...]”

Outro fator importante, quando abordado cooperativismo, diante do atual cenário

[...] de competitividade e globalização de que tanto se tem falado e discutido, diariamente, nas várias vertentes da mídia, clamando por alternativas que amenizem as barreiras e as dificuldades que o próprio sistema capitalista vem gerando, parece-nos ainda mais importantes as características fundamentais das sociedades cooperativas: na qualidade de braço econômico da organização social, ela constituem parcerias adequadas para governos democráticos sérios, na medida em que ambos buscam objetivos semelhantes, como a geração de empregos, a distribuição da renda, a defesa do meio ambiente, a segurança alimentar, entre outros. (CAVALCANTI, 2006, p. 16).

A Organização das Nações Unidas *chancelou* 2012 o ano internacional das Cooperativas, com o *slogan*: “[...] cooperativas constroem um mundo melhor.” (ONU, 2011, p. 01). Proclamado em razão do papel das cooperativas na geração de emprego, na redução da pobreza e da fome e pelo comprometimento para com o desenvolvimento econômico e social local, principalmente. O mundo está apreendendo que, por meio do cooperativismo, é possível associar a viabilidade econômica *versus* responsabilidade social.

4 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

O desenvolvimento endógeno, de acordo com Barquero (2001, p. 47 – 48), ocorre numa sociedade organizada, “cujas formas de organização e cultura condicionam os processos de mudança estrutural e que, por sua vez, respondem às condições do processo de desenvolvimento”.

A política do desenvolvimento local, de acordo com a teoria do desenvolvimento, apresentada por Barquero (2001, p. 53), é voltada à ação. Dá acesso e condições à comunidade local frente aos desafios apresentados pela concorrência que, por sua vez, afrontam entre si os “recursos específicos capazes de lhes proporcionar vantagem frente às demais, as comunidades locais compreenderam o alcance dos desafios colocados e responderam com iniciativas tendendo a impulsionar o desenvolvimento local”.

Quanto ao conceito de desenvolvimento, de acordo com Veiga (2006, p. 81), “[...] tem a ver, primeiro e acima de tudo, com a possibilidade de as pessoas viverem o tipo de vida que escolheram, e com a provisão dos instrumentos e das oportunidades para fazerem as suas escolhas”. O desenvolvimento está intrinsecamente relacionado à vida das pessoas. A promoção do desenvolvimento é reflexo da participação efetiva da comunidade:

[...] o desenvolvimento de uma região é um processo resultante da ação organizada de seus atores e instituições, que, historicamente, constroem alternativas de geração de trabalho e renda com vistas à melhoria da qualidade de vida de sua população. (BÜTTENBENDER, 2010, p. 110).

A teoria do desenvolvimento endógeno, proposta por Barquero, “[...] considera que a acumulação de capital e o progresso tecnológico são, indiscutivelmente, fatores-chave no crescimento econômico. Além do mais, identifica um caminho para o desenvolvimento auto-sustentado.” (BARQUERO, 2001, p.18). Ainda, de acordo com o autor, “[...] o desenvolvimento de uma economia é sempre promovido por atores de uma sociedade que tem uma cultura e mecanismos próprios de organização.” (BARQUERO, 2001, p. 24).

Conforme Büttенbender (2010, p. 109), “[...] estratégias e planos de desenvolvimento regional não são simplesmente transferíveis e adaptáveis de uma

região para outra”. Barquero afirma que: “[...] quando a comunidade local é capaz de utilizar o potencial de desenvolvimento e liderar o processo de mudança estrutural, pode-se falar em desenvolvimento [...]” (BARQUERO, 2001, p.18).

De acordo com Veiga, “[...] a ideia de desenvolvimento está no cerne da visão de mundo que prevalece em nossa época. Nela se funda o processo de invenção cultural que permite ver o homem como um agente transformador do mundo.” (VEIGA 2006, p. 30). Subentende-se que, o homem tem capacidade intrínseca de colaborar para o desenvolvimento.

O desenvolvimento, segundo Troster e Mochón, “[...] é o processo de crescimento de uma economia, ao longo do qual se aplicam novas tecnologias e se produzem transformações sociais, que acarretam uma melhor distribuição da riqueza e da renda.” (TROSTER; MOCHÓN 2002, p. 333).

O desenvolvimento é confundido com crescimento econômico e, por essa razão, Gremaud, de forma sintética conceitua a ideia de desenvolvimento: “[...] está associada às condições de vida da população ou à qualidade de vida [...]” (GREMAUD, 2009, p. 58-59), ao passo que o crescimento econômico “é a ampliação quantitativa da produção.” (GREMAUD, 2009, p. 58-59). O desenvolvimento ocupa-se inclusive, de acordo com o autor, com a qualidade do crescimento econômico.

Para diferenciação dos conceitos, enfatizando desenvolvimento, o autor afirma que o conceito de desenvolvimento

[...] está baseado na ideia de que localidades e territórios dispõem de recursos econômicos, humanos, institucionais e culturais, bem como de economias de escala não aproveitadas, que formam seu potencial de desenvolvimento. A existência de um sistema produtivo capaz de gerar rendimentos crescentes, mediante o uso dos recursos disponíveis e a introdução de inovações, garante a criação de riquezas e a melhoria do bem-estar local. (BARQUERO, 2001, p 57).

E mais, o crescimento econômico, de acordo com Mendes, “[...] tem sido definido como um processo pelo qual a renda ou o produto nacional bruto (PNB) por habitante aumenta durante um período, em razão dos ganhos contínuos na *performance* dos fatores produtivos.” (MENDES, 2007, p. 23). Ao passo que o desenvolvimento econômico “[...] vincula-se mais à distribuição do produto, com a

melhoria da qualidade de vida, do bem-estar, e com o grau de utilização da capacidade produtiva de um país, ou seja, ele denota a utilização crescente da potencialidade produtiva de um país.” (MENDES, 2007, p. 24).

De acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento Região Fronteira Noroeste 2010 – 2030, “[...] desenvolver é planejar o futuro.” (COREDE, 2010, p. 01). Entre os objetivos do planejamento estão: “Intensificar o processo de construção de uma organização social pró-desenvolvimento regional; difundir a filosofia e a prática cooperativa de se pensar e fazer o desenvolvimento regional em parceria.” (COREDE, 2010, p. 34). Quanto às prioridades, destaca-se: fortalecer a produção de alimentos fomentando a cadeia produtiva.

Referente à questão social, cita-se o artigo 6º da CF, onde há “[...] direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e a infância, a assistência aos desamparados [...]”, de forma complementar cita-se o artigo 193 da CF, onde afirma que “[...] a ordem social tem como base o primado do trabalho, e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais.”

O desenvolvimento endógeno pode ser visto sob três dimensões: econômica, sociocultural e política. É fundamental a participação das pessoas na comunidade, pois, de acordo com Barquero, “[...]o desenvolvimento endógeno propõe-se a atender às necessidades e demandas da população local através da participação ativa da comunidade envolvida.” (BARQUERO, 2001, p. 39) Com isto, evidencia-se que o desenvolvimento de fato ocorrerá na medida em que as pessoas estiverem envolvidas e comprometidas com o processo de desenvolvimento local, regional, etc.

5 ENTREVISTA COM O GESTOR DA UA DE TUCUNDUVA

Inicialmente questionou-se a respeito dos principais setores que a cooperativa tem fomentado para o desenvolvimento do município, afirmou haver necessidade de diferenciar o modelo de economia local e ressaltou as principais atividades econômicas responsáveis pelo desenvolvimento endógeno. Inicialmente, a cooperativa atua com associados pessoa física e jurídica, em diversos segmentos.

Fomenta com crédito e investimento no comércio varejista e atacadista, indústria, serviços, agricultura, e demais empresas ligadas ao agronegócio. Destacou as linhas de crédito, em parceria com BNDES e BRDE, equalizações e recursos próprios tanto para produção primária quanto para comercialização e industrialização.

No que se refere a ações econômicas e sociais que a cooperativa tem realizado visando o fomento do quadro social e do município, o gerente da UA afirmou que, pelo fato de ser cooperativa, em sua essência, compra recursos e investe no próprio meio. Além disto, a capitalização dos associados e, conseqüentemente da cooperativa, retorna de forma remunerada em cota capital sobre a movimentação do associado com a cooperativa e participação dos resultados, principalmente.

Outro fator importante observado pelo gestor, é que a cooperativa é um balizador da formação de preços de acesso a crédito e aplicações financeiras. Por conseguinte, abordou a questão social, programa “União Faz a Vida”, que trabalha em parceria com escolas e Secretaria Municipal de Educação, e outras entidades cooperativas. Outro programa citado é o “Crescer e Pertencer” que se ocupa da formação e qualificação do quadro social, difundindo o cooperativismo de crédito e a formação de novos líderes gestores.

Outro ponto abordado foram os principais produtos e serviços disponíveis aos associados. Desta forma, o gerente observou que todos os produtos e serviços visam ao desenvolvimento do quadro social, de acordo com a atividade de cada associado. Citou exemplo da captação – aplicação financeira e a formação de reserva e o recebimento de taxas de mercado, o que fomenta a economia local.

Da mesma maneira, o acesso ao crédito agrega renda e desenvolvimento aos associados, beneficiando-os por meio de investimento em máquinas e equipamentos, infraestrutura, capital de giro, de acordo com a sua respectiva atividade econômica. Outro fator destacado por ele foi o ramo de seguros como forma eficiente de proteger o patrimônio do associado em caso de incidente ou sinistro. Em suma, o gerente finalizou que todos os produtos e serviços disponíveis visam a atender necessidade das atividades econômicas do quadro social.

Quando interrogado sobre a potencialidade da UA, o que o Sicredi ainda pode contribuir para o desenvolvimento do quadro social e do município, evidenciou a consolidação do sistema cooperativo de crédito e que a cooperativa tem trabalhado para o desenvolvimento econômico e social da comunidade e do meio de atuação e, poderá, num curto espaço de tempo, ser destaque na linha de custeios para atividades primárias, como também em investimentos, atendendo a todos os produtores rurais como também aos empreendedores de todas as atividades econômicas.

Por fim, quando questionado sobre as políticas que visam ao fortalecimento da industrialização, transformação e/ou beneficiamento, afirmou que existem diversas questões referentes à infraestrutura, produção, comercialização e investimento, de acordo com a necessidade subjetiva. Quando interrogado a respeito da comercialização dos produtos *in natura*, em *commodities*, afirmou que, culturalmente, a produção primária é bem explorada, todavia deixa de agregar valor à produção, seja industrializando ou até mesmo armazenando para comercialização futura, direta aos consumidores finais. Ponderou que faltam empreendedores com formação, vontade e coragem a encaram desafios.

Nesse cenário, observou a questão política, que carece de incentivo junto aos órgãos reguladores que fiscalizam e autorizam certos empreendimentos, negativamente projetos que poderiam ser sinônimos de maior empregabilidade além de maior concentração econômica no próprio município. Isto exposto, o gestor da UA concluiu afirmando que há necessidade de muito trabalho rumo à difusão do empreendedorismo, dentro do quadro social, instituições de ensino, desde a base até níveis superiores e, contato direto entre setores públicos e privados.

6 PESQUISA COM O CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO E COORDENADORES DE NÚCLEOS DA UA

Esta pesquisa não visa a extinguir as políticas existentes que fomentam o desenvolvimento econômico e social, todavia, quer dedicar-se às questões estratégicas da cooperativa e do poder público local. Tende a identificar a vocação produtiva, definir projetos de investimentos prioritários e promover a articulação

entre a cooperativa, seus associados e a Prefeitura Municipal. Assim, os coordenadores de núcleos da UA de Tucunduva, foram questionados sobre os principais setores, serviços e produtos, potencialidade e políticas, além das ações econômicas e sociais desenvolvidas pela cooperativa.

Conforme relatos do conselheiro de administração, a cooperativa tem por cultura promover o desenvolvimento equilibrado e defender os interesses da coletividade em todos os setores. Citou a viabilidade de financiamentos no setor agrícola, agropecuário e apoio ao empreendedor, principalmente. Como endosso, o coordenador D citou que, como cooperativa de crédito, respeitando seu estatuto e seus limites, o Sicredi União RS tem se destacado no município de Tucunduva e vem colaborando para o desenvolvimento econômico e social.

Ainda, sem dúvida, o setor de agropecuária tem evidência neste quesito, porém o comércio e a indústria, o pequeno agronegócio, o setor moveleiro e o serviço, também figuram como destaque. Considerou, modestamente, que o terceiro setor - organização da sociedade civil – começa a alinhar-se com o Sicredi, não apenas em Tucunduva, mas em toda área de atuação do Sicredi União RS. De acordo com a opinião dos coordenadores A, B e C, a cooperativa contribui para os setores da agricultura - produção grãos, suínos e leite - com grande destaque para as cooperativas, comércio e prestação de serviços.

Outro ponto importante a ser considerado, são as ações econômicas e sociais que a cooperativa tem realizado com vistas ao fomento do quadro social e do município. Desta forma, as principais ponderações apontadas, de acordo com o coordenador A, são que a cooperativa tem tido um papel atuante na comunidade e oferece cursos de capacitação, ações beneficentes, participação em eventos comunitários etc.

De acordo com a opinião dos coordenadores B e C, a cooperativa tem apresentado ações econômicas como soluções financeiras, seguros, poupança, consórcio, financiamento, cartões, previdência, crédito, investimentos na agricultura, comércio e indústria. Afirmaram que as ações sociais são compostas principalmente pelo programa “União Faz a Vida” e pelo Programa Crescer (com o objetivo de formar lideranças e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional) e o

Programa Pertencer (que visa aprimorar o processo de participação dos associados).

O conselheiro de administração salientou que, considerando os novos desafios, os novos produtos e serviços e, principalmente, uma melhor relação com o associado, a Cooperativa oferece suporte nas atividades financeiras e traz informação e segurança de maneira transparente aos associados. Por sua vez, o coordenador D afirma que, se socialmente tem ajudado, é possível afirmar também que facilita seu quadro social e da comunidade compreender e acessar seus produtos e serviços com melhor qualidade, beneficiando-os economicamente. Destacou que, ao fazer negócios, em especial o ato cooperativo (taxas de juros mais baratas comparadas a outras Instituições Financeiras), fomenta-se o crescimento e desenvolvimento da cooperativa, das empresas, pessoais e entidades.

Nesse contexto, foram questionados a respeito dos produtos e serviços que têm agregado renda e desenvolvimento às principais atividades, com relevância, conforme o coordenador A, aos custeios agrícolas, custeios pecuários, investimentos, consórcios e capital de giro. Por sua vez, o coordenador B elencou os financiamentos de modo geral e respectivos prazos de pagamentos.

A análise realizada pelo coordenador D refere-se ao crédito, em especial o crédito rural para custeio e investimento e crédito comercial. Citou o exemplo das linhas PRONAF e BNDES. Outro recurso, o crédito pessoal, tem valorizado o profissional liberal e/ou autônomo. Outras ferramentas que têm contribuído à realização de negócios é o talão de cheque e o cartão de crédito. O coordenador D afirma ainda que, a aquisição de máquinas e equipamentos ao setor urbano; poupança e aplicações financeiras fomentam os negócios comerciais e industriais com capital de giro facilitando a operacionalidade de seus negócios. Por fim, elencou o programa de capitalização (procap) que dá proteção e fortalece o cooperativismo.

Outra questão abordada refere-se à potencialidade do Sicredi, o que a cooperativa ainda pode contribuir para o desenvolvimento do quadro social e do município estudado. Segundo a opinião do coordenador A, a cooperativa pode aumentar a contribuição que já possui, principalmente nas áreas de maior potencialidade do nosso município, que é o agronegócio. O coordenador B afirma

que pode contribuir com o desenvolvimento de uma produção mais desenvolvida e qualificada.

Já o conselheiro de administração declara que a cooperativa vem contribuindo em projetos como o Programa “A União Faz a Vida”, a banda de lata, entre outros. E mais, conforme relato do conselheiro, contribui com nosso município pelo seu jeito de ser, pois a cooperativa está atuante e o nível de vida, sua cultura, é melhor.

O coordenador D quando abordado sobre a potencialidade da cooperativa, referiu-se ao quadro social e colaboradores, principalmente, e que devem continuar no processo de capacitação e formação, qualificando-os. Deve aprofundar e difundir o processo dos núcleos, aproximando e fortalecendo as relações com a comunidade, em especial, da organização da sociedade civil para ajudar no desenvolvimento do município. Lembrou que a região é essencialmente agrícola e o Sicredi deve preocupar-se com o fortalecimento e a cooperação com o pequeno e médio produtor e/ou empreendedor.

Prosseguiu ao afirmar que a cooperativa é carente em alternativa de diversificação e, para isto, há necessidade de serem trabalhadas as cadeias produtivas por meio do nosso pequeno e médio produtor ou empresário, a fim de estimulá-lo ao empreendedorismo. E mais, a cooperativa deve implantar uma ferramenta de desenvolvimento regional sustentável para estimular a cadeia produtiva.

Quanto às políticas que visam ao fortalecimento da industrialização, transformação e/ou beneficiamento, o coordenador A afirmou que a cooperativa tem buscado dar uma atenção especial a atividade, do crédito para capital de giro, cursos técnicos voltados à área, até crédito para investimento em infraestrutura. A visão econômica em nosso município, conforme coordenador B, ainda é pouco tangível. Uma maneira de fomentar a industrialização seria manter parcerias com empresas.

O conselheiro afirma que a cooperativa incentiva e auxilia as empresas, oferece recursos e coloca à disposição de seus associados todos os produtos e serviços financeiros, através de uma equipe de colaboradores capacitada e treinada, a fim de atender às necessidades do quadro social.

O conselheiro de administração assegurou que a nossa região não tem a cultura da cadeia produtiva: planejar e organizar, produzir, transformar, comercializar e gerar qualidade de vida de forma sustentável. Com opinião semelhante, o coordenador D cita que os agricultores da nossa região são meros produtores de matéria-prima e abastecem os atravessadores. Precisa-se, conforme opinião do coordenador D, de políticas, metas e ações que promovam inicialmente a conscientização e, a sensibilização, pois precisamos gerar riquezas e manter de forma qualificada nossa sociedade. Cita que o município estudado é carente em infraestrutura – estradas – rodovias – energia – comunicação, educação, investimentos nas propriedades etc., porém é culturalmente rico e, se bem organizado e com metas e ações que agregam valor, a nossa comunidade é trabalhadora.

Como exemplo, outra Instituição Financeira possui uma ferramenta chamada Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS em parceria com o BNDES para promover planos de negócios. Concluiu ressaltando que, produzir não é um problema, mas, a partir daí sim, começam os entraves aos quais não se consegue agregar valor à propriedade ou ao negócio. Somos uma região com um potencial produtivo excelente e pouco aproveitado. A cooperativa precisa dialogar mais com a sociedade e o poder público, em termos de planejamento regional, deve, urgentemente, conforme a opinião crítica do coordenador D, criar uma ferramenta que facilite a implantação da cadeia produtiva.

CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento deste trabalho, observou-se a importância que as cooperativas têm para o desenvolvimento social e econômico de nosso país, em especial ao município estudado. O percurso do estudo permitiu análises sobre o atual estágio de desenvolvimento econômico e social do município de Tucunduva, bem como a identificação de mudanças passíveis na gestão cooperativa e da gestão pública.

A Cooperativa tem fomentado a produção de alimentos do município de forma significativa e tem contribuído para a permanência, produção e desenvolvimento do

agronegócio. Induz ao desenvolvimento as pessoas, proporciona melhor qualidade de vida, acesso à educação, saúde, enfim, atende às necessidades básicas.

Como premissa lógica, torna-se possível verificar que, onde há inserção da Cooperativa Sicredi, as pessoas vivem melhor. Há união de forças para crescer, e a cooperação entre as pessoas e as organizações aumenta a capacidade de gerir soluções e produzir novas competências. Gera recursos para o desenvolvimento das pessoas, das organizações e da própria sociedade.

Caberá àqueles que têm poder de decisão definir as estratégias mais eficazes e colaborativas para alcançar mais facilmente os objetivos comuns, designar e elencar as potencialidades futuras da cooperativa. Desta forma, contribuirá para o fortalecimento das atividades econômicas e sociais e oportunizará o desenvolvimento das regiões locais, territórios, estados e países que integram o sistema cooperativo.

REFERÊNCIAS

ÁLVERES, Patrícia. Cooperativismo: a força da união. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, n. 60, p. 14-21, set.-out. 2007.

BARQUERO, Antonio Vázquez. **Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BRASIL. **Constituição**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís (Org.). **Cooperativismo na Região Noroeste do Rio Grande do Sul**: experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2010.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão Social, Estratégias e Parcerias**: redescobrimo a essência da Administração Brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CÉSPEDES, Livia. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2010.

COREDE – Fronteira Noroeste. **Plano Estratégico de Desenvolvimento Região Fronteira Noroeste 2010 – 2030**. Conselho Regional de Desenvolvimento Fronteira Noroeste. Três de Maio: Gráfica Sul, 2010.

FRANKE, Walmor. **Direito das Sociedades Cooperativas**: direito cooperativo. São Paulo: Saraiva, ed. Da Universidade de São Paulo, 1973.

GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; TONETO, Rudinei Jr. **Economia Brasileira Contemporânea**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HELENO, Guido. Em Defesa do Marco Técnico. **Revista Brasileira de Administração**, Cidade, n. 58, p. 24-30, mai./jun. 2007.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Agronegócio**: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OCB - ORGANIZAÇÕES DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo**: você participa e todos crescem. O portal do cooperativismo Brasileiro. 2008. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 14 nov. 2011.

ONU: Organização das Nações Unidas. **A ONU Proclama 2012 Como o Ano Internacional das Cooperativas**. Disponível em: <<http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/docs/COMUNICADO%20ONU%20-%20Ano%20Internacional.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2011.

PINTO, Antonio Luiz de Toledo; WINDT, Márcia Cristina Vaz dos Santos; SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2003.

TROSTER, Roberto Luis. **Introdução à economia**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento Sustentável**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

GESTÃO DO ABSENTEÍSMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

João Pedro Engelmann¹
Marcos Rogério Rodrigues²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar a possibilidade de redução das taxas de absenteísmo através do uso correto de ferramentas de gestão como a pesquisa de clima organizacional. Para tanto, pesquisou-se no referencial teórico que a insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo e, um problema organizacional muito caro. Fatores estressantes no trabalho, como por exemplo, liderança do tipo autoritário, execução de tarefas sob pressão, falta de conhecimento no processo de desempenho e promoção, carência de autoridade e orientação, podem influenciar na qualidade de vida do trabalho. Buscando conhecer a realidade organizacional realizou-se um estudo de caso em duas unidades operacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, na região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do Sul. O trabalho baseou-se nos dados de pesquisa de clima organizacional realizada no ciclo dos anos 2012/2013. Além da pesquisa do clima organizacional, o presente estudo baseou-se nos dados de absenteísmo dessas unidades no período de agosto/2012 a abril/2013. Procurou-se investigar a correlação dos resultados da pesquisa do clima organizacional em itens de atuação da chefia com o absenteísmo das unidades. Percebeu-se através do estudo de caso, que o referencial teórico está correto em afirmar que a qualidade de vida no trabalho depende também da atuação do gestor e, que pode influenciar no absenteísmo, pois na unidade 2 percebeu-se um índice não favorável na atuação do gestor, o qual está vinculado ao absenteísmo da unidade, principalmente quando têm faltas injustificadas e, um alto índice de atestados médicos de até 15 dias.

Palavras chave: absenteísmo - clima organizacional – qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

This study aims to identify the potential for improving the management of absenteeism through the proper use of management tools such as research Organizational Climate. Therefore we investigated the theoretical framework that dissatisfaction is a major reason for absenteeism and an organizational problem very expensive. Stressors at work and the type authoritarian leadership, execution of

¹ Administrador. Especialista em Gestão com Pessoas. joapedro.engelmann@gmail.com

² Administrador. Mestre em Administração. Professor do Curso de Administração das Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

tasks under pressure, lack of knowledge on the process performance and promotion, lack of authority and guidance, excess can influence the quality of work life. We conducted a case study in two operating units of the Brazilian Post and Telegraph in the northwestern and Missions of the State of Rio Grande do Sul. The research was based on data from research conducted in organizational climate cycles of the year 2012/2013. Besides this organizational climate research this study was based on data from these units absenteeism between August/2012 to abril/2013. We sought to investigate the correlation of the results of research on organizational climate items acting as head units with absenteeism. Realized through the study and the data collected that the theoretical framework is correct to say that the quality of work life also depends on the performance of the manager, and that this may influence absenteeism, as realized in unit 2, an index does not favorably on the role of manager and this is linked to absenteeism unit, especially when unjustified absences and have a high rate of medical certificates for up to 15 days.

Keywords: absenteeism - organizational climate - quality of life at work.

INTRODUÇÃO

Por volta de 1930 as organizações no que tange a administração de pessoas preocupavam-se apenas no recrutamento e seleção das pessoas. Com o crescimento da concorrência, mudanças nas leis trabalhistas, necessidade de que as organizações necessitam apresentar melhores resultados com taxas maiores de retorno sobre o capital investido e, com clientes cada vez mais exigentes, elas veem obrigadas a mudar o foco, estando prontas para avaliar desde a formação até informações que indiquem o caráter dos funcionários.

Na gestão dos recursos humanos atualmente, um dos temas que tem tido um especial enfoque é o absenteísmo, pois a ausência do trabalho por qualquer que seja o motivo representa um fator de aumento de custos e, diminuição de produtividade.

Para fazer uma definição correta do absenteísmo é necessário reconhecer que atualmente o mundo do trabalho passa por transformações e, algumas organizações flexibilizam o horário, trabalhando por tarefa, em outras os funcionários não necessitam permanecer na organização para trabalhar, porém em muitas delas os empregados são obrigados a comparecer em horário e local definido.

O Absenteísmo gera custos para a organização, dessa forma, as empresas têm o desafio de identificar as causas do absenteísmo, para isso existem

ferramentas de gestão que aplicadas de forma correta, apresentarão indicadores visando identificar tais causas.

Neste sentido, a pesquisa do clima organizacional é uma boa ferramenta de gestão, que visa identificar através de questionários fatores críticos dentro da organização, fatores estes que podem influenciar no absenteísmo, dentre eles a qualidade de vida do trabalho e, a forma do gestor conduzir sua equipe.

Para embasar o trabalho pesquisaram-se autores que tratam desta temática, quais sejam: Joel Dutra, Maria Tereza Fleuy, Roberto Ruas, Idalberto Chiavenato, Jean Pierre Marras, Luis Cesar Araújo, dentre outros.

O presente trabalho buscou através de um estudo de caso conhecer os resultados da pesquisa de clima organizacional ciclo 2012-2013 e, dados de absenteísmo de agosto de 2012 a abril de 2013, de duas unidades operacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, localizadas na região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do Sul. Procurou-se comparar os resultados das duas unidades operacionais da ECT.

Além desta introdução, este artigo apresenta a seguinte estruturação: primeiramente abordam-se os conceitos sobre gestão com pessoas, absenteísmo, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Posteriormente, apresenta-se a metodologia da pesquisa, na sequência o enfoque recai sobre a apresentação e análise dos resultados, bem como as principais conclusões do estudo.

1 GESTÃO COM PESSOAS

No século XX, por volta de 1930 a administração de pessoas tinha como função básica o recrutamento e a seleção de pessoas. As pessoas procuravam emprego e em caso de haver vaga eram aprovadas e contratadas (ARAUJO 2006). Percebe-se que a gestão das pessoas nesta época tratava-se simplesmente na contratação e demissão dos funcionários das organizações.

Com a assinatura do decreto lei 5.452 em 1º de Maio de 1943, foi instituída a consolidação das Leis do Trabalho, em virtude destas mudanças nas organizações surgem os departamentos de pessoal (ARAUJO 2006). Nos anos de 1970 surge o primeiro movimento renovador nos Estados Unidos, que refletiu nos educadores e

profissionais do Brasil, soma-se ainda o movimento com manifestações de operários metalúrgicos de São Paulo. Estes fatores são fundamentais para a criação dos primeiros Cursos de Administração de recursos humanos no Brasil (ARAUJO 2006).

Na atualidade mudou-se a visão das pessoas que compõe a organização, pois são consideradas como parceiros do negócio. A gestão de recursos humanos deve preparar para prover as organizações de meios e avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde sua formação profissional, até coleta de informações que indiquem o caráter delas (RIBEIRO 2006).

O setor de pessoas é uma das áreas que mais tem tido mudanças nos últimos anos, pois com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o intenso movimento por qualidade e produtividade, surge dentro das organizações a constatação de que o grande diferencial e, principal vantagem competitiva decorre das pessoas, pois são elas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, motivam, comunicam, gerenciam e dirigem os negócios nas empresas organizações (RIBEIRO 2006).

A tendência atual é uma nova visão, trata-se de administrar com pessoas, o que significa tocar a organização junto com os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro, portanto, atualmente veem-se as pessoas não mais como um recurso da organização, porém como um objetivo (RIBEIRO 2006). Percebe-se, então que na gestão dos recursos humanos, um dos temas que tem tido especial atenção é o absenteísmo, pois a ausência do trabalhador por qualquer o motivo, representa aumento de custos e redução da produtividade, tema que será aprofundado no item a seguir.

2 ABSENTEÍSMO

Absenteísmo é qualquer falha do funcionário em comparecer ou permanecer no horário de trabalho estabelecido, por qualquer razão. Hoje as ausências não programadas dos empregados em suas organizações têm gerado maiores custos, pois dão origem a desequilíbrios entre a mão de obra necessária e, a mão de obra presente para desenvolver determinada atividade.

De acordo com Bordin, absenteísmo pode ser definido como “[...] estado de alheamento à realidade, ao ambiente, ao mundo exterior e como pessoa que falta ao trabalho.” (BORDIN, 1996, p. 171). Portanto, para que se possa fazer uma definição correta de absenteísmo é preciso ter presente que na atualidade o trabalho passa por modificações, pois muitas pessoas trabalham fora do ambiente da organização, por tarefa e, neste caso para definir absenteísmo necessita-se saber qual a produtividade esperada por este funcionário (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Todavia, muitas organizações ainda necessitam que as pessoas estejam em local e em horário definido para realizarem determinada tarefa, sendo que nestas fica mais fácil definir e avaliar o absenteísmo. (CHIAVENATO, 1999).

Existem vários fatores que podem gerar absenteísmo, entre eles estão o stress e a insatisfação com o trabalho, ou ao ambiente de trabalho (WAGNER; HOLLENBECK, 2009). Nesse sentido, Mikovich e Boudreau (2000) destacam que alguns psicólogos estudaram as causas e consequências do absenteísmo, eles descobriram que ele depende da capacidade e, da motivação do empregado de ir ao trabalho e, de fatores intrínsecos e externos ao próprio trabalho.

De acordo com Wagner e Hollenbeck, “A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 125). Portanto, percebe-se que os afastamentos nos locais de trabalho podem ocorrer em virtude da insatisfação com o trabalho, ambiente do trabalho e, forma de liderança do gestor.

Dessa forma, Ribeiro (2006) diz que saber lidar com o absenteísmo é uma tarefa do gestor, pois além de divulgar e aplicar normas da organização ele precisa conscientizar e estimular as pessoas para o trabalho em equipe, e consequentemente melhores índices de produtividade no trabalho.

Segundo a teoria de McGregor um trabalhador pode ser X ou ser visto por um gerente de visão X, que não gosta de trabalhar e, o faz somente quando é compelido, ou um trabalhador pode ser Y ou ser visto por um gerente de visão Y, que é alguém que sente-se bem no trabalho, busca atingir os objetivos, que é criativo e que tem potencialidades a serem exploradas.

De acordo com essa teoria pode-se se referir ao “ser” do indivíduo trabalhador ou do “ser” do gestor que o observa e o avalia, portanto o trabalhador pode não ser X mas ser visto por um gestor X (MARRAS; 2007).

Nesse contexto, percebe-se que a atuação e, a visão do gestor pode influenciar significativamente nas causas de desmotivação e, conseqüentemente do absenteísmo. Segundo Ribeiro, “[...] a falta de medidas preventivas podem levar a um índice maior de absenteísmo.” (RIBEIRO, 2006, p. 241). Na ilustração 1 apresentam-se de modo sintético a falta de medidas.

FATOR	SIGNIFICADO
Políticas inadequadas	Às vezes, é mais complicado abonar um atraso de 15 minutos do que justificar a falta de um dia.
Omissão	O gestor acha que a tarefa de controlar horários, e as faltas cabe à área de recursos humanos; e vice-versa. Assim por causa de posições pouco claras quanto à assiduidade e o cumprimentos dos horários as faltas continuam.
Falta de orientação	É um recurso adotado por muitos funcionários, pois muitas vezes não se explica claramente a política da empresa ao empregado.
Ausência de punição	Fator que pode estimular as faltas. A empresa não adverte o faltante, o que incentiva os demais agirem da mesma forma

Ilustração 1: falta de medidas preventivas.

Fonte: Ribeiro (2006, p. 241).

Percebe-se que a atuação do gestor é importante e, tem o intuito de melhorar os indicadores do absenteísmo dentro das organizações seja orientando, divulgando normas da organização, identificando as verdadeiras causas do absenteísmo.

De acordo com Ribeiro (2006) por ser um tema bastante complexo, outros motivos podem levar ao absenteísmo como não-adaptação do trabalhador e a desmotivação do mesmo.

Na atualidade, o gestor dispõe de ferramentas para fazer análises sobre os afastamentos que ocorrem em sua organização, tais como: relatório de acidentes de trabalho, relatórios de afastamentos de poucos dias (CID), bem como a pesquisa de clima organizacional, assunto que será trabalho no tópico a seguir.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional começou a ser estudado e observado na década de 60, quando as organizações começaram a perceber a necessidade de uma melhor produtividade e, que ela poderia ser alcançada com a melhoria do clima entre as pessoas e a empresa (FISCHER et al., 2009).

Os estudos iniciais sobre o clima organizacional surgiram nos Estados Unidos no início dos anos 1960, com trabalho de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. (FISCHER et al., 2009 p. 125).

Os seres humanos estão continuamente engajados buscando o ajustamento de várias situações, com intuito de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. De acordo com Chiavenato, “este ajustamento vai além das necessidades fisiológicas e de segurança, pois buscam atender as necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto realização”. (CHIAVENATO, 2009, p.142). Um bom ajustamento denota “saúde mental”.

Para Araujo (2006, p. 4) existem três fatores que as pessoas desejam na organização para um clima altamente positivo:

FATOR	SIGNIFICADO
Equidade	No sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social , seja na relação com a remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou eventuais conflitos interpessoais.
Realização	Estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa, estar numa organização com responsabilidade social, que respeite as leis, principalmente aquelas que atingem a população mais diretamente, como questões ambientais.
Companheirismo	As pessoas buscam uma relação amistosa, porque assim tem maiores possibilidades de manutenção na posição. “Uma mão lava a outra”.

Ilustração 2: Fatores para um clima altamente positivo.

Fonte: Araújo (2006, p. 4).

Portanto, clima organizacional é o nome dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização, tornando-se um fator importantíssimo dentro destas, pois influencia na satisfação das pessoas e no resultado final alcançado por elas. De acordo com Chiavenato (2002, p.123) o clima organizacional é definido

como “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.”

Dessa forma, o clima organizacional está intimamente ligado às propriedades motivacionais do ambiente da organização, ele é favorável quando satisfaz as necessidades pessoais e eleva a moral. (CHIAVENATO, 1992).

Clima organizacional é a característica que existe em cada organização, sua atmosfera psicológica, ou seja, é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho, não pode ser tocado ou visualizado, porém pode ser percebido psicologicamente.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. (CHIAVENATO; 1992 p. 50).

Percebe-se que é a qualidade do ambiente organizacional que é experimentada pelos trabalhadores da organização e, que ela sendo favorável proporciona satisfação pessoal, aumentando a moral interna e, quando desfavorável proporciona frustração destas necessidades. (CHIAVENATO, 1992).

Pode-se afirmar então que o clima organizacional influencia na motivação, no desempenho dos empregados e na satisfação destes em relação ao seu trabalho. Para Chiavenato, o clima organizacional depende de seis dimensões:

DIMENSÃO	SIGNIFICADO
Estrutura da organização	Afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação do trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, etc.
Responsabilidade	Produz o sentimento de ser o seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões.
Riscos	Levam a iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho.
Recompensas	Conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa.
Calor e apoio	Sentimento de “boa camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização.

Conflito	Sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças “aqui e agora.”
----------	---

Ilustração 3: Dimensões do clima organizacional.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 145).

De acordo com autor, na prática percebe-se que o clima organizacional depende de vários fatores da organização como: condições econômicas, estrutura e cultura da organização, oportunidades de participação nas decisões, significado do trabalho para as pessoas, avaliação e remuneração, estilo de liderança dos gestores, etc.

Todavia, o gestor pode criar e desenvolver o clima organizacional de sua organização através de seu estilo de gerenciar, de administrar pessoas e processos, dando *feedback* aos seus gerenciados, de como conduz a capacitação de sua equipe, tirando dúvidas que possam existir sobre o sistema de recompensa, promoção e valorização dos empregados, tais atividades proporcionam melhor qualidade de vida no trabalho.

4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Observa-se hoje, intensa movimentação buscando uma nova forma de gerenciar as organizações e seus recursos de toda a ordem, principalmente os recursos humanos, com este gerenciamento busca-se aumentar a rentabilidade.

No entendimento de Fernandes (1996) discussões sobre produtividade, competitividade, e qualidade tem tido por parte dos empresários, atenção especial, abrindo espaço para reflexões e implantação de novas formas de organização do trabalho direcionadas a qualidade total, exigindo por parte dos empregados maior comprometimento e participação, refletindo no gerenciamento dos recursos humanos.

Percebe-se esta tendência em virtude de vários fatores entre eles a evolução da sociedade, levantando tópicos que estão na base da eficácia das organizações, como democracia, novas formas de organização no trabalho, qualidade de vida no trabalho e qualidade total. Tais mudanças têm determinado alterações no processo produtivo principalmente no que se refere ao gerenciamento de um dos principais atores, se não o principal, do processo produtivo das organizações: O trabalhador.

Neste sentido, Fernandes afirma:

É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que apresentada pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má vontade, o desconforto e outras situações negativas do trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor. (FERNANDES, 1996, p.14).

Desta forma, conscientes de que a capitalização dos recursos humanos é essencial e pode ser o diferenciador de sucesso, as organizações devem adotar ferramentas que gerem subsídios a gestão estratégica de recursos humanos, de modo a melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Percebe-se através destes fatores que as organizações devem ter atenção especial para a qualidade de vida no trabalho, pois a mesma pode influenciar negativamente no produto final que oferece aos seus clientes, seja pela insatisfação dos funcionários, pelo absenteísmo elevado causando assim falta de qualidade nos produtos ou serviços prestados:

Qualidade de vida no trabalho como: trabalho, crescimento pessoal e sobrevivência com dignidade, segurança, participação e perspectiva no futuro, no âmbito da discussão de modelos em níveis estratégicos. (DUTRA et al., 1996, p. 200).

Com este conceito observa-se que as organizações necessitam atender os fatores que influenciam o bem estar de seus empregados, como definição de um plano de cargo e salários, participação deles na definição de metas, fazendo que os mesmos se sintam parte do plano estratégico da organização.

Na atualidade existem novos valores para que a gestão de pessoas ocorra de forma que influencie positivamente na qualidade de vida no trabalho, tornando-se indispensável a criação de um ambiente positivo de trabalho que venha influenciar as pessoas realizar os objetivos organizacionais, integrados a qualidade da competitividade. De acordo com Dutra,

Fatores estressantes no trabalho como liderança do tipo autoritário, execução de tarefas sob pressão, falta de conhecimento no processo de desempenho e promoção, carência de autoridade e orientação, excesso de trabalho, grau de interferência na vida particular dos trabalhadores, tornam

desgastantes a relação profissional com seu ambiente de trabalho. (DUTRA et al., 2009, p.124).

Percebe-se que se deve fazer a gestão de forma democrática onde as pessoas se sintam parte integrante das decisões que influenciam diretamente nas suas atividades diárias, com orientação correta.

Para Dutra et al (2009, p. 127) o momento de liderar requer as seguintes atitudes:

- Ter visão clara dos objetivos e saber transmiti-la - criar um projeto comum;
- Guiar-se por seus valores e pelos valores da organização, mantendo a coerência na adversidade;
- Estimular e criar condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimento e experiências – ajudar a equipe aprender com a própria experiência;
- Preparar as pessoas para situações adversas, capacitando-as para tanto e criando suporte da equipe para cada um dos seus integrantes;
- Esperar e cobrar alto desempenho da equipe;
- Manter as pessoas focadas no essencial;
- Estimular as pessoas a usarem os seus pontos fortes e a desenvolvê-los;
- Conquistar aliados que o apoiem nas situações difíceis;
- Possuir coragem para tomar as decisões necessárias – a indecisão pode ser tão danosa quanto as decisões ineptas.

Considerando as atitudes e variáveis citadas observa-se que o líder exerce papel preponderante no desenvolvimento da equipe.

Todo o conjunto de ações adotadas por ele [líder], cria uma cultura organizacional que é o tecido que une todos os empregados da corporação e os guia em suas atitudes. Isso também se reflete na Qualidade de Vida no Trabalho, tanto na percepção de cada empregado, como na prática gerencial de cuidar do bem-estar durante o trabalho. (DUTRA et al., 2009, p.260).

O papel do líder frente as suas equipes é preponderante para que as mesmas entendam, e para que as mesmas alcancem a tão almejada qualidade de vida no trabalho. De acordo com Dutra et al (2009) buscando apoiar os lideres para a busca da qualidade de vida no trabalho as organizações devem considerar o clima

organizacional. A partir da análise do diagnóstico e das sugestões obtidas na pesquisa do clima organizacional a organização terá elementos para implementar programas de qualidade de vida no trabalho.

5-METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se um estudo de caso utilizando os dados da pesquisa do clima organizacional realizada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). A empresa busca melhorar a gestão de suas unidades, bem como a gestão geral da organização, portanto, realiza a cada dois anos pesquisa do clima organizacional, como ferramenta para subsidiar os gestores das unidades, bem como os gestores das Diretorias Regionais e da Diretoria Central visando tomada de decisões e implementação de medidas para a melhoria da Gestão.

O presente estudo levou em conta resultados da pesquisa do Clima Organizacional do ciclo 2012 – 2013, realizada pela ECT em duas unidades, uma situada na região das Missões e a outra localizada na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram disponibilizados Pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Visando preservar as unidades, denominou-se apenas como unidade 1 e unidade 2.

Na unidade 1 trabalham 43 pessoas, foram enviados 43 questionários, destes 32 foram respondidos, porém 31 foram validados. Na unidade 2, o qual emprega 31 pessoas enviou-se 31 questionários, destes 29 retornaram respondidos, e 27 foram validados. As exclusões dos questionários se deram por causa de dados faltantes.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para elaborar a análise e interpretação de dados, a seguir mostram-se os resultados da pesquisa do clima organizacional da ECT Neste trabalho, buscou-se mostrar resultados obtidos de 22 variáveis, dos quais se enfatizou os resultados das variáveis 02 a 11, que estão diretamente relacionados à atuação do gestor.

VARIÁVEIS	UNIDADE 1		UNIDADE 2	
	ÍNDICE	D.P.	ÍNDICE	D.P.
Geração de Resultados individualizados	72,4%	14,9%	72%	12,4%
Atuação da Chefia	86,2%	12,9%	73,3%	21,1%
Administra bem as atividades da unidade	85,2%	16,3%	69,6%	22,4%
Trata os empregados c/ respeito e cordialidade	90,3%	12,5%	80 %	24,8%
Transmite aos empregados informações da empresa importantes p/ o trabalho	87,7%	14,3%	75,6%	21,0%
Estimula os empregados a buscar o desenvolvimento profissional	86,5%	15,8%	67,7%	24,9%
Colabora na solução de conflitos na unidade	87,1%	14,2%	72,6%	23%
Valoriza o resultado do trabalho dos empregados	80,6%	17,5%	71,1%	22,4%
Fornecer apoio aos empregados para realizarem suas tarefas	83,2%	18,0%	71,9%	22,4%
Negocia c/ os empregados condições necessárias p realizarem seu plano de trabalho	86%	15%	75,6%	23,8%
Inspira confiança no relacionamento c/ os empregados	85,2%	17,9%	68,1%	26,2%
Ambiente Físico e condições de trabalho	61,1%	18,4%	74,5%	12,7%
Condições de Trabalho	60,7%	19,2%	69,7%	14,0%
Benefícios	80,4%	21,8%	80%	14,8%
Comunicação	70,2%	18,7%	68,3%	13,7%
Educação e desenvolvimento Profissional	69,6%	19,5%	69,2%	15,8%
Equipe de Trabalho	70,7%	15,8%	73,1%	14,2%
Imagem Institucional	81,5%	17,0%	82,1%	12,8%
Qualidade de Vida	63,4%	20,4%	65,2%	14,5%
Bem Estar	64,4%	20,5%	63,5%	15,1%
Serviço Social e prevenção e Promoção à saúde	61,6%	22,7%	68,5%	17,7%
Remuneração	63,3%	22,2%	64,4%	15,5%

Ilustração 4: pesquisa do clima organizacional.

Fonte: dados da pesquisa.

Constatou-se diferenças consideráveis no resultado da pesquisa do clima organizacional no que se refere à atuação da chefia no ambiente de trabalho, entre as duas unidades. Na unidade 1 os itens de 02 a 11 que correspondem especificamente à forma do gestor conduzir a gestão de sua unidade, todos os itens são favoráveis ao gestor desta unidade. Essa forma de conduzir a gestão de sua unidade pode estar influenciando positivamente na qualidade de vida no trabalho dos funcionários desta unidade.

Segundo Dutra et al (2009) o momento de liderar requer que o gestor tenha objetivos claros sabendo transmiti-los o que propicia guiar seus colaboradores com base nos valores, incentivando a troca de informações e conhecimento o que levará as pessoas enfrentar situações adversas, cobrando destes alto desempenho.

Nota-se que a atuação do líder (gestor) está diretamente ligada à qualidade de vida no trabalho e, esta pode estar influenciando no absenteísmo das unidades, pois nos itens atuação da chefia, administra bem as atividades da unidade, trata os empregados com respeito e cordialidade, colabora na solução de conflitos da unidade, valoriza o resultado do trabalho dos empregados, inspira confiança no relacionamento com os empregados demonstrada na pesquisa do clima organizacional tem variações com valores significativos entre a unidade 1 e a unidade 2.

Já na unidade 2 estes indicadores podem estar influenciando negativamente na qualidade de vida do trabalho e esta poderá ter relação com o absenteísmo da unidade.

No que se refere ao ambiente físico, condições de trabalho e serviço social e promoção à saúde constata-se que a unidade 2 tem indicadores significativamente melhores do que a unidade 1. Estes indicadores fazem parte importante da qualidade de vida do trabalho das pessoas. Na unidade 2 comprova a relação da qualidade de vida do trabalho com o absenteísmo, fica claro que a qualidade de vida no trabalho neste estudo está vinculada com a forma do gestor conduzir seus empregados.

Na ilustração 5 demonstram-se dados do absenteísmo das duas unidades, no período de agosto de 2012 até abril de 2013.

AGOSTO DE 2012				
Motivos	Efetivo Unidade	Dias afastamento	Efetivo afastado	%
UNIDADE 1				
Abono Médico até 15 dias	45	12	4	0,86
Licença acidente trabalho	45	31	1	2,22
Licença INSS	45	31	1	2,22
UNIDADE 2				
Abono Médico até 15 dias	34	74	7	7,02
Falta injustificada	34	3	1	0,28
Falta Injustificada parcial	34	0,5	1	0,05
SETEMBRO DE 2012				
Motivos	Efetivo Unidade	Dias afastamento	Efetivo afastado	%

UNIDADE 1				
Abono Médico até 15 dias	48	13	3	0,90
Licença acidente trabalho	48	30	1	2,08
Licença INSS	48	30	1	2,08
UNIDADE 2				
Abono Médico até 15 dias	35	18	7	1,71
Licença INSS	35	29	1	2,76
OUTUBRO DE 2012				
Motivos	Efetivo Unidade	Dias afastamento	Efetivo afastado	%
UNIDADE 1				
Abono Médico até 15 dias	48	27	6	1,81
Licença acidente trabalho	48	31	1	2,08
Licença INSS	48	31	1	2,08
Abono médico parcial	48	0,5	1	0,03
Lic. acid. Trab.até 16dias	48	18	1	1,01
UNIDADE 2				
Abono Médico até 15 dias	36	51	8	4,57
Licença INSS	36	31	1	2,78
NOVEMBRO DE 2012				
Motivos	Efetivo Unidade	Dias afastamento	Efetivo afastado	%
UNIDADE 1				
Abono Médico até 15 dias	48	04	3	0,28
Licença acidente trabalho	48	30	1	2,08
Licença INSS	48	30	1	2,08
Abono acid. Trab até 16 dias	48	11	1	0,76
UNIDADE 2				
Abono Médico até 15 dias	36	10	2	0,93
Licença INSS	36	18	1	1,67
DEZEMBRO DE 2012				
Motivos	Efetivo Unidade	Dias afastamento	Efetivo afastado	%
UNIDADE 1				
Abono Médico até 15 dias	48	7	3	0,47
Licença acidente trabalho	48	31	1	2,08
Licença INSS	48	31	1	2,08
Abono acid. trab. até 16 dias	48	4	1	0,27

UNIDADE 2				
Abono Médico até 15 dias	35	54	5	4,96
Falta injustificada	35	1	1	0,09
Afast.trat,saúde aposentado	35	31	1	2,86
Licença INSS	35	18	1	1,06
JANEIRO DE 2013				
Motivos	Efetivo Unidade	Dias afastamento	Efetivo afastado	%
UNIDADE 1				
Abono Médico até 15 dias	48	20	6	0,01
Licença acidente trabalho	48	31	1	0,01
Licença INSS	48	31	1	0,01
UNIDADE 2				
Abono Médico até 15 dias	35	7	3	0,01
Afas.Trat.Saúde aposentado	35	16	1	0,01
Licença INSS	35	31	1	0,01
FEVEREIRO DE 2013				
Motivos	Efetivo Unidade	Dias afastamento	Efetivo afastado	%
UNIDADE 1				
Abono Médico até 15 dias	48	25	5	0,01
Licença acidente trabalho	48	28	1	0,01
Licença INSS	48	28	1	0,01
Abono médico parcial	48	0,05	1	0,00
UNIDADE 2				
Abono Médico até 15 dias	35	29	5	0,01
Suspensão disciplinar	35	2	1	0,00
Licença INSS	35	15	1	0,01
MARÇO DE 2013				
Motivos	Efetivo Unidade	Dias afastamento	Efetivo afastado	%
UNIDADE 1				
Abono Médico até 15 dias	48	7	2	0,00
Abono acid trab até 16 dias	48	7	1	0,00
Abono médico parcial	48	0,05	1	0,00
UNIDADE 2				
Abono Médico até 15 dias	35	42	6	0,02
Licença acidente trabalho	35	30	1	0,01
Licença INSS	35	29	1	0,01

ABRIL DE 2013				
Motivos	Efetivo Unidade	Dias afastamento	Efetivo afastado	%
UNIDADE 1				
Abono Médico até 15 dias	48	30	5	0,01
Abono acid trab até 16 dias	48	8	1	0,00
Licença INSS	48	1	1	0,00
UNIDADE 2				
Abono Médico até 15 dias	35	32	6	0,01
Abono acid trab até 16 dias	35	15	1	0,01
Licença acidente trabalho	35	15	1	0,01
Licença INSS	35	43	2	0,02

Ilustração 5: Pesquisa do absenteísmo.

Fonte: Dados de pesquisa.

Constata-se que os afastamentos se dão em sua maioria por três variáveis que são: abono médico até 15 dias, acidente de trabalho e licença INSS. Cabe ressaltar que os abonos médicos até 15 dias são os afastamentos por atestado médicos solicitando afastamento do empregado por um período de 01 a 15 dias, nesta amostra não se conseguiu identificar o número de dias de afastamento por funcionário.

Percebe-se que se pode vincular a pesquisa do clima organizacional com o absenteísmo da unidade 2, por dois fatores importantes que ocorrem com grande frequência nesta unidade, que são o número de dias e empregados com afastamentos por abonos médicos até 15 dias a maior do que na unidade 1 e, um fator relevante que só aparece na unidade 2 que são as faltas injustificadas, entre os meses de agosto e dezembro de 2012.

Portanto, quando os autores trazem que a qualidade de vida no trabalho depende da atuação do gestor e, esta atuação está demonstrada na pesquisa do clima organizacional, nos itens de 02 a 10 onde a unidade 2 está com todos os indicadores com piores resultados do que a unidade 1 e isto se reflete nos afastamentos da unidade 2, justifica-se dizer que o referencial bibliográfico está correto em suas afirmações.

Pode-se então afirmar que a pesquisa do clima organizacional é uma importante ferramenta de gestão que deve ser trabalhada de forma correta

buscando através de seus resultados, fazer um plano de trabalho visando à melhoria nos indicadores que estão com resultados aquém do esperado para melhorar o clima organizacional, o que influenciará em uma melhor qualidade de vida no trabalho melhorando indicadores de absenteísmo das organizações.

Indica-se no caso em estudo um trabalho junto aos gestores das unidades operacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos visando esclarecer aos mesmos a importância da pesquisa do clima organizacional como ferramenta gerencial, visando melhorar os indicadores que estão com resultados aquém do desejado, que sejam levadas em conta todas as variáveis possíveis e, que este plano de trabalho traga em seu bojo algo concreto baseado em referenciais teóricos que possam realmente trazer resultados positivos para a organização.

CONCLUSÃO

Com a nova visão que as organizações estão tendo em relação à gestão com pessoas visando alcançar melhores resultados seja na redução de custos, seja na oferta de melhores produtos e serviços que são colocados no mercado, ferramentas de gestão devem ser cada vez mais utilizadas pelas organizações, buscando aprimorar a gestão com pessoas.

Para a melhoria na qualidade de vida no trabalho constatou-se que a pesquisa do clima organizacional é uma importante ferramenta de gestão, porém ela deve ser bem trabalhada dentro das organizações, pois ela traz indicadores importantes que podem subsidiar os gestores na confecção de planos de trabalhos, contribuindo para redução das taxas do absenteísmo.

Em relação à pesquisa do clima organizacional fatores importantes devem-se ser ressaltados no que se refere à atuação da chefia, onde fatores importantes como: trata os empregados com respeito e cordialidade, colabora na solução de conflitos na unidade, valoriza o resultado do trabalho dos empregados, fornece apoio aos empregados para realizarem suas tarefas, trazem diferenças significativas entre as unidades 1 e 2.

Percebe-se que estes indicadores estão influenciando negativamente na qualidade de vida do trabalho da unidade 2, como conseqüência esta unidade

apresenta um grande número de funcionários e de dias de afastamentos com atestado médicos até 15 dias, bem como faltas injustificadas.

Nesse sentido, percebeu-se através deste estudo que a unidade operacional 2, pode e deve ser melhor trabalhada a ferramenta de gestão pesquisa do clima organizacional, visando a gestão do absenteísmo, pois conforme o referencial teórico uma melhor qualidade de vida no trabalho depende também da forma do gestor conduzir suas equipes e, isto ficou evidente na pesquisa do clima organizacional e nos resultados do absenteísmo dentro desta unidade operacional.

Para finalizar, é importante registrar que os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados para todas as unidades da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pois foram pesquisadas apenas duas unidades. No entanto, salienta-se para a importância da realização de estudos deste caráter visando identificar ponto em comuns com os resultados aqui encontrados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BORDIN, Ronaldo; SILVA, Jaqueline Oliveira; OLIVEIRA, Paulo Antônio Barros. **Pesquisa em Saúde do trabalhador**. Porto Alegre: Da casa, 1996.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Dinis; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências**. Porto Alegre: FGV, 2006.

CASSIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investindo em Pessoas: Como Medir o Impacto Financeiro das Iniciativas em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Boockmann Companhia Editora, 2010.

CHARNEY, Cy. **Sugestões Práticas para o Gerente Moderno**. Rio de Janeiro: Record, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: Passo Decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo: McGraw Hill, 1992.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza I.; RUAS, Roberto. **Competências Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar**. São Paulo: Casa Qualidade, 1996.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MIKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WAGNER, John; HOLLEMBECK, John N. R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: PRÁTICAS IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE VINHO.

Cristian Fin Schneider ¹
Marcio Sturmer ²
Edio Polacinski ³
Leoni Pentiado Godoy ⁴
Taís Pentiado Godoy ⁵

RESUMO

Sabe-se que as inovações, ou seja, as implementações e/ou modificações de produtos, bens, ou serviços, quer sejam novos ou significativamente melhorados podem potencializar as práticas de um negócio de uma organização, ampliando seu mercado de atuação, bem como podem se tornar um diferencial competitivo para as mesmas, enfrentarem o atual mercado globalizado. Neste contexto, destaca-se que o presente estudo tem por objetivo apresentar as inovações tecnológicas ocorridas no processo de produção de vinho. Como metodologia de pesquisa, observa-se que utilizou-se um ensaio teórico, com viés exploratório e qualitativo, que com base na pesquisa bibliográfica, buscou desenvolver uma revisão de conceitos relacionados a inovação tecnológica aplicados no processo de produção de vinho. Como principais resultados de pesquisa, apresenta-se os processos inovativos relacionados as inovações tecnológicas ocorridas nas etapas de colheita e esmagamento da uva, bem como no armazenamento do vinho.

Palavras-chave: Inovação Tecnológica - Produção de Vinho - Práticas Inovadoras.

ABSTRACT

It is known that technological innovations, in other words, implementations and/or modifications of products, goods, or services, whether they are new or improved significantly may enhance the practices of a business, an organization, expanding its market and how they can become a competitive advantage for them facing the current global market. In this context, it is noteworthy that the presenter study aims to present the technological innovations that have occurred in the process of wine production. As a research methodology, we used a theoretical essay, with an exploratory qualitative bias, which based on the literature; we sought to develop a review of concepts related to technological innovation applied in the production of wine. The main results of research, presents innovative processes related

¹ Graduando em Engenharia Mecânica. cs001180@fahor.com.br.

² Graduando em Engenharia Mecânica na Faculdade Horizontina – FAHOR. marcio@jardinox.com.br

³ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação das Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. edio.pk@gmail.com

⁴ Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC, Professora da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. leoni_godoy@yahoo.com.br

⁵ Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. tais_pentiado@yahoo.com.br

innovations that took place on the steps of harvesting and crushing the grapes and in wine storage.

Keywords: Technological Innovation; Wine Production; Innovative Practices.

INTRODUÇÃO

Inicialmente convém ressaltar que segundo Mattos *et al.* (2008) antigamente as empresas preocupavam-se somente com dois fatores para serem competitivas: preço e qualidade, bem como reduziam seus custos para aumentarem seus lucros, conseguindo reduzir seus preços, atraindo assim, novos clientes. Quando não era possível diminuir os preços, as empresas apostavam na qualidade como uma arma de competitividade. Para o autor, atualmente isso não é mais o suficiente, mas sim, é necessário que a inovação tecnológica esteja presente nas empresas, pois não basta ter preço e qualidade, é preciso ser diferente, ou seja, é preciso inovar.

A inovação tecnológica tem forte influência na economia brasileira e mundial, servindo como um diferencial para muitas empresas e instituições diante da concorrência. Através de inovações que inicialmente podem parecer simples ou sem muita importância, diversos empreendedores estão alcançando o sucesso em seus empreendimentos, é neste contexto que se destaca a relação entre inovação e o empreendedorismo, outro tema de extrema importância para a sociedade.

Acrescente-se que segundo Góes e Francisco (2009), o Brasil criou leis, instituições e políticas voltadas para a inovação, assim como incentivos fiscais para as empresas que obtêm patentes no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Além disso, propõem a equalização de juros pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Lei de Inovação e demais benefícios.

Neste contexto, destaque-se que o objetivo do presente artigo é apresentar as práticas inovativas ocorridas nas diversas etapas do processo de produção do vinho. Justifica-se a realização desta pesquisa, pelo fato de entender que a partir da identificação e detalhamento das referidas práticas inovativas para a produção de

vinho, se oferecerá subsídios de informações relacionadas à temática proposta à profissionais da área, bem como acadêmicos e demais pesquisadores.

1 INOVAÇÃO

De acordo com Reis *apud* Silva, Hartman e Reis (2006), no mundo atual, a inovação tecnológica é o principal agente de mudanças, pois através da mesma, diversas organizações alcançam vantagens competitivas e conseqüentemente, um maior crescimento e desenvolvimento, ou seja, inovando continuamente as empresas conseguem manter seus clientes já existentes e são capazes de conquistar novos clientes no mercado.

Para a Associação Nacional de Entidade Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), inovação é a introdução no mercado, de produtos, processos, métodos ou sistemas não existentes anteriormente ou com alguma característica nova e diferente daquela até então em vigor, com fortes repercussões socioeconômicas. (GÓES; FRANCISCO, 2009, p. 5).

Para Mañas *apud* Silva, Hartman e Reis, “[...] a necessidade de ser competitivo, e, de manter-se vivo e ativo mantendo-se à frente dos concorrentes tem levado as organizações a uma busca contínua da inovação.” (HARTMAN; REIS, 2006, p. 3).

Segundo Silva, Hartman e Reis (2006) uma inovação tecnológica contínua não exige somente altas tecnologias, pequenos detalhes como mudanças no design, no funcionamento de determinado produto ou ainda a mudança na maneira de realizar um processo também são considerados inovações tecnológicas.

Silva, Vendrametto e Fernandes (2009) afirmam que um argumento comum sobre inovação, encontrado em diversas literaturas, diz que a função primária da inovação é aumentar a produção e os empregos, modificar o comportamento do mercado, e conseqüentemente, acelerar o crescimento econômico.

Skinner *apud* Angotti (2010) destaca algumas dificuldades para inovar, citadas por organizações que alcançaram avanços e vantagens competitivas através da gestão da inovação:

- Novas tecnologias não funcionam com eficiência na primeira vez;
- Inovações não duram eternamente, elas podem ser copiadas;
- É preciso investir muito tempo e dinheiro;
- A decisão sobre independência ou sociedade no desenvolvimento de determinada inovação é um pré-requisito, pois o processo de inovação poderá ser dominado pelo parceiro;
- A aplicação de técnicas sistematizadas de todas as operações é de alto custo, gera riscos e somente em parte do processo gera problemas de balanceamento.

2 O PROCESSO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Angotti define o processo inovativo:

O processo ocorre a partir de programas de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), por empresas, universidades e centros de pesquisa, em conjunto ou separadamente, financiadas por entidades públicas ou privadas. A inovação e seu processo possuem determinantes internos a empresa e ao ambiente econômico em que está inserida, sendo por eles condicionado ou estimulado. (ANGOTTI, 2010, p. 4).

Valeriano (1998) destaca que cada tecnologia que surge no mercado passa por períodos de evolução, segundo ele, o ciclo desta evolução comporta três fases:

- **Invenção:** é o período inicial, pode ser apenas um conceito, um esboço, um modelo de um novo produto ou processo, o melhoramento de algo já existente;
- **Inovação:** é a parte do processo pelo qual a invenção é transposta para a economia, ela deixa de ser apenas uma ideia, faz o uso das tecnologias existentes, até criar um novo produto ou processo e colocá-lo no mercado;
- **Utilização:** é a fase que completa o processo, introduzindo esta inovação na economia, até o momento em que a mesma seja substituída por outra.

2.1 CLASSIFICAÇÕES DE INOVAÇÕES

As inovações tecnológicas podem ser classificadas de acordo com diversos fatores, entre eles, pode-se destacar a intensidade, o tipo de ambiente afetado e a abrangência da inovação.

Silva, Vendrametto e Fernandes (2009) classificam a inovação em três níveis, de acordo com a intensidade das mesmas, a saber:

- Inovação básica ou incremental: é aquela que acrescenta pequenas melhorias de forma contínua e está sempre presente em cada onda de inovação, aumentando desempenho, diminuindo preço ou custo. Enfim, trazendo benefícios para a empresa, para o cliente ou para o meio ambiente. Realizada em nível de detalhe;
- Inovação intermediária: Inova de forma significativa, produtos e processos, por meio da aplicação, adaptação ou aperfeiçoamento de inovações radicais e tecnologias existentes. Isso pode ser feito, por exemplo, através da aquisição de máquinas e equipamentos de última geração para inovação de processos produtivos em uso;
- Inovação radical ou de ruptura: promove a alteração total do padrão tradicional. Apresenta algo inédito e produz grande impacto econômico ou mercadológico.

Segundo OCDE *apud* Wolff *et al.* (2008) pode-se classificar a inovação de acordo com o tipo de ambiente afetado, da seguinte forma:

- Inovação do produto: é a introdução de determinado produto ou serviço novo ou melhorado significativamente;
- Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou de entrega, novo ou melhorado;
- Inovação em marketing: é a implementação de um novo plano ou método de marketing que envolva mudanças no produto. Essas mudanças podem ser no design, embalagem, disposição, promoção ou definição de preço;
- Inovação Organizacional: é a implementação de um novo método

organizacional nas práticas de negócio da empresa ou instituição, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas.

Mattos *et al.* (2008) classifica também a inovação quanto a sua abrangência, a saber:

- Inovação para a empresa: ocorre quando o método inovativo implementado está limitado apenas ao âmbito da empresa, mesmo que a mudança já exista em outra empresa ou utilize conhecimentos técnicos já utilizados em outros locais;
- Inovação para o mercado: ocorre quando a empresa é a primeira a introduzir essa novidade em seu mercado;
- Inovação para o mundo: é quando os resultados desta inovação são introduzidos pela primeira vez em todos os mercados, sejam eles nacionais ou internacionais, em todo o mundo, ou seja, nunca foram praticados por qualquer empresa do mundo.

2.2 INOVAÇÕES NAS EMPRESAS

Segundo Mattos *et al.* (2008) a inovação na área empresarial é a exploração de ideias novas, com o objetivo de melhorar os negócios, criar vantagens competitivas e gerar sucesso no mercado. Essa inovação poderá ser realizada individualmente pela empresa ou em parceria com outras instituições.

Observe-se que para que uma empresa continue competitiva em seu mercado é preciso que a atitude de inovar possa ser implementada nas diversas áreas funcionais da organização e não somente em um departamento ou seção específica (MATTOS *et al.* 2008).

Mattos *et al.* (2008) destaca algumas áreas nas empresas, nas quais é possível inovar, a saber:

- Marketing: inovar nas formas de comunicação e em segmentos de mercados;
- Pesquisa e desenvolvimento: inovar em produtos, bens e serviços;
- Comercial: perceber as necessidades dos clientes;

- Logística: inovar em embalagens, organização e distribuição;
- Compras: procurar novos fornecedores, com novos preços;
- Produção: melhorar a qualidade;
- Gerencial: diversificar em métodos e ferramentas de gestão;
- Recursos Humanos: trazer profissionais de novas áreas e criar novas formas de remuneração para ter a motivação de colaboradores.

Os processos de inovação têm benefícios e resultados diretos e indiretos para as empresas. Por isso, em vários países têm sido implementados programas de governo e outras iniciativas para incentivar a inovação nas empresas. Da mesma forma, no Brasil, há um esforço considerável de apoio e incentivo às empresas inovadoras. (MATTOS *et al.* 2008, p. 19).

Complemente-se que um dos principais obstáculos para a inovação nas empresas industriais brasileiras é a falta de recursos econômicos para o financiamento de inovações tecnológicas no Brasil, pois apenas 11% das empresas com atividades inovadoras receberam recursos públicos (ANGOTTI, 2010).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

A partir do objetivo de pesquisa, observe-se que este artigo é definido como um ensaio teórico, uma vez que o mesmo foi realizado através de pesquisas em livros, artigos e sites, buscando analisar e apresentar as inovações tecnológicas existentes nos processos de produção do vinho. Evidencie-se que, segundo Cervo e Bervian, neste tipo de pesquisa, adota-se a seguinte abordagem:

Visão sincrética - leitura de reconhecimento que tem o propósito de localizar as fontes em uma aproximação preliminar sobre o tema; visão analítica - caracteriza-se como uma leitura crítico/reflexiva dos textos selecionados; visão sintética – é interpretativa e de síntese. (CERVO; BERVIAN apud POLACINSKI; SCHENATTO; ABREU, 2009, p. 10).

Acrescente-se que o artigo também pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, a qual, segundo Wolff *et al.* (2008) tem a facilidade de descrever a

complexidade de determinadas hipóteses ou problemas, sem ter a preocupação de “quantificar” o quanto algo está presente.

Além disso, ressalte-se que o artigo ainda pode ser caracterizado como exploratório, que segundo Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, sendo que se pode dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, apresentando seu planejamento flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado, que no caso do artigo proposto fica evidente quando inicialmente busca-se compreender o fenômeno (que inovações tecnológicas são desenvolvidas no processo de produção de vinho) para depois explicá-lo, ou seja, relacionando e apresentando todas as práticas inovativas no processo de produção de vinho identificadas, conforme referências bibliográficas consideradas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em primeiro momento convém ressaltar que o vinho é uma bebida alcoólica produzida por fermentação do sumo da uva, bem como durante muitos anos o vinho era produzido de forma manual, desde a colheita da uva, passando pela separação e esmagamento, até a armazenagem na qual ocorre a fermentação. Atualmente, destaque-se que diversas inovações tecnológicas estão presentes no processo de fabricação do vinho, algumas dessas, conforme identificadas na pesquisa bibliográfica, as quais serão apresentadas a partir dos próximos subitens.

4.1 INOVAÇÕES NA COLHEITA DA UVA

Desde os primórdios da humanidade, até alguns anos atrás, a colheita sempre foi realizada manualmente, de modo a evitar ou diminuir ao máximo o

número de grãos danificados. Pode-se resumir o processo de colheita, relatando que a uva sempre foi colhida manualmente e acondicionada em caixas plásticas ou similares (conforme Figura 1).



Figura 1 – Colheita manual da uva. Fonte: APW (2011).

Diante disso, observe-se que a “inovação tecnológica” neste contexto, refere-se a uma “colheita mecanizada”, a partir de uma máquina, que percorre o parreiral e vai retirando os cachos de uva. Destaque-se que essa tecnologia está facilitando o trabalho dos produtores, embora ainda pouco presente para os agricultores de pequeno porte, em função do alto custo.

Em relação à “colheita mecanizada”, convém evidenciar que um fator positivo na utilização desta inovação é a rapidez que a mesma proporciona na colheita, em 14 horas de trabalho é possível colher até 80 mil quilogramas de uva. A máquina colhedora tem dois tanques, nos quais podem ser armazenados 2,4 mil quilogramas de uva. A máquina leva aproximadamente 10 minutos para enchê-los.

Acrescente-se que para que o equipamento possa ser utilizado, é necessário haver uma mudança nos vinhedos, que devem ser adaptados e deixados mais altos para se adequarem ao tamanho da máquina, que envolve as folhas e frutas para fazer a colheita.

Saliente-se também, com base na Figura 2, que com 4,3 metros de comprimento, a máquina desloca-se por cima da plantação com vários braços metálicos de cada lado, sendo que o vinhedo fica no meio, entre as rodas da máquina, bem como à medida que vai passando sobre o vinhedo, sacode as ramas, fazendo com que os cachos de uvas caiam em um recipiente. A máquina desloca-se numa velocidade de 3,5 Km/h. A fruta não é danificada pela ação da máquina.

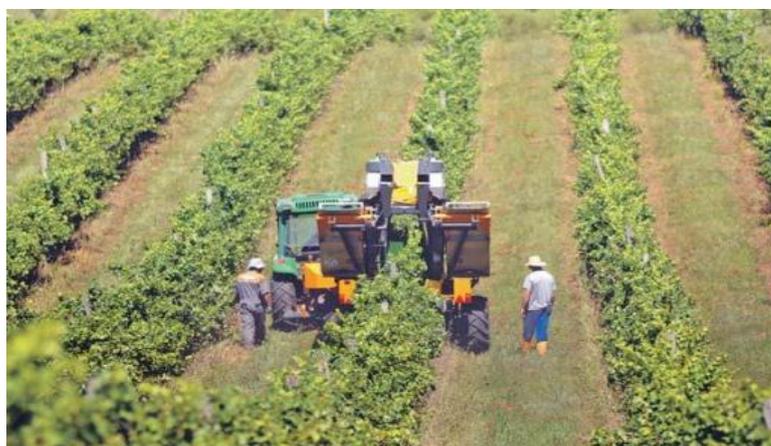


Figura 2 – Colheita mecanizada da uva. Fonte: Clic Rbs (2011).

4.2 INOVAÇÕES NO ESMAGAMENTO DA UVA

Após a colheita, vem o processo de esmagamento, que antigamente era realizado com os pés, tradição mantida até hoje em algumas regiões (conforme Figura 3).



Figura 3 – Esmagamento de uva realizada com os pés. Fonte: Adega (2011).

Esta etapa do processo, apesar de ser utilizada há décadas, tem seus pontos negativos, principalmente levando-se em consideração as questões de higiene, pois como é identificada na Figura 3, a uva tem contato direto com os pés do esmagador.

Complemente-se que a inovação na etapa do esmagamento, ocorre atualmente, através de máquinas elétricas, com pouco contato humano. O esmagamento da uva produz uma mistura de suco, cascas e bagas que é chamado de “mosto”.

A baga da uva é esmagada pela passagem entre dois rolos inoxidáveis da máquina (Figura 4).



Figura 4 – Máquina utilizada para o esmagamento da uva. Fonte: Jardinox (2011).

A máquina é formada por um cilindro horizontal para triturar a película e a uva, separando o grão do cacho (Figura 5). No interior do cilindro, gira um eixo com pás de tamanho variável no sentido contrário e em baixa velocidade.



Figura 5 – Máquina utilizada para triturar a uva. Fonte: Jardinox (2011).

Essa inovação tecnológica, além de facilitar o processo para os produtores de vinho, torna o processo mais higienizado.

4.3 INOVAÇÕES NO ARMAZENAMENTO DO VINHO

Após a separação, vem a fermentação, a parte mais complexa e importante do processo de fabricação de vinho. Este processo sempre foi realizado através de “pipas de madeira”, como na Figura 6.



Figura 6 – Pipas de madeira para o armazenamento do vinho. Fonte: BPOT (2011).

Como na fermentação, o controle de temperatura é fundamental, não devendo exceder a 30°C. Observe-se que qualquer contato com o ar deve ser evitado, pelo fato de ocasionar a oxidação do vinho. Neste sentido, saliente-se que se identificou uma inovação que consiste em utilizar pipas de inox para o armazenamento do vinho (Figura 7).



Figura 7 – Pipa de inox para o armazenamento do vinho. Fonte: Jardinox (2011).

A partir do próximo item apresentam-se as conclusões do presente artigo, com base nas atividades de pesquisa realizadas.

CONCLUSÃO

Inicialmente, observe-se que através da realização desta pesquisa foi possível perceber que o tema “inovação tecnológica” é de fácil acesso através de pesquisas em livros, artigos e sites. Identificou-se que há sempre uma sintonia entre os diferentes autores, contudo, a maioria deles faz questão de enfatizar a importância da “inovação tecnológica” nos tempos atuais, relacionando a mesma com o ganho de competitividade organizacional.

Além disso, convém ressaltar que o objetivo deste artigo foi alcançado, uma vez que foram apresentadas as inovações tecnológicas ocorridas desde a colheita da uva até o armazenamento do vinho, evidenciando através de argumentações e/ou ilustrações, como cada etapa do processo foi desenvolvida, antes e depois das inovações percebidas.

Outro fator que merece ser salientado refere-se ao fato que as “inovações tecnológicas” ocorridas no processo de produção do vinho apresentam diversos fatores positivos, pois além de diminuir consideravelmente a dependência da mão-de-obra, tornam o processo de produção de vinho mais higienizado. Como ficou evidente na etapa de “esmagamento” da uva, onde as inovações inclusive oportunizam a prevenção de doenças que poderiam afetar os produtores. A mesma condição é identificada na etapa de “colheita”, na qual as pessoas envolvidas na colheita manual poderiam sofrer com doenças ocasionadas por movimentos repetitivos, sendo que a partir da utilização das inovações tecnológicas, isso seria evitado.

Por outro lado, um ponto negativo a ser destacado, consiste no alto custo dessas inovações tecnológicas. Especialmente, no caso da colheita mecanizada, uma vez que além de envolver altos valores, necessita que a plantação da uva seja readaptada. Neste caso, é possível concluir que a utilização destas inovações

tecnológicas, não seria viável para pequenos produtores, mas sim, apenas para grandes produtores de vinho.

Por fim, permite-se concluir que a “inovação tecnológica” é extremamente importante para o crescimento das empresas, instituições e organizações de uma maneira geral, ou seja, inclusive conforme alguns autores de referência destacados no presente artigo pode ser um fator para alavancar a economia de um País. Mas é importante enfatizar que a inovação é um processo que deve ser minuciosamente planejado antes de ser executado, sendo necessário analisar seus pontos “positivos e negativos” para minimizar a possibilidade de erro, especialmente, quando se refere às questões tecnológicas, bem como e principalmente, quando envolver “pequenos e/ou medios empresários”.

REFERÊNCIAS

ADEGA. **No Vale dos Vinhedos, turistas poderão pisar as uvas**. Disponível em: <<http://revistaadega.uol.com.br/Edicoes/0/imagens/i93018.jpg>>. Acesso em: 29 nov. 2011.

APW - AGÊNCIA PREVIEW. **O cultivo da videira e a produção do vinho**. Disponível em: <<http://blog.agenciapreview.com/blog/wp-content/uploads/2010/06/ECO-409.jpg>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

ANGOTTI, Luis Rogério. **Inovação tecnológica em empresas industriais baseadas em novas tecnologias de São Carlos**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 17, 2010, Bauru: SIMPEP, 2010. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=5>. Acesso em: 14 nov. 2011.

BPOT - BLOGSPOT. **Vinho do Porto**. Disponível em: <<http://3.bp.blogspot.com/-mwpZ5qRzyQ0/TYtmDSwoQKI/AAAAAAAAACI/A6NXKWyizpA/s1600/DSC01354.JPG>>. Acesso em: 29 nov. 2011.

CLIC RBS. **Brasil adere à colheita de uva feita por máquina**. Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/enoblog/files/2011/03/colheMiolo.jpg>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓES, Marco Antônio Tavares; FRANCISCO, Antonio Carlos de. **Cadeia de inovação tecnológica do estado de Sergipe pelo viés do sistema de incubação**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 16., 2009, Bauru: SIMPEP, 2009. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=4>. Acesso em: 14 nov. 2011.

JARDINOX. Disponível em: <www.jardinox.com.br>. Acesso em: 11 nov. 2011.

MATTOS, Fernando et al. **Manual de inovação**. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008.

POLACINSKI, Edio; SCHENATTO, Fernando José Avancini; ABREU, Aline França de. **Evolução dos estudos do futuro: Resgate histórico**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29., 2009, Salvador: ENEGEP, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_098_660_13040.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2011.

SILVA, Fabio Gomes; HARTMAN, Adriane; REIS, Dálcio Roberto dos. **Avaliação do nível de inovação tecnológica: desenvolvimento e teste de uma metodologia**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26., 2006, Fortaleza: ENEGEP, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEp2006_TR530350_7453.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2011.

SILVA, José Ricardo; VENDRAMETTO, Oduvaldo; FERNANDES, Wilson Donizeti. **Ensino de uma competência estratégica: Inovação tecnológica**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 16., 2009, Bauru: SIMPEP, 2009. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=4>. Acesso em: 20 nov. 2011.
VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

WOLFF, Leonardo *et al.* **Difusão da inovação em uma micro empresa de confecções desportivas**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28., 2008, Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_535_11205.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2011.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: TRÂMITES NECESSÁRIOS NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO.

Adriana Meincke¹
Francielle Panzenhagen Borges²
Laís Rafaela Zucatto³
Luis Carlos Zucatto⁴

RESUMO

À medida que as mudanças globais vão ocorrendo, o âmbito empresarial também se transforma e leva a internacionalização das empresas. Este artigo tem como objetivo verificar os trâmites burocráticos necessários para o processo de exportação. A metodologia utilizada é abordagem qualitativa, pesquisa bibliográfica e fonte de dados secundários. No decorrer do artigo são apresentados os assuntos pertinentes a esse tema, com a finalidade de esclarecer aos empreendedores de forma sucinta e clara os processos necessários para exportar.

Palavras-chave: Exportação – Trâmites - Processo.

ABSTRACT

As global changes are occurring, the business scope also turns and takes the internationalization of companies. This article aims to verify the paperwork required for the export process. The methodology used is qualitative approach, literature and secondary data source. Throughout the paper the issues relevant to this topic in order to clarify the entrepreneurs succinctly and clearly the processes needed for export.

Keywords: Export – Procedures - Process.

INTRODUÇÃO

As empresas precisam estar preparadas para a competitividade do mercado diante os desafios da globalização. Este cenário desafia as mesmas, pois devem se organizar para conquistar espaço no mercado em que estão inseridas e deverão estar aptas para enfrentar os novos mercados, muitas vezes precisam mudar seus planos e estratégias.

¹ Acadêmica do 8º Semestre Bacharelado em Administração - Faculdade Três de Maio – SETREM.

² Acadêmica do 8º Semestre Bacharelado em Administração - Faculdade Três de Maio – SETREM.

³ Acadêmica do 8º Semestre Bacharelado em Administração - Faculdade Três de Maio – SETREM.

⁴ Professor da Faculdade Três de Maio.

A estratégia de negócios de toda empresa de pequeno ou médio porte baseia-se no crescimento, e muitas buscam se internacionalizar para concretizar o mesmo, para isso é preciso buscar vantagem competitiva.

Entre os fatores importantes ao processo de exportação, os quais são aprofundados no decorrer deste estudo se faz necessário alguns aspectos como a conquista do mercado internacional, ter conhecimento em relação à empresa exportadora, aspectos sociais e culturais do país em que se pretende exportar, mecanismos fiscais e financeiros necessários entre outros.

Portanto o objetivo deste trabalho foi verificar os aspectos que são necessários ao processo de exportação dentro da temática de internacionalização de empresas. Esses aspectos são imprescindíveis para as empresas que tem o objetivo de se tornarem competitivas no mercado externo. A internacionalização é considerada uma das estratégias que as empresas podem adotar para obterem vantagem e fazer frente a outras companhias dentro do mercado nacional e internacional.

1 METODOLOGIA

Segundo Guillich, Lovato e Evangelista (2007), metodologia é o estudo dos métodos. No caso de uma particular pesquisa é o estudo e a descrição dos métodos plausíveis de uma utilização, seguida da justificativa e da escolha do método a ser empregado.

Este artigo tem a finalidade de apresentar os aspectos necessários para o processo de exportação das empresas.

Método é o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e na demonstração da verdade. Os métodos de procedimento constituem as etapas mais concretas da investigação, que procura explicar os fenômenos abstratos. (LAKATOS E MARCONI, 2007, p.89).

Foram utilizados procedimentos de pesquisa bibliográfica que, para Gil (2002), é elaborada conforme material já pronto, que podem ser livros e artigos

científicos na sua maioria e apresenta como principal vantagem, permitir ao investigador uma ampla cobertura de fenômenos.

2 COMÉRCIO INTERNACIONAL

Conforme Correia e Rosa (2006), O comércio internacional é a troca de bens e serviços através de fronteiras internacionais ou territórios. Na maioria dos países, ele representa uma grande parcela do PIB. O aumento do comércio internacional é normalmente relacionado com o fenômeno da globalização.

O comércio internacional não é somente do domínio das grandes companhias multinacionais, de facto, as pequenas e as médias empresas estão descobrindo que o mercado mundial oferece enormes oportunidades de sucesso.

De acordo com Berto (2003), dentro do comércio internacional existem mecanismos para impedir o avanço e também para estimular o crescimento de economias.

Nas relações comerciais contemporâneas, o livre comércio é mais exceção do que regra, tanto nos países menos desenvolvidos como nas economias industrializadas.

Berto (2003) defende ainda que o mecanismo mais utilizado para atingir esse objetivo é a barreira comercial imposta por muitos países, sendo que esta não possui uma definição precisa em geral, pode ser entendida como qualquer lei, regulamento, prática ou política governamental que proteja os produtores de um país contra a competição externa, que imponha obstáculos ao fluxo normal de importações ou estimule artificialmente as exportações de um produto específico ou dependendo da interpretação poderiam ser também manipulações na clássica lei da oferta e da demanda.

O comércio internacional não é somente do domínio das grandes companhias multinacionais, de fato, as pequenas e as médias empresas estão descobrindo que o mercado mundial oferece enormes oportunidades de sucesso.

3 EXPORTAÇÃO

Atuar no comércio exterior é objetivo de muitas empresas, pois além de ser gratificante em muitos casos, é também vivenciar uma dinâmica, que dificilmente outra atividade irá proporcionar a um profissional.

Segundo Porter (1997), um número cada vez maior de nações começa a fazer parte da economia global. A intensidade da concorrência mundial aumenta e fica cada vez mais evidente que a base para o crescimento e a busca de prosperidade sustentável, não se dará através de recursos naturais e de mão-de-obra barata.

O mesmo autor afirma que as empresas devem buscar, permanentemente, vantagens competitivas de mercado, principalmente pelo fato de que as mesmas, em todo o mundo, estão passando por um processo de crescimento mais lento, enfrentando um número de concorrentes internos e externos cada vez maiores, o que dá a ideia de que o espaço a ser conquistado é limitado e não suficiente para todas. As pequenas e médias empresas devem buscar, ainda mais, estar alinhadas a estratégias.

A atividade exportadora, no entanto, não é isenta de dificuldades, inclusive porque o mercado externo é formado por países com idiomas, hábitos, culturas e leis muito diversos, dificuldades essas que devem ser consideradas pelas empresas que se preparam para exportar.

Muitas empresas participam no comércio exterior de modo ativo e permanente, ou mesmo de maneira eventual. Se o desempenho na atividade for motivador, será resultado de um bom planejamento estratégico.

3.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA EXPORTAÇÃO

Conforme a definição de Bradley (1995), a administração dos canais de distribuição internacionais se refere aos diversos meios existentes para a transferência de produtos e serviços de um fabricante localizado em um determinado país para o cliente localizado em outro. Não se pode considerar os mesmos canais

utilizados para as vendas no mercado doméstico, quando se trata de distribuir internacionalmente. A diferença mais significativa entre a definição dos canais nos mercados nacional e internacional é a complexidade das variáveis envolvidas nas atividades internacionais.

3.1.1 Exportação Direta

A exportação direta é conhecida como a operação de exportação em que o fabricante fatura seu produto em nome do importador, no exterior.

Segundo Garcia, “[...] caracteriza-se por exportação direta aquela operação de venda de produto feita pelo seu fabricante ou produtor diretamente ao comprador estrangeiro, cujo domicílio seja no exterior, sem que para a ocorrência dessa operação tenha havido qualquer interveniência de empresa comercial no Brasil.” (GARCIA, 2001).

3.1.2 Seleção do mercado

As empresas que pretendem exportar podem contar com o apoio do Departamento de Promoção Comercial (DPR) do Ministério das Relações Exteriores (MRE) que faz a pesquisa de mercado sobre produtos brasileiros com potencial no exterior.

Após o que será exportado e para onde estarem definidos, é hora da empresa se deparar com os as questões legais e administrativas que o processo de exportar necessita.

Segundo Kotler (2000), a empresa precisa decidir se vai vender em poucos ou em muitos países e determinar o ritmo de sua expansão. De modo geral, é mais indicado operar em menos países, com maiores comprometimentos e penetração. Ayal e Zif (apud KOTLER, 2000) afirmam que uma empresa deveria estabelecer-se um número menor de países quando:

- a) os custos de entrada no mercado e de controle de mercado são altos;
- b) os custos de adaptação da produção e da comunicação são altos;

- c) a população e a renda são altas nos países inicialmente escolhidos;
- d) empresas estrangeiras dominantes podem estabelecer altas barreiras à entrada.

3.1.3 Contato com o Mercado Externo

Para que haja qualquer negociação comercial, seja ela de mercado externo ou interno, é necessário que seja formalizada através de expediente que permitira às partes disporem de uma prova das condições pactuadas para a operação.

Deve ser levado em conta a distância geográfica e o idioma que deve ser o predominante no país importador, ou, o inglês.

Segundo Garcia,

Toda negociação comercial, seja de mercado interno ou externo, principalmente neste, deve ser formalizada através de expediente que permita às partes dispor de prova futura das condições pactuadas. Para aquela operação e se for levado em conta às distâncias geográficas que imperam nos negócios internacionais e o idioma que deve ser uniforme para o perfeito conhecimento dos termos do negócio, facilmente conclui-se que na exportação o contato escrito deve predominar. Em um primeiro contato a empresa deve disponibilizar ao futuro importador em potencial, informações sobre a existência de sua empresa e sobre o produto que deseja oferecer.(GARCIA, 2005).

3.1.4 Formas de Pagamento

Quando a atividade exportadora estiver encaminhada é necessário que as condições de pagamento sejam explícitas de forma bem clara.

Segundo Garcia (2005), quando uma empresa propõe-se a vender seus produtos no mercado internacional ela deve ter perfeito domínio das formas usuais mais utilizadas para pagamento dos compromissos comerciais. Destacam-se:

- a) Pagamento Antecipado ou Remessa Antecipada ou mesmo Cheque.
- b) Cobrança, que poderá ser: à vista ou a prazo.
- c) Carta de Crédito, que também poderá ser à vista ou a prazo.

3.1.5 Exportação Indireta – Via Interveniente

A atividade interveniente pode ser praticada por diversos tipos de empresas, mas cujo objeto social seja a exportação. Garcia (2006) destaca as principais:

- a) Empresa comercial exclusivamente exportadora;
- b) Empresa comercial de atividade mista (que opera tanto em atividades de mercado interno como da importação e exportação);
- c) Cooperativas ou consórcios de fabricantes ou exportadores;
- d) Indústria cuja atividade comercial da exportação seja desenvolvida com produtos fabricados por terceiros,

Ainda conforme o mesmo autor, cabe ao fabricante, nessa operação, detectar a existência de mercado para o produto; encontrar o comprador; definir o produto e suas peculiaridades de acordo com as imposições de quem está comprando; efetuar a venda; produzir; emitir os documentos em nome do comprador; cuidar e responder pelos custos e riscos da movimentação do produto até a saída para o exterior.

3.1.7 Exportação – Via Trading Company

Dos canais de distribuição, a *trading company* é a mais utilizada, uma vez que a venda é conduzida como empresa de porte médio para grande. Esse tipo de empresa possui certas características que lhe são atribuídas pelo Decreto-Lei nº 1.248/72, que a intitula de “ Empresa Comercial Exportadora”.

Este tipo de empresa tem uma atuação bastante abrangente e está presente em vários mercados, operando, geralmente, negócios de grandes proporções. Dedicar-se à compra, venda, industrialização e financiamento das operações.

3.2 ORGANIZANDO PARA EXPORTAR

3.2.1 Documentação de Controle do Governo Brasileiro

3.2.1.1 Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX)

O Sistema Integrado de Comércio Exterior, criado pelo Decreto nº 660, de 25 de setembro de 1992, é o sistema informatizado que integra as atividades de registro, acompanhamento e controle de comércio exterior, realizadas pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), pela Secretaria da Receita Federal (SRF) e pelo Banco Central do Brasil (BACEN), órgãos “gestores” do sistema. Participam ainda do SISCOMEX, como órgãos “anuentes”, o COMEXE - Comando do Exército, o MAPA - Ministério da Agricultura e do Abastecimento, a ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária, o Departamento da Polícia Federal, o IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis e outros.

Os documentos exigidos nas operações de exportação são os seguintes:

- Documentos referentes ao exportador
- Inscrição no Registro de Exportadores e Importadores (REI) da SECEX/MDIC
- Documentos referentes ao Contrato de Exportação
- Fatura Pro Forma;
- Carta de Crédito;
- Letra de Câmbio; e
- Contrato de Câmbio.
- Documentos referentes a mercadoria
- acompanham todo o processo de traslado da mercadoria:
 - Registro de Exportação no SISCOMEX;
 - Registro de Operação de Crédito (RC);
 - Registro de Venda (RV);
 - Solicitação de Despacho (SD);-Nota Fiscal;

- Conhecimento de Embarque (Bill of Lading);
- Fatura Comercial (commercial invoice);-Romaneio (packing list);
- Outros documentos: Certificado de Origem, Legalização Consular, Certificado ou Apólice de Seguro, Borderô ou Carta de Entrega.

3.2.2 Documentos Referentes ao Exportador

As operações de exportação e de importação podem ser realizadas por pessoas físicas ou jurídicas que estiverem inscritas no Registro de Exportadores e Importadores (REI) da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

De acordo com a Portaria SECEX nº 15, de 17.11.2004 (acrescida das alterações efetuadas por Portarias SECEX posteriores), os exportadores e importadores são inscritos automaticamente no REI, ao realizarem a primeira operação, sem o encaminhamento de quaisquer documentos, os quais poderão ser solicitados, eventualmente, pelo Departamento de Comércio Exterior da SECEX, para verificação de rotina.

3.2.2.1 Fatura Pró-Forma

O ato de exportar sempre tem origem em um contato preliminar entre o exportador e o potencial importador de sua mercadoria no exterior, cuja identificação pode ser facilitada pela consulta à BrazilTradeNet. Após a manifestação de interesse por parte do importador, o exportador deverá enviar ao importador um documento - fatura Pro Forma - em que são estipuladas as condições de venda da mercadoria.

A fatura Pro Forma deve conter as seguintes informações:

- descrição da mercadoria, quantidade, peso bruto e líquido, preço unitário e valor;
- quantidades mínimas e máximas por embarque;
- nomes do exportador e do importador;
- tipo de embalagem de apresentação e de transporte;

- modalidade de pagamento;
- termos ou condições de venda – Incoterms;
- data e local de entrega;
- locais de embarque e de desembarque;
- prazo de validade da proposta;
- assinatura do exportador;
- local para assinatura do importador, que, com ela, expressa a sua concordância com a proposta.

3.2.2.2 Carta de Crédito

Após o envio da fatura Pro Forma ao importador, o exportador receberá do importador, caso se confirme o seu interesse, um pedido de compra ou uma carta de crédito, documentos que confirmam o interesse na aquisição da mercadoria. Por sua vez, o exportador deve conferir os dados contidos na carta de crédito ou no pedido enviado pelo importador, confrontando-os com as informações contidas na fatura Pro Forma ou na cotação do produto.

Segundo Garcia (2006), o banco analisará os documentos para certificar-se do cumprimento das particularidades impostas pelo crédito. Se não houver qualquer discrepância, a liquidação procederá em face do cumprimento por parte do beneficiário.

3.2.2.3 Letra de Câmbio

A letra de câmbio, parecida à duplicata emitida nas vendas internas, representa um título de crédito, emitido pelo exportador e sacado contra o importador. O valor da letra de câmbio deve ser igual ao total de divisas registradas na fatura comercial. Contém os seguintes elementos: número, praça e datas de emissão e de vencimento; beneficiário; nome e endereço do emitente e sua assinatura; instrumento que gerou o saque da carta de crédito fatura comercial, etc.

3.2.2.4 Contrato de Câmbio

A contratação de câmbio é conhecida também como o fechamento da primeira fase de uma operação cambial, consistindo na assinatura de um contrato junto a um banco autorizado a operar em câmbio pelo Banco Central do Brasil.

É um instrumento firmado para troca de moedas, entre o exportador (vendedor de divisas) e um banco, autorizado pelo Banco Central do Brasil a operar com câmbio.

3.3 REGRAS E OS PROCEDIMENTOS PARA EXPORTAÇÃO

3.3.1 Regime aduaneiro

Regime aduaneiro é o mecanismo que permite a importação e a exportação de produtos com a suspensão dos tributos incidentes.

Conforme Muto (2004) “Regime é um conjunto de regras que estabelecem certa conduta obrigatória. É método, sistema ou forma de governo. Logo, chamamos de regime aduaneiro ao tratamento tributário e administrativo aplicáveis às mercadorias submetidas a controle aduaneiro, segundo a natureza e objetivos da operação, e de acordo com as leis e regulamentos aduaneiros”.

3.3.2 Termos Internacionais de Comércio – INCOTERMS

Uma vez que os compradores internacionais são definidos, assim como os canais de distribuição, é iniciada a efetivação da operação comercial por meio de contrato.

Os Termos Internacionais de Comércio (INCOTERMS) servem para definir, dentro da estrutura de um contrato de compra e venda internacionais, os direitos e obrigações recíprocas do exportador e do importador.

Os INCOTERMS, publicados pela Câmara Internacional de Comércio (CIC), são regras internacionais, uniformes e imparciais, que constituem toda a base de

negociação de compra e venda internacional, definido os direitos, obrigações, custos e riscos das partes no contrato de venda”. Conforme descrito no Manual básico de Exportação do Sebrae-SP (2004).

3.3.3 Embalagens, nomenclaturas, documentos e certificados.

3.3.3.1 Nomenclatura - classificação de mercadorias

Ao preencher o Registro de Exportadores e Importadores (REI) no SISCOMEX, a empresa deverá classificar seus produtos de acordo com duas nomenclaturas: a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e a Nomenclatura Aduaneira da ALADI (Naladi/SH), criadas com base na Convenção Internacional sobre o Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias (SH), firmada em Bruxelas, em 14 de junho de 1983. O SH possui 6 dígitos, mas cada país pode acrescentar até quatro dígitos.

3.3.3.2 Documentos referentes a mercadoria:

- Registro de Exportação (RE);
- Registro de Operação de Crédito (RC);
- Registro de Venda (RV);
- Nota Fiscal;
- Despacho Aduaneiro de Exportação;
- Conhecimento ou Certificado de Embarque (Bill of Lading);
- Fatura Comercial (Commercial Invoice):
- Nome e endereço do exportador e do importador;
- Modalidade de pagamento;
- Modalidade de transporte;
- Local de embarque e desembarque;
- Número e data do conhecimento de embarque;
- Nome da empresa de transporte;

- Descrição da mercadoria;
- Peso bruto e líquido;
- Tipo de embalagem e número e marca de volumes;
- Preço unitário e total;
- Valor total da mercadoria.

3.3.3.3 Outros documentos

Certificado de Origem:

- Valor dos insumos nacionais em dólares - CIF ou FOB - e sua participação no preço FOB;
- valor dos insumos importados em dólares - CIF ou FOB - e sua participação no preço FOB;
- descrição do processo produtivo; e regime ou regras de origem - percentual do preço FOB.

Dependendo do país de destino, são os seguintes os Certificados de Origem:

- Certificado de Origem MERCOSUL;
- Certificado de Origem ALADI;
- Certificado de Origem Sistema Geral de Preferências (SGP);
- Certificado de Origem Sistema Global de Preferências Comerciais (SGPC);
- Legalização Consular;
- Certificado ou Apólice de Seguro;
- Borderô ou Carta de Entrega;
- Registro de Exportação Simplificado (RES) – Simplex;
- Declaração Simplificada de Exportação (DSE);
- Registro da DSE;
- Romaneio (Packing List);

O Romaneio deve conter os seguintes elementos:

- número do documento;

- nome e endereço do exportador e do importador;
- data de emissão;
- descrição da mercadoria, quantidade, unidade, peso bruto e líquido;
- local de embarque e desembarque;
- nome da transportadora e data de embarque;
- número de volumes, identificação dos volumes por ordem numérica, tipo de embalagem, peso bruto e líquido por volume, as dimensões em metros cúbicos.

3.3.4 Formação de preço, contratação seguro crédito e transportadora.

Na medida em que as empresas expandem suas operações, globalmente, cresce a importância da movimentação eficaz de matérias-primas e produtos acabados de um país para outro. As empresas precisam se organizar para tornar seus produtos disponíveis no lugar certo, na hora certa e ao preço certo.

Conforme Amaral (2002) toda diferença de tráfego, riscos, etc., guardam as mesmas características, que é a posse das mercadorias, por parte do transportador, enquanto estiverem na fase de transporte, até seu aero/porto no destino final. Ele é prova fundamental de que mercadoria foi embarcada, o que de certa forma, prova o direito do exportador de receber o pagamento por aquela operação realizada.

- a) Frete marítimo (frete básico): o valor é cobrado segundo o peso ou o volume da mercadoria (cubagem), prevalecendo sempre o que propiciar maior receita ao armador.
- b) Frete aéreo possui algumas vantagens sobre o marítimo, pois é mais rápido e seguro e são menores os custos com seguro, estocagem e embalagem, além de serem mais viáveis para remessa de amostras, brindes, etc.
- c) Frete rodoviário internacional caracteriza-se pela sua carga e maior o custo operacional.

d) Frete ferroviário não é tão ágil e não possui tanta via de acesso quanto o rodoviário; porém, é mais barato, propiciando menor frete, transporta quantidades maiores e não está sujeito a riscos de congestionamentos.

3.3.5 Contratação de câmbio, remessa postal e comércio eletrônico.

Segundo Amaral, “[...] o fechamento deste é verificada a responsabilidade dos participantes da operação. Na prática, existe uma mutua confiança.” (AMARAL, 2002).

A tabela abaixo mostra as formas de câmbio:

Câmbio Tradicional	Câmbio Simplificado
Sem limite de valor	Com limite de valor (até US\$ 20.000,00)
Preenchimento do Contrato de Câmbio exige 26 informações	Preenchimento do Boleto de Compra e Venda requer apenas 5 informações
Exportador assina Contrato de Câmbio	Exportador assina apenas Boleto de Compra e Venda, comprovando a negociação da moeda estrangeira.
Exportador é obrigado a entregar ao banco os documentos representativos da exportação	Exportador está dispensado de entregar ao banco os documentos representativos da exportação
Banco é o responsável por guardar os documentos de exportação, por 5 anos, para eventual apresentação futura ao Banco Central.	Exportador é o responsável pela guarda dos documentos de exportação, por 5 anos, para eventual apresentação futura ao Banco Central.

Fonte: BACEN – Banco Central do Brasil.

3.3.6 Aprendendo a Exportar

O programa do Ministério do Desenvolvimento, *Aprendendo a Exportar* é composto por uma coleção de produtos multimídia e está orientado para o aprendizado dos procedimentos operacionais da exportação, com abordagem de diversas áreas temáticas de interesse do exportador, incluindo uma central de atendimento, simulador do preço de exportação e o fluxo lógico e operacional do processo de exportação.

Essa ferramenta auxilia de forma clara e objetiva os futuros exportadores, onde podem-se esclarecer diversas dúvidas sobre o assunto exportação e seus trâmites legais.

O programa possui características que possibilitam a usuários de diferentes níveis de conhecimento a obtenção de informações de acordo com o grau de interesse.

Essa iniciativa tem como objetivo principal, contribuir para a expansão da base exportadora brasileira, buscando, principalmente, uma maior participação dos empresários das micro, pequenas e médias empresas, dispostos a iniciar sua caminhada rumo ao mercado internacional.

Este programa está disponível gratuitamente no portal aprendendo a exportar no site oficial do Ministério do Desenvolvimento, composto por vários módulos de acordo com as necessidades de seus exportadores e seus ramos de atividades.

3.3.7 Primeira Exportação

O Projeto Primeira Exportação é uma iniciativa do Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Secretaria de Comércio Exterior), em parceria com governos estaduais e outras entidades envolvidas com o comércio exterior, que oferece assessoria técnica a pequenas e médias empresas interessadas em exportar pela primeira vez.

3.3.7.1 Objetivo

Aumentar a base exportadora brasileira através da inclusão de pequenas e médias empresas no mercado internacional, por meio do acompanhamento sistematizado do processo de internacionalização das empresas.

3.3.7.2 Antecedentes

Iniciado no ano de 2007, o Projeto foi executado em três Estados brasileiros (Espírito Santo, Goiás e Rio Grande do Norte) e atendeu a 44 organizações do setor privado, das quais 11 exportaram.

Em 2010, a SECEX/MDIC procedeu a revisão metodológica e a ampliação do Projeto para novos Estados, visando à formação de mais agentes e o atendimento a empresas com perfil exportador.

3.3.8 Situação Atual

O Projeto Primeira Exportação tem duração estimada de até 20 meses, podendo variar segundo o nível de desenvolvimento das empresas e a Agenda de Trabalho estabelecida em cada Unidade da Federação. Cada edição do Projeto é denominada de CICLO, e está dividida em três etapas:

- Etapa I – Estruturação (até 4 meses): corresponde ao momento em que a SECEX/MDIC (Coordenação Nacional do Projeto) se reúne com o governo estadual para mobilização das entidades locais para composição do Comitê Gestor Estadual, assinatura do Acordo de Cooperação Técnica, pré-seleção e capacitação de empresas, seleção e capacitação de empresas, etc.
- Etapa II – Execução (até 15 meses): etapa de assessoramento às empresas participantes pelos agentes do Projeto. Consiste em 5 fases: (i) Diagnóstico, (ii) Pesquisa de Mercado, (iii) Adequação de Produto, (iv) Promoção Comercial, (v) Operacionalização Comercial/Plano de Internacionalização.
- Etapa III – Avaliação (até 1 mês): momento em que o Projeto e o agente são avaliados pelos empresários atendidos por meio de questionários.

3.3.9 Portal Brasileiro do Comércio Exterior (PBCE)

O Portal Brasileiro do Comércio Exterior – PBCE foi desenvolvido com base no Projeto de Apoio à Inserção Internacional das Pequenas e Médias Empresas

Brasileiras (PAIPME), parte do Acordo de Cooperação entre o Brasil e a União Europeia.

O Portal oferece, de forma clara, simples e direta as informações básicas sobre os temas exportação, importação, legislação, acordos, promoção comercial, estatísticas, entre outros de grande relevância. A ideia é apresentar os principais termos, procedimentos, eventos e atividades que possam ajudar a alcançar novos mercados mundo afora.

O PBCE é um produto do governo federal, e antes de tudo, atua como prestadores de serviços à comunidade brasileira. Por isso é importante demonstrar quais são as atribuições e responsabilidades de cada órgão ou entidade relacionado ao processo de exportação e importação.

Nesse site está disponível o serviço considerado muito importante, denominado "Comex Responde", canal direto com o público de comércio exterior destinado a esclarecer dúvidas e acatar sugestões do usuário atuante em comércio exterior.

A proposta deste Portal é ser fonte importante de informações do tema importação e exportação, contribuindo para ampliar as exportações e facilitar o comércio entre os países com um serviço eficiente e eficaz.

CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou descrever de uma forma simples e generalizada os trâmites necessários para iniciar o processo de exportação atualmente no Brasil. Destaca-se a evolução das pequenas, médias e grandes empresas no Comércio Internacional, proporcionando seu crescimento e desenvolvimento perante o mercado nacional e também internacional.

Além do processo de Exportação ser gratificante para as empresas, ele proporciona uma diversificação de seus produtos, inovação de seus processos, bem como uma política de promoção favorável. Quando uma empresa penetra no mercado internacional, além de conquistar novos mercados, ela também passa a ter condições de atender a demanda do mercado atual.

É importante destacar as questões burocráticas que envolvem as partes fiscais e financeiras, para realizar o processo de exportação. Observou-se também que a comunicação entre as empresas exportadoras, reflete no sucesso de suas exportações e a necessidade de conhecer os tipos de exportações direta e indireta, a seleção do mercado e suas formas de pagamento é essencial para que haja sincronia no processo.

Em contrapartida, as empresas precisam estar cientes que para iniciar um processo de exportação é preciso ter organização nos seus processos internos, ter em mãos toda a documentação necessária e exigida, seguir as regras e procedimentos que o regime aduaneiro solicita, desde a questão de embalagens de produtos até a parte de documentação e certificados, pois sem estar dentro dos padrões exigidos, não terão como concluir o processo de exportação com êxito.

Cabe lembrar, por fim, a questão do incentivo por parte do governo nessa questão que refere-se a exportação, através de sites como: Brasil Exportador do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, que proporciona aos novos empreendedores; esclarecer dúvidas sobre todas as questões de exportação, bem como ilustrar de forma simples e objetiva, todos os tramites necessários para exportar, de acordo com as necessidades de cada empresa e suas atividades afins. Percebeu-se um profundo interesse por parte do governo e estado, o aumento das exportações, pois além de proporcionar crescimento na economia do país, gera crescimento das empresas, atingindo o sucesso profissional e pessoal de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

Amaral O. **Comercio Exterior - Importação, Exportação e Câmbio**. Apostila básica completa. 2002.

BERTO, André R. **Barreiras ao Comércio Internacional**. Universidade Estadual de Londrina (UEL) e Universidade Estadual de Maringá (UEM). 2003.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Editora Bookman, Porto Alegre, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAKATOS E MARCON. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. SÃO Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GARCIA L. M. **Exportar Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 7. ed. São Paulo: Edições Aduaneiras, 2001.

GARCIA L. M. **Exportar Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 7. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 230 p.

AMARAL, O. **Comercio Exterior - Importação, Exportação e Câmbio**. Apostila básica completo. São Paulo: Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação S.A. 2002. 96 p.

GARCIA, Luiz Martins. **Exportar Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 8. ed. São Paulo: Edições Aduaneiras Ltda., 2005.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos Alberto; BRASIL, Haroldo. **A evolução na dinâmica de internacionalização**. Belo Horizonte: RBCE, 1994.

GÜLLICH, Roque Ismael da Costa; LOVATO, Adalberto; EVANGELISTA, Mário dos Santos. **Metodologia da Pesquisa: normas para a apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração**. Três de Maio: SETREM, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROCHA, Angela da et al. **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988.

Manual Básico de Exportação. 1. ed. São Paulo: Sebrae-SP, 2004, 88 p. Muto R. **Curso de Comércio Exterior: Legislação Aduaneira**. Disponível em: <http://www.cesupa.br/Professores/trevisan/docs/modulo9/pdf/200%20Regimes%20a%20duaneiros.pdf>.

Ministério das Relações Exteriores. **Exportação Passo a Passo**. Brasília: MRE, 2004. O manual está disponível no sítio do Departamento de Promoção Comercial www.braziltradenet.gov.br.

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

Everton Dorneles Arsi¹
Andréa Maria Cacenote²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo conhecer os fatores que influenciam na motivação dos funcionários do setor da secretaria e tesouraria das Faculdades Integradas Machado de Assis a partir de algumas teorias da motivação. Este artigo analisa a motivação e também considera aspectos da cultura organizacional como fatores que intervêm no processo de produção dos funcionários. A pesquisa realizada junto à Instituição revela quais fatores influenciam ou estimulam a motivação dos funcionários, quais as dificuldades e aspirações propiciam melhor desempenho no trabalho, bem como salário, colegas, crescimento profissional. O estudo iniciou com estudo bibliográfico, a partir de livros publicados sobre o assunto, logo após realizou-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de um questionário aos funcionários da Instituição. Dentre os principais resultados destacou-se que funcionário motivado atende e produz melhor. Concluiu-se que os fatores que influenciam na motivação dos funcionários, dos setores pesquisados, o ambiente de trabalho, o relacionamento com os colegas. A instituição possui algumas fragilidades, as quais necessitam de um estudo mais aprofundado pela equipe diretiva a fim de identificar meios para torná-las fragilidade. Dentre as fragilidades destaca-se a remuneração e a motivação pessoal.

Palavras-chave: instituição de ensino – pessoas – motivação.

ABSTRACT

This article aims to identify the factors that influence the motivation of employees in the sector of the secretariat and treasury Integrated Colleges Machado from some theories of motivation. This article examines the motivation and also considers aspects of organizational culture as factors involved in the production of officials. A survey conducted by the institution reveals which factors influence or stimulate employee motivation, what difficulties and aspirations provide better performance at work, as well as salary, colleagues, professional growth. The study began with bibliographic study from books published on the subject, held shortly after quantitative research, developed through a questionnaire to employees of the

¹ Administrador. Pós-Graduado em MBA Gestão com Pessoas pelas Faculdades Integradas Machado de Assis. dorneles@fema.com.br

² Mestre em Desenvolvimento. Professora e Orientadora do Curso de Administração das Faculdades Integradas Machado de Assis. andreacacenote@fema.com.br

institution. Among the key findings highlighted that motivated employee attends and produces better. It was concluded that the factors that influence employee motivation, the sectors surveyed, the working environment, relationship with colleagues. The institution has some weaknesses, which need further study by the management team to identify ways to make them fragile. Among the weaknesses highlight the remuneration and personal motivation.

Keywords: Educational institution - people - motivation.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se a focalizar o estudo da motivação dos funcionários do setor da secretaria e da tesouraria da Fundação Educacional Machado de Assis – FEMA. Há muitas décadas se realizam estudos para melhor compreender o comportamento humano nas organizações, uma vez que o comportamento de seus funcionários é o que impulsiona a Instituição para o sucesso ou não.

Uma das formas de se ter funcionário comprometido é oferecer adequada remuneração, e o sucesso de tal comprometimento é para ambas as partes (organização e funcionário). Ressalta-se que a realização pessoal vem do desejo de atingir os objetivos propostos onde este será reconhecido e valorizado, estes são sinais que irão motivar o ser humano.

Os seres humanos se diferenciam uns dos outros, não se motivam ao mesmo instante por diversas razões. Dentro desse contexto, é necessário que a Instituição invista nos funcionários através de treinamentos, palestras, em que cada um demonstre suas angústias, suas metas a serem alcançadas, para que possam proporcionar melhores resultados, pois funcionário motivado faz com que se comprometa mais, portanto melhora o atendimento.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo conhecer os fatores que influenciam na motivação dos funcionários das Faculdades Integradas Machado de Assis. A pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, a qual analisa, quais fatores influenciam ou estimulam a motivação dos funcionários das Faculdades?

Através do levantamento dos dados, é possível qualificar a influência de cada uma das variáveis sobre a motivação no trabalho das pessoas questionadas na Instituição de Ensino Superior.

Além desta introdução, o presente estudo aborda um estudo bibliográfico sobre as instituições de ensino superior, gestão com pessoas, motivação e suas teorias.

1 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Para estudar os fatores que influenciam a motivação em uma instituição de ensino superior, primeiro se faz necessário fazer um resgate teórico sobre esse tipo de instituição:

[...] Instituições de Ensino Superior são sistemas sociais com a função de oferecer o ensino de terceiro grau, a pesquisa e a extensão. Apresentam-se sob a forma de instituições isoladas, cuja função é o ensino, ou como universidades que desenvolvem a pesquisa e a extensão. Também podem ser descritas como organizações universitárias, onde a prestação dos serviços educacionais faz parte de um processo que se iniciou há muito tempo, desde quando a educação era objeto de transformação do ser humano. (MOREIRA et al., 2009, p. 1).

De acordo com Moreira et al., as instituições de ensino superior têm como funções básicas:

As funções básicas de uma Instituição de Ensino Superior são: a investigação e a ligação à sociedade, devendo estas serem interdependentes, inter-relacionadas e interatuantes. Atualmente, com a globalização, a Universidade rompe a suas barreiras, ultrapassando o seu próprio território universitário e chegando às necessidades culturais e sociais das comunidades próximas e distantes. (MOREIRA et al., 2009, p. 1).

As instituições de ensino superior tem grande responsabilidade com o aprendizado e o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade. Como afirma Vygotsky:

[...] o aprendizado adequadamente organizado resulta em desenvolvimento mental e põe em movimento vários processos de desenvolvimento que, de outra forma, seriam impossíveis de acontecer. Assim, o aprendizado é um aspecto necessário e universal do processo de desenvolvimento das funções psicológicas culturalmente organizadas e especificamente humanas. (VYGOTSKY, 1989, p. 101).

A Instituição de Ensino caracteriza-se pela natureza qualitativa, estrutura departamentalizada e fragmentada em distintas áreas, poder decisório descentralizado baseado em colegiados, autonomia das unidades acadêmicas, trabalho individual e liberdade acadêmica de que o professor usufrui como profissional e principal agente de produção.

Segundo Menchiskaia:

[...] A atividade escolar não só amplia o horizonte mental e dá muitos conhecimentos novos, mas também apresenta novas exigências ao pensamento e forma os processos racionais. Os conhecimentos que se recebem na escola, inclusive nos primeiros anos, estão sistematizados. O aluno assimila sistema de conceitos que refletem as relações e conexões recíprocas dos objetos e fenômenos reais. (MENCHISKAIA, 1969, p. 272).

O ensino superior tem por finalidade, formar profissionais de diferentes áreas do saber, promovendo a divulgação do conhecimento cultural, científico e técnico. Tem como objetivo desenvolver o espírito científico e do pensamento reflexivo; incentivando a pesquisa e investigação científica e promovendo a extensão.

Segundo a Cartilha das Instituições Privadas de Ensino Superior (2006) além disso, as instituições de ensino superior podem ser classificadas academicamente em Universidades, Centros Universitários e Faculdades.

A diferença principal estabelecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) é que nas instituições universitárias existe a obrigação para que sejam desenvolvidas regularmente e de forma institucionalizada, as atividades de ensino, pesquisa e extensão, ao passo que nas não universitárias existe obrigação apenas do ensino.

Os centros universitários, pela oferta do ensino, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecido à comunidade escolar. As Faculdades, embora também devam zelar pela qualidade do ensino

superior ministrado, não estão obrigadas a manterem programas institucionais de pesquisa.

2 GESTÃO COM PESSOAS

A gestão com pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Conforme conceitua Chiavenato:

[...] A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 8).

A gestão com pessoas é a área que agrega pessoas como parceiras da organização e são dotadas de conhecimentos, habilidades, capacidade e o mais importante para a organização a inteligência. Visa tratar os empregados como recursos produtivos das organizações: os chamados Recursos Humanos.

Conforme Chiavenato,

[...] As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas [...] Para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (CHIAVENATO, 2008, p. 8).

A interação entre os colaboradores da instituição e um bom relacionamento também fazem parte de uma boa gestão com pessoas, para que a empresa ou instituição, possa se manter em um nível de crescimento frequente.

Dutra destaca que

[...] A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. Por que é fundamental? Porque as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de, manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho. (DUTRA, 2009, p.101).

O maior desafio da gestão com pessoas é saber orientar a interação entre os funcionários de uma organização para que o ambiente em que convivem seja estável para o desenvolvimento das mesmas, um clima de afeto, união, espírito de equipe, empatia, para que suas capacidades possam fluir naturalmente e serem cada vez mais motivadas a crescer na organização e pessoalmente.

Conforme Tachizawa e Scaico:

[...] o homem é fundamentalmente emocional e não um ser econômico-racional – As pessoas têm emoções e necessidades sociais que podem explorar melhor o comportamento no trabalho do que os incentivos de caráter pecuniários emocionais através da formação de grupos informais. [...] as organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, bem como por práticas e procedimentos informais – essas regras informais, os padrões de comportamento e de comunicação, status, normas e amizades são criados pelas pessoas a fim de satisfazer suas próprias necessidades emocionais. Sendo assim, os processos informais são maneiras mais adequadas para influenciar o comportamento e desempenho individual e, em última análise, de organização, do que as estruturas formais e os mecanismos de controle por parte da hierarquia. (TACHIZAWA; SCAICO, 2006, p.278).

Para que se possa reter e desenvolver os talentos nas organizações, tem-se que saber que a organização não é somente sua parte física e capital, mas juntamente formada por seus funcionários, que são parte fundamental para seu crescimento.

Ghiselli (apud SILVA; RIBEIRO, 2004) argumenta que uma pessoa, ao demonstrar talento, o faz não simplesmente por desempenhar bem determinado posto, mas porque tem a capacidade de executar uma variedade de tarefas e a adaptabilidade de mudar. O talento tem a capacidade cognitiva, iniciativa, autoconfiança. Essas características, somadas à capacidade de supervisão e de solução de problemas, são traços particulares que desempenham papel-chave nas funções gerenciais e são importantes facetas do talento.

Chowdhury (apud SILVA; RIBEIRO, 2004) define talento como a capacidade aplicada à criação de valor que seja reconhecido e recompensado pelos principais envolvidos. As pessoas talentosas sabem como seus empregos encaixam-se na cadeia de valor e não somente desempenham bem as tarefas rotineiras, como também se sobressaem nos componentes de alta potencialização de seus empregos, inovando e reagindo ao ambiente e à competitividade. O talento energiza seus colegas, assume mais responsabilidades pelo sucesso e pelo fracasso, cria um senso de urgência.

Esses talentos que fazem a diferença em uma empresa e que a mantêm competitividade no mercado. As modernizações perante a globalização fazem ocorrer grandes mudanças no mercado de trabalho, em que cada vez mais se exige dos funcionários da organização. O talento está ligado às qualidades pessoais.

Segundo Branham (2001), esses funcionários geralmente enquadram-se nas seguintes categorias:

- 1) *Star performers (estrelas)*: são os mais valiosos, estratégicos e cruciais colaboradores, que constantemente excedem as expectativas de seus superiores e de seus clientes. Muitos dos futuros líderes empresariais derivam desse grupo. Desde que alinhados com os objetivos e cultura organizacionais, deve-se fazer todo o possível para mantê-los na empresa, uma vez que dão contribuição valiosa na persiguição e alcance de seus objetivos.
- 2) *High performers*: de alto desempenho, são aqueles mais facilmente recrutados pela concorrência, por não receberem atenção e reconhecimento por sua consistente e comprovada qualidade de trabalho e

habilidade. São estratégicos para o sucesso empresarial porque geralmente alcançam e eventualmente excedem as expectativas. Quando direcionados para atividades em sincronia com seus melhores talentos, *high performres* podem se tornar *stars*.

3) *Steady performers*: de desempenho regular, são profissionais mais estáveis, normalmente competentes, confiáveis e leais. Dificilmente se tornarão líderes, são excelentes seguidores. Adaptam-se melhor em organizações com políticas de gestão de pessoas que reconhecem que seus empregados têm vida fora do trabalho. Sentem-se melhor com gerentes que notem suas contribuições, não só suas horas trabalhadas. Quando contemplados com desafios que engajam de maneira completa suas habilidades, podem tornar-se de alto desempenho.

4) *Marginal performers*: de desempenho pobre, são os funcionários ineficientes, que foram designados para o trabalho errado, ou aqueles com más atitudes, com um conceito de ética pobre ou deturpado, ou simplesmente acomodado e autopiedosos. Geram a maior parte do absenteísmo, erros e acidentes. Branham (apud SILVA; RIBEIRO, 2004) identifica a retenção seletiva como processo a ser usado com o intuito de minimizar a perda de bons profissionais concentrados nos três primeiros grupos, em detrimento ao quarto grupo. De fato, uma das maiores causas de insatisfação entre os mais qualificados é justamente a manutenção daqueles de desempenho fraco, que poderiam, muitas vezes, ter mais sucesso em outra área ou em outra empresa.

Muitas organizações que investem na qualificação e crescimento de seus funcionários tem o receio de perdê-los para os concorrentes.

3 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A motivação, que era vista antigamente somente como aumento de salário, o qual era revertido em lucros para a empresa, é um dos fatores que mais preocupa as Instituições de Ensino Superior na atualidade.

Muitos autores dizem que a motivação é constituída por uma cadeia de eventos, tendo em vista o desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio por acreditar-se que certas ações deveriam servir a esse propósito. (BERGAMINI, 2008).

Segundo Spector:

[...] motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo [...] a motivação também se refere ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. (SPECTOR, 2002, p. 198).

Para as organizações, a motivação é vista como uma saída para melhorar o desempenho de seus funcionários para a crescente produtividade delas mesmas e a própria satisfação de seus colaboradores.

As necessidades são os motivos pelos quais cada um põe em movimento o que busca de certos fins, pois o ser humano pode chorar tanto de dor como de alegria. As pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias que tem o potencial de ativar determinados objetivos. Para Bergamini (2008), a motivação considerada como um processo que se dá no interior das pessoas, tem como principal característica ser um potencial de força cuja origem é intrínseca.

Quanto à motivação, Bergamini diz que:

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. A característica motivacional do psiquismo humano abrange, assim, as diferentes perspectivas inerentes ao processo a partir do qual o comportamento das pessoas entra em ação. (BERGAMINI, 2008, p. 32).

As organizações precisam compreender melhor o processo motivacional para poder definir estratégias eficientes de trabalho, visando à produtividade e a qualidade.

Para Bergamini,

[...] a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de

sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem as experimenta. (BERGAMINI, 2008, p. 108).

O que determina a motivação nas Instituições de Ensino, sem dúvida, é o comportamento organizacional. O comportamento das pessoas é variável de uma Instituição para a outra, a interação entre o indivíduo e a Instituição é um processo de envolvimento mútuo, pois cada indivíduo se motiva de forma diferenciada.

Para Vergara, “[...] o comportamento das pessoas varia em decorrência de diferentes motivações, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, o que motiva em determinado momento, pode não motivar em outro. Isso é o que diferencia uma pessoa da outra.” (VERGARA, 2011, p. 52).

A autora ainda defende a ideia de que quando uma pessoa realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções, ou seja, coloca-se no trabalho. Produto e produtor não se separam, é um só, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço. “[...] Freud daria uma bela lição. Diria que os conteúdos psicológicos, diferentes de pessoa para pessoa, que se encaminha em determinada direção, embora tais conteúdos possam servir-se de fatores externos. E ainda se aloca mais tempo nas atividades para as quais se está motivado.” (VERGARA, 2011, p. 47).

Dentro desse contexto, Bergamini afirma que

[...] as teorias cognitivas, que buscam explicar o comportamento humano, consideraram o homem como um ser racional e que tem consciência dos próprios desejos, bem como é capaz de conhecer a sua capacidade de satisfazê-los. (BERGAMINI, 2008, p. 109).

O comportamento humano se modifica conforme a necessidade do ser humano, quando as pessoas conseguem um novo emprego, ficam entusiasmadas com a nova função, sempre estão dispostas a enfrentar as mudanças, porque nem sempre estas são bem estimuladas pelos gestores da Instituição, as quais não conseguem mostrar todo o seu potencial.

“Encontrar um significado no trabalho motiva a pessoa a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses aos objetivos empresariais [...] É natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu

esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve.” (VERGARA, 2011, p. 48).

A mesma autor afirma quando o reconhecimento acontece, por meio de promoção, viagem prêmio, movo cargo, uma palavra, um gesto, “um olhar, as pessoas liberam suas potencialidades, características que até elas mesmas desconheciam.

Portanto, motivar pessoas não é uma tarefa muito difícil, existem vários fatores que podem levar os funcionários de uma Instituição à motivação. Mas é importante lembrar que o comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. E as necessidades variam conforme o momento e de pessoa para pessoa.

4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Nas teorias cognitivas, que surgiram entre os antigos filósofos, como Platão e Aristóteles, a motivação é racional, já que o homem pensa naquilo que quer e trata de imaginar os meios para obtê-lo. Já nas teorias hedonistas, o homem é motivado pelo prazer e evita à dor e as teorias do instinto, originadas na teoria da evolução de Darwin, defendem a existência de ações “herdadas”, como os reflexos, que foram desenvolvidas por Sigmund Freud, e se mantiveram em evidência até meados do século XX (MURRAY, 1971 apud BERGAMINI, 1982).

As abordagens contemporâneas para a motivação dos trabalhadores são dominadas por três tipos de teorias, as quais se referem à análise das necessidades humanas, aos processos de pensamento que influenciam o comportamento na busca por recompensas, e as que focalizam o aprendizado do empregado em comportamentos desejados no trabalho (DALFT apud MOREIRA, 1997).

As primeiras pesquisas feitas sobre o tema motivação tiveram início na década de 50 através de Abraham Maslow, que desenvolveu uma teoria direcionada às necessidades humanas, que para ele estavam organizadas hierarquicamente.

Para Maslow, satisfazer estas necessidades motivaria o indivíduo, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias (VERGARA, 2011).

As primárias são as necessidades fisiológicas ou de segurança. Fisiológicas são aquelas sem as quais o indivíduo não sobreviveria, como a fome, o sono, a sede. As de segurança são direcionadas à proteção contra alguma ameaça real ou, até mesmo, imaginária, como o salário, casa própria, emprego.

As secundárias são as sociais, a estima e auto realização. A necessidade de permanecer em um grupo, ser reconhecido, ter prestígio. Esta teoria está ligada ao próprio potencial do ser humano, pois muitas vezes enfrenta tarefas desafiadoras para chegar ao topo da hierarquia. Necessidades afetivas sociais falam do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo. Necessidades de estima relacionam-se à autoestima, desejo de ser reconhecido, prestígio, status. Necessidades de auto realização dizem respeito à realização no potencial de cada um. Exemplo tarefas desafiadoras (VERGARA, 2011).

Para Maslow, à medida que se alcançam as necessidades fisiológicas, torna-se mais fácil alcançar as necessidades secundárias.

Na década de 60, Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria relacionada à motivação que tinha como foco principal a satisfação. Para ele, dois fatores explicavam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e fatores motivacionais (VERGARA, 2011).

Para Vergara, “os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria eles são elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas.” (VERGARA, 2011, p. 45).

Quer dizer que são os benefícios sociais, o salário, relacionamento com os colegas, entre outros são os fatores geradores da motivação, porém causam insatisfação, impedindo a motivação. Já os fatores motivacionais dizem respeito ao sentimento de autorrealização e reconhecimento. Quando estes fatores estão presentes provocam a motivação. Por isso afirma-se que os fatores motivacionais são intrínsecos.

Gil relembra que,

[...] com base em levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito. (GIL, 2001, p. 207).

Dentro desse contexto, diz-se que os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gestores para manter sua equipe motivada, dentre estes fatores devem estar os benefícios que a Instituição proporciona aos funcionários, como os salários, discussões, ideias e oportunidades de crescimento profissional dentro dela.

Já David McClelland tomou como eixo a questão das necessidades, identificou três: poder, afiliação e realização (VERGARA, 2011). Para ele, não se nasce com essas necessidades, elas são adquiridas com o tempo, no convívio em sociedade. O poder está ligado à relação com as pessoas, o prestígio, posições de influência. A afiliação está ligada ao afeto, aos relacionamentos. E a realização é relativa à autoestima e à auto realização. Esta teoria pode ser comparada com a de Maslow, porém para McClelland elas podem ser aprendidas.

As teorias das necessidades humanas são várias, porém nenhuma delas promete o resultado desejado, é necessário aplicá-las para ter certeza do que se pode obter com cada uma delas. Por esse motivo, é indicado combinar várias teorias juntas, uma única teoria pode ajudar, porém não é seguro que se alcancem todos os resultados almejados.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para desenvolver o presente estudo realizou-se uma pesquisa de campo para conhecer os fatores que influenciam na motivação dos funcionários do setor da secretaria e da tesouraria das Faculdades Integradas Machado de Assis.

A FEMA foi fundada em 21 de abril de 1949, sob a denominação de Instituto Machado de Assis, por iniciativa de líderes educacionais, empresariais, comunitários e autoridades do 19º RC MEC, para atender à demanda de alunos que trabalhavam

durante o dia e necessitavam de um curso ginásial à noite. Hoje a FEMA tem três unidades, divididas Unidade I, II e III. No ensino superior é composto pelos seguintes cursos: Direito, Administração, Ciências Contábeis, Serviço Social, Gestão da Tecnologia da Informação e Gestão de Recursos Humanos.

Para Gil (2006, p. 26), método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Para Furasté,

[...] a pesquisa bibliográfica baseia-se no manuseio de obras literárias, quer impressa, quer capturada via Internet. É o tipo mais largamente utilizado. Quanto mais completas e abrangentes forem às fontes bibliográficas consultadas, mais rica e profunda será a pesquisa. (FURASTÉ, 2010, p. 33).

A metodologia utilizada neste estudo teve como finalidade atingir os objetivos propostos com base na fundamentação teórica através da pesquisa bibliográfica em obras, jornais, revistas e meio eletrônico.

A opção pelo tipo de pesquisa mais adequado para o trabalho que se quer desenvolver deve ser feita ainda quando da formulação do problema, pois é através daquela que se chegará a solução deste.

A pesquisa de campo segundo Furasté,

[...] é uma pesquisa que busca conhecer aspectos importantes e peculiares do comportamento humano em sociedade. Envolve estudos de satisfação, de interesses, de opinião de pessoas ou grupos de pessoas sobre aspectos de sua realidade. (FURASTÉ, 2010, p. 33).

Depois de aplicados os instrumentos escolhidos, e coletadas as informações, fez-se a tabulação dos dados para formular as conclusões. Segundo Furasté (2010), a pesquisa de campo tem como objetivo imediato analisar, catalogar, classificar, explicar e interpretar os fenômenos que foram observados e os dados que foram levantados.

Além dos tradicionais métodos específicos das Ciências Sociais, Marconi e Lakatos (2007) apresentam outros dois importantes métodos nas investigações científicas: o qualitativo e o quantitativo.

No método qualitativo, preocupa-se em analisar e interpretar os dados em seu conteúdo psicossocial. Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais. É descritiva e não requer utilização de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, o qual deu suporte à pesquisa de campo. Foram utilizadas informações bibliográficas de livros, artigos científicos, além de sites onde o assunto é explorado com frequência.

Como procedimento de coleta de dados, formularam-se 17 perguntas fechadas, conforme apêndice (A). A pesquisa foi aplicada no mês de junho de 2013 a 8 funcionários que atuam na secretaria da FEMA Unidade I, II, III. A qual teve como finalidade analisar a motivação dos funcionários da FEMA nos setores de Secretaria e Tesouraria das Faculdades Integradas Machado de Assis.

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Como já foi apresentado na metodologia, à análise feita sobre os dados estudados conhecer os fatores que influenciam na motivação dos funcionários das Faculdades Integradas Machado de Assis, nas Unidades I, II e III que atuam na tesouraria e secretaria desta instituição de Ensino Superior. Os resultados foram apresentados abaixo.

Este estudo oportunizou os funcionários a responder um questionário, com garantia do anonimato destas pessoas. No que concerne a faixa etária das pessoas que atuam tanto na tesouraria quanto na secretaria, 50% dos funcionários tem idade entre 31 a 40 anos, 40% entre 21 a 30 anos e 10% mais de 40 anos.

Quanto ao estado civil 50% são casados, 30% solteiros e 20% união estável. Sendo que 80% dos pesquisados atuam no setor da secretaria e 20% no setor da tesouraria.

Tratada da questão quanto a função que desenvolve na FEMA, 80% responderam que encontram-se motivados e 20% muito motivados. Já em relação a

equipe de trabalho, a motivação dos demais é classificada 40% como ótima, 40% como muito boa e 20% como boa.

Portanto, como bem define Bergamini, “o objetivo motivacional é, então perseguido a cada momento em particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual.” (BERGAMINI, 2008, p.121).

Quando se fala em relação o que motiva a permanecer trabalhando na FEMA, 70% refere-se ao ambiente de trabalho, 10% quanto ao reconhecimento, 10% ao relacionamento com seus colegas de trabalho e 10% oportunidade de crescimento.

Ao questionar se o ambiente de trabalho influencia na motivação para desempenhar suas atividades na FEMA, 100% responderam que sim. Maximiano diz que “[...] o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente [...]” (MAXIMIANO, 2000, p. 359), são os benefícios sociais, salários, o reconhecimento pela chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, o clima de relacionamento entre a empresa e funcionários entre funcionários, regulamentos internos etc.

Referindo-se as críticas construtivas no ambiente de trabalho se os deixam motivados 90% responderam que sim e 10% diz que é as vezes. Ao questionar como o funcionário classifica a motivação pessoal 40% responderam ótima, 50% muito boa e 10% boa.

Dessa forma, buscaram-se novas alternativas passando-se a considerar o ser humano no trabalho como pertencente a um grupo de pessoas motivadas por vários fatores diferentes procurando determinar assim a identidade pessoal e motivacional. “A motivação começa a ser concebida como um potencial de força guardado no interior de cada um, que tem função de energizá-lo.” (BERGAMINI, 2008, p. 10).

Também se questionou se a pessoa pretende estar na FEMA nos próximos quatro anos, 100% responderam que sim, por considerar um bom ambiente de trabalho, por querer crescer profissionalmente e estudar. Argumentaram que se sentem bem na organização e de que são reconhecidos pelo trabalho que realizam.

De acordo com Bergamini (2008), ninguém pode motivar ninguém, as pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias capaz de ativar a busca de objetivos já estabelecidos.

No que concerne a valorização profissional na FEMA, 50% classificaram a valorização como muito boa, 30% ótima e 20% boa. Já no que diz respeito a sua motivação quanto lhe é passado os problemas enfrentados pela FEMA, 40 % a classifica como boa 40% como muito boa, 10% ótima e 10% razoável.

Os pesquisados foram questionados se ao enfrentarem algum problema de ordem pessoal, e se tais problemas influenciam na sua motivação para o trabalho, sendo que 40% classificaram a motivação nessa situação como razoável e 60% argumentaram que os problemas não influenciam na motivação para o trabalho.

A não satisfação pode preocupar e pode levar a um estado psicológico de frustração, por isso é necessário estar ciente que os problemas de ordem pessoal devem ficar fora da empresa, caso contrário pode desencadear comportamentos de resignação na busca do equilíbrio. Pois para Bergamini (2008), os conflitos se não resolvidos de forma produtiva poderão custar caro no futuro, podem ser destrutivos tanto para as pessoas quanto para as organizações.

Ao questionar sobre o que te deixa com vontade de pedir demissão, 50% respondeu o item salário, 10% o ambiente de trabalho, 20% falta de reconhecimento, 10%, falta de oportunidade de crescimento, 10% o acúmulo de atividades. O item salário é preocupante, pois a metade dos entrevistados está descontente com o salário que recebem, o que é um fator motivacional para que você realize as tarefas com empenho.

Também se questionou sobre como seria sua motivação se você fosse reconhecido profissionalmente dentro da FEMA, 70% respondeu que seria ótima e 30% que seria muito boa. “Para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza.” (MORIN, 2001, p.18).

O segredo do sucesso está na sua motivação, funcionário motivado terá desempenho maior, interesse em progredir e fazer com que a Instituição cresça, pois vestem a camisa e assumem seu papel de forma dinâmica.

Ao questionar como o funcionário avalia a liderança na FEMA, 50% a considera como ótima e 50% muito boa. Significa que não há uma unanimidade, que

ainda há pontos que devem ser melhorados na liderança. Pois a satisfação dos funcionários depende das atitudes de um bom líder.

Na última questão que trata do relacionamento com a direção na FEMA, 60% avaliam o relacionamento como ótimo e 40% que é muito bom, isso quer dizer que há um bom entendimento entre os funcionários da Instituição e a direção, motivando-os para que continuem na Instituição.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a motivação dos funcionários da FEMA nos setores de Secretaria e Tesouraria, e se constatou que a grande maioria dos funcionários destes setores encontra-se motivados em diversos fatores dentre eles destaca-se: o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colegas. Já como fragilidade identificou-se a remuneração e o reconhecimento pelo trabalho realizado.

O ser humano é dotado de emoções e o comportamento humano modifica-se no decorrer dos anos, portanto, é necessário que a Instituição mantenha estratégias motivacionais, para que seus funcionários, sintam-se preparados para atuar com eficácia, valorizando o ser humano, como um ser de necessidades. Pois funcionário motivado trabalha com empenho, superando suas dificuldades e vestindo a camisa do seu trabalho.

Através deste estudo, verificou-se que a grande maioria respondeu as questões expressando sua motivação de forma clara, demonstrando que o ambiente de trabalho influencia no seu desempenho, que as críticas construtivas fazem com que você supere suas dificuldades e sente-se motivado para continuar desempenhando suas funções.

Conclui-se que o indivíduo é estimulado o tempo todo, esses estímulos são fundamentais para o desempenho de suas funções, para obter a eficiência e alcançar suas metas. Os estímulos podem ser por meio de reconhecimento de seus feitos, financeiro e treinamento para o crescimento profissional.

REFERÊNCIAS

- FURLANETTO, Samanta, MORAES, Camila Silva de, SILVA, Patrícia Ribeiro da. **A teoria na experiência na retenção de talentos**. Disponível em: <<http://mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/785>>. Acesso em: 12 jun. 2013.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia Aplicada a Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 1982.
- CHIAVENATO, IDALBERTO, **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro – RJ: Atlas, 2008
- DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão com Pessoas, modelo, Processos, Tendência e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. Porto Alegre: s.n, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENCHISKAIA, N.A. El pensamiento. In: SMIRNOV, A.; LEONTIEV, A. E.; RUBINSHTEIN, S.L. e TEIPLOV, B.M. (Org.). **Psicologia**. México: Grijalbo, 1969, p. 232-275.
- MOREIRA, Marcus Muniz. **Motivando e retendo talentos nas organizações**. Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>. Acesso em: 3 jun. 2013.
- MORIN, Estelle M., Os sentidos do Trabalho, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, jul/set. 2001.

SPECTOR, PAUL E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

TACHIZAWA, TAKESHY E SACAICO, OSWALDO. **Organização Flexível: Qualidade na Gestão por Processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VYGOTSKY, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIABILIDADE FINANCEIRA NA EMPRESA AGRÍCOLA: ABORDAGEM CONCEITUAL.

Sirlei Costa¹
João Antonio Cervi²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo a abordagem conceitual de viabilidade financeira na área agrícola. O estudo delimitou-se ao enfoque conceitual do que é empresa agrícola, investimento e seus elementos de análise. A pesquisa justifica-se pelo motivo de inúmeras propriedades rurais realizarem investimentos sem o conhecimento necessário, o que pode ocasionar perdas irreparáveis ao empreendimento. A metodologia utilizada envolveu pesquisa bibliográfica relacionada à análise de investimento e administração da empresa agrícola, tendo como embasamento teórico a linha de pensamento de diversos autores tanto nacionais quanto internacionais, com o intuito de demonstrar a importância de realizar um planejamento financeiro, projetando o retorno do capital investido. Conclui-se que o conjunto dos elementos que compõe uma análise de investimentos, poderá fornecer um indicador confiável para o empresário rural investir ou não na aquisição de determinado equipamento.

Palavras-chave: agronegócio - planejamento - investimento - viabilidade.

INTRODUÇÃO

A concorrência acirrada obriga as empresas a inovar, implementar novas idéias, obter qualidade e dar confiabilidade aos seus produtos, necessitando assim, adquirir equipamentos modernos e com tecnologia avançada. A competição é fruto do avanço da sociedade sendo que o produtor rural, após conhecer seu lugar dentro da cadeia produtiva, será capaz de tomar decisões importantes para a viabilização do seu negócio.

O objetivo focal do presente artigo é demonstrar que até mesmo o produtor rural, pessoa física ou jurídica, necessita de conhecimento técnico da área de finanças, bem como priorizar a continuidade de suas atividades diárias.

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. sirlei_costasc@hotmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@fema.com.br

É imprescindível que o empresário rural efetue uma análise financeira adequada, com o intuito de verificar a viabilidade de qualquer investimento, necessário para a aquisição de equipamentos. Desta forma, o mesmo poderá projetar conseqüências favoráveis ou não, garantindo segurança na tomada de decisões.

Objetivou-se neste artigo, de maneira conceitual, verificar a importância de realizar um projeto de investimento na empresa agrícola, analisando as possíveis fontes de financiamento, para demonstrar ao produtor rural que ele precisa levar em consideração inúmeros fatores para se tomar uma decisão correta.

Para o desenvolvimento do estudo foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica, considerando-se os aspectos relacionados ao agronegócio e empresa agrícola, planejamento financeiro, investimento e viabilidade econômica, elementos de análise de investimentos, custo e despesa e retorno sobre o investimento. Estes itens tornam-se indispensáveis para a realização de uma análise minuciosa, para assegurar os objetivos propostos pelo investidor.

1 AGRONEGÓCIO E EMPRESA AGRÍCOLA

Segundo Callado (2006) o agronegócio refere-se a um tipo especial de produção agrícola baseada na criação de rebanhos ou no plantio em grandes extensões de terras. Para ele, o agronegócio fundamenta-se na prática de arrendamentos e na produção de insumos agrícolas.

Porém, para Brasil (2010), o agronegócio caracteriza-se pela produção baseada na monocultura, pela utilização de máquinas agrícolas e insumos químicos, pela adoção de pacotes tecnológicos como também pela consolidação de empresas agrícolas.

A empresa agrícola possui basicamente o interesse de extrair produtos do solo. Conforme Marion, (2010, p. 2) as “empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas”.

O produtor rural cuja atividade principal é desenvolvida na área agrícola é assim conceituado:

O produtor rural pessoa física é aquele, proprietário ou não, que desenvolve em área urbana ou rural a atividade agropecuária (agrícola, pastoril ou hortifrutigranjeira), pesqueira ou silvicultural, bem como a extração de produtos primários, vegetais ou animais, em caráter permanente ou temporário, diretamente ou por intermédio de prepostos. (BRASIL, 2007, p. 45).

O produtor rural não necessita atuar em área rural, podendo também desenvolver suas atividades em área urbana, sendo pessoa física. O proprietário das terras pode optar pela extração de produtos de caráter temporário ou permanente, sendo o único responsável pela produção ou terceirização da mesma.

Marion (2010) destaca que na atividade agrícola a comercialização acontece em determinado período que pode ser em alguns dias do ano, gerando receita apenas durante ou logo após a colheita, enquanto que em algumas outras atividades a receita acontece ao longo dos 12 meses, obrigando, de certa forma, o proprietário a elaborar um planejamento de acordo com suas premissas.

2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Quanto ao planejamento dos trabalhos, Barbosa (1979) afirma que aparentemente as propriedades rurais não possuem planejamento, porém, observa-se que, de forma empírica, estas são administradas apenas na cabeça do dono:

Assim, o aperfeiçoamento da atividade rural, a exemplo de qualquer outra atividade econômica, exige um planejamento e um controle. Devem ser criadas rotinas de trabalho e normas escritas, de maneira que a organização rural possa substituir seus elementos (até o proprietário), sem problemas de interrupção em seus negócios – porque as normas escritas podem ser interpretadas e cumpridas por outra pessoa. (BARBOSA, 1979, p. 26).

As normas escritas são indispensáveis para as atividades rurais, necessitando de planejamento, controle e com rotinas de trabalho, para que, caso o

proprietário rural descontinuar seu trabalho diário, este possa ser substituído facilmente após as interpretações das normas pré-estabelecidas.

Segundo Santos (2009), o administrador precisa optar entre as fontes de financiamento disponíveis que se divide em dois grupos: curto prazo e longo prazo. O curto prazo financia o capital de giro da empresa, considerando os financiamentos que possuem maturidade de até um ano, sendo que, no longo prazo, financiam-se investimentos permanentes e fontes de financiamento que estão concentrados em organismos governamentais, sendo seu prazo de pagamento estabelecido entre ambas as partes.

Conforme Assef, “[...] o dinheiro tem valor diferenciado ao longo do tempo e, assim, operações comerciais envolvendo prazo de pagamento redundam em perdas ou ganhos financeiros que precisam ser dimensionados.” (ASSEF, 1999, p. 68).

Verifica-se que ao mencionar prazos de pagamento, a necessidade de reavaliação dos ganhos e perdas torna-se indispensável no planejamento financeiro, pois o valor do dinheiro sofre alterações com o passar do tempo. Desta forma, será necessária uma análise da viabilidade econômica para determinar se um investimento é passível de realização, mensurando um possível aumento dos benefícios econômicos futuros da empresa para suprir as necessidades, conseqüentes da falta de capital.

3 INVESTIMENTO E VIABILIDADE ECONÔMICA

Para Aloe e Valle (1978), investimentos são constituídos pela aplicação dos capitais em bens econômicos à disposição da empresa para que a mesma consiga o objetivo almejado.

Já para Motta e Calôba (2009), considera-se investimento a situação na qual injeta-se capital em um projeto novo ou em uma empresa já existente para criar valores e assim, recuperar um valor investido (principal), mais uma rentabilidade do investimento (taxa de juros), em determinado prazo:

Durante a fase de avaliação econômica que precede a abertura da empresa, a principal preocupação é com a determinação da rentabilidade

do empreendimento. Nesse estágio, as atenções voltam-se primordialmente para os ativos permanentes (máquinas, equipamentos, imóveis etc.), com estimativas de longo prazo que envolvem sua vida útil, custos e receitas gerados. (SANTOS, 2009 p. 15).

Tomando como base as palavras de Santos (2009), as empresas oferecem atenção especial para a viabilidade econômica, ou seja, precisam conhecer a rentabilidade do projeto, analisando principalmente os ativos permanentes, de forma a descobrir se estarão fornecendo maior despesa ou maior receita, pois no caso de despesa esta se prolongará devido ao tempo de vida útil ser de longo prazo.

Santos (2009) menciona que a realização de uma avaliação econômica das decisões de investimento é essencial no ambiente empresarial, uma vez que, fornece a avaliação de uma alternativa de ação, dentre várias outras.

Todo e qualquer investimento que venha a ser realizado, necessita de análise por meio de seus elementos, fornecendo informações relevantes para servir os tomadores de decisões, com o objetivo de efetuarem investimentos rentáveis, não deixando a empresa prejudicada em sua situação econômica-financeira.

3.1 ELEMENTOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Na concepção de Santos (2009), a obtenção de uma análise de investimentos se utiliza de alguns conceitos imprescindíveis como: projeto de investimento, fluxo de caixa, vida útil de ativos (depreciação) e valor residual.

Um investimento precisa ser economicamente viável de forma a obter lucro, na qual a aplicação do capital precisa ser corretamente analisada. Ainda na concepção de Santos, “[...] denomina-se projeto de investimento uma aplicação de capital com o objetivo de obtenção de um benefício econômico compensador na forma de lucro ou redução de custos.” (SANTOS, 2009, p. 145).

Portanto, projeto de investimento é a busca da melhor alternativa como forma de fornecer lucratividade com a adesão de algum projeto, ou soluções adequadas para o melhoramento da produtividade, fornecendo redução de custos.

Já o fluxo de caixa possui várias finalidades, onde Santos menciona que “[...] a principal delas é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus

compromissos financeiros a curto e longo prazo, fornecendo estimativas de caixa.” (SANTOS, 2009, p. 57).

Conforme Assef (1999) é extremamente relevante que um administrador conheça suas necessidades financeiras, analisando as entradas e saídas de caixa para dar um parecer da real situação da empresa decidindo assim, a viabilidade de adquirir novos projetos com visão rentável.

Cada ativo pode durar um determinado período denominado vida útil, causado normalmente pela intensidade de seu uso. Por conseqüência, a depreciação surge com o uso contínuo dos bens, ocasionando perda de valores em relação ao tempo de uso, conforme afirmação abaixo:

A depreciação é a perda de valor de um bem ocasionada por desgaste ou obsolescência. Nos dois casos, a perda de valor representa um custo do período em que ela ocorre. O valor da depreciação depende de duas variáveis básicas: a vida útil do bem e a velocidade com que ele perde valor em função do uso ou da obsolescência. (SANTOS, 2009, p. 163-164).

O uso de qualquer equipamento acarreta custos para a empresa, como é o caso da depreciação. Ao adquirir um bem, precisa-se ter em mente de que este terá vida útil, ou seja, com o decorrer do tempo de uso, este bem perderá valor.

Para cada bem existe uma prazo de depreciação com sua respectiva porcentagem anual, conforme quadro em seqüência:

Item	Prazo de Depreciação	Carga Anual
Edifícios e prédios administrativos	50 anos	2%
Instalações industriais, máquinas, móveis, equipamentos de escritório	10 anos	10%
Veículos leves (uso de 8h/dia)	5 anos	20%
Veículos leves (Regime de três turnos (uso de 24h/dia)	2,5 anos	40%

Ilustração 1: Prazos de depreciação

Fonte: Motta e Calôba (2009, p. 185)

Para o caso específico de implementos agrícolas, em virtude das características de seu uso, é recomendado o cálculo da depreciação baseando-se pelas horas trabalhadas em determinada cultura ou projeto:

Implementos agrícolas como tratores, colheitadeiras, aparelhos agrícolas etc. não são utilizados ininterruptamente durante o ano (como normalmente são os equipamentos industriais) em virtude da entressafra, chuvas, geadas, ociosidades etc. Dessa forma, recomenda-se a apropriação da depreciação em decorrência do uso às respectivas culturas ou projetos. Daí a necessidade de se calcular a depreciação por hora, estimando-se um número de horas de trabalho por equipamento, em vez da quantidade de anos de vida útil. (MARION, 2010, p. 43).

O método utilizado no Brasil, mencionado por Motta e Calôba é “[...] o método da linha reta, ou depreciação linear, segundo o qual a carga de depreciação anual será a mesma, até o final do prazo de depreciação, isto é, a carga total de depreciação será rateada por igual, ao longo dos anos.” (MOTTA; CALÔBA, 2009, p. 186).

Após esse período, caso a empresa queira se desfazer do bem, obterá um valor residual após contabilizar sua depreciação. Para Motta e Calôba “[...] o valor residual estimado é a quantia que se espera obter pela revenda ou outras disposições, quando o ativo for retirado de serviço. Um ativo não pode ser depreciado abaixo de seu valor residual esperado.” (MOTTA; CALÔBA, 2009, p. 188).

Percebe-se que os elementos que subsidiam uma análise de investimentos são fundamentais para que um projeto reflita em um resultado preciso e adequado ao objetivo do empreendedor.

3.2 INVESTIMENTO, CUSTO E DESPESA.

Quando for decidido realizar um investimento em determinada máquina, deve-se ter em mente que este acarretará em custos e despesas, chegando assim ao objetivo, que é a realização do produto.

Na visão de Crepaldi (2006) para uma empresa chegar ao processo final de algum produto ou serviço, ela precisa de máquinas e equipamentos, realizando constante manutenção, expandindo espécies e quantidades de produtos, o que torna necessário o entendimento sobre investimento, custos e despesas:

Custos: São gastos incorridos no processo produtivo, com a finalidade de gerar produtos ou serviços a serem, posteriormente, comercializados. *Despesas:* são gastos incorridos no processo administrativo e de gerenciamento geral. *Investimento:* são gastos incorridos na aquisição de bens e serviços de uso permanente, compondo o ativo da empresa. (ASSEF, 1999, p. 21).

Tanto o custo e despesa quanto o investimento são gastos incorridos no processo para se chegar ao produto final, sendo que custo está ligado à fabricação do produto, despesa é voltada aos gastos da administração, necessária para coordenar a empresa e o investimento relaciona-se à aquisição de equipamentos necessários para a fabricação dos produtos. Santos (2009) coloca que investimento é um gasto com a aquisição de ativos, dentre os quais contam-se máquinas e equipamentos:

Consideram-se *custo de cultura* todos os gastos identificáveis direta ou indiretamente com a cultura (ou produto), como sementes, adubos, mão de obra (direta ou indiretamente), combustível, depreciação de máquinas e equipamentos utilizados na cultura, serviços agrônômicos e topográficos etc. (MARION, 2010, p. 15).

Todo o produto necessita da contabilização de seus custos para a apuração do lucro real. Cada estágio da cultura necessita de manutenção caracterizando em custos que serão lançados no produto final.

Para Marion (2010), as despesas do período são todos os gastos não identificáveis com a cultura, mas apropriados como despesa do período. São as despesas com vendas, administrativas e despesas financeiras. Um exemplo significativo que Marion utiliza, é de que caso houver algum desequilíbrio ambiental (seca, geada etc.) e a produção for perdida, esta deverá ser contabilizada como Despesa não Operacional.

Para que um investimento seja sucedido em seu objetivo é relevante o estudo do possível retorno que este oferecerá à empresa, com métodos a serem utilizados como o VPL (Valor Presente Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Retorno).

3.3 RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO

Um método interessante a ser utilizado para obter o retorno sobre o investimento, após descontada a taxa de juros, apurando a rentabilidade, é assim definido:

Existem vários métodos de avaliação do Retorno sobre Investimentos. [...] o Valor Presente Líquido (VPL), que mostra se o projeto, descontada a determinada taxa de juros, é ou não atrativo ao investidor, e a Taxa Interna de Retorno (TIR), que indica qual a rentabilidade auferida, ao longo de períodos de análise do projeto. (ASSEF, 1999, p. 81-82).

Motta e Calôba (2009) ressaltam que o valor presente líquido (VPL) não apresenta nenhuma idéia do valor em relação ao investimento, porém apresenta um valor absoluto.

O VPL fornece um valor real do investimento após a análise das entradas e saídas de caixa:

O Valor Presente Líquido (VPL) de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido, sendo, portanto, um valor monetário que representa a diferença entre as entradas e saídas de caixas trazidas a valor presente. (SANTOS, 2009, p. 155).

Para Motta e Calôba, “[...] a Taxa Interna de Retorno é um índice que indica a rentabilidade de um investimento por uma unidade de tempo.” (MOTTA; CALÔBA, 2002 apud MARQUEZAN, 2006, p. 5).

Por meio desse indicador é possível o investidor efetuar comparativo entre diferentes opções de investimento:

Por este método, estima-se em quanto tempo ocorrerá a recuperação do capital investido em função do fluxo de caixa gerado. É habitual o cálculo do tempo de retorno com base no lucro contábil, apesar de essa prática distorcer o valor calculado para esse parâmetro de avaliação. Isso acontece porque no cálculo do lucro contábil já é deduzida a parcela de depreciação que se destina a permitir a recuperação do investimento. (SANTOS, 2009, p. 150).

Pelo método TIR, é calculado o tempo de retorno de um investimento com base no lucro contábil, que deduz a parcela de depreciação. Assim, a recuperação do capital é percebida por meio do tempo em relação ao fluxo de caixa obtido.

Ainda para Santos (2009), o resultado da TIR vai ser baixo quando a taxa de lucro sobre o investimento for alta. Para o autor, quanto menor o tempo de retorno, melhor será o resultado.

CONCLUSÃO

Administrar uma empresa rural é combinar projeto, planejamento e investimento com a realização de uma análise, buscando como resultado final, a viabilidade do negócio.

A essência do produtor rural é explorar do solo sua capacidade produtiva, cultivando a terra e ou criando animais. Para isso, necessitam de máquinas e equipamentos, valendo-se de instituições financeiras que os financiem.

Neste sentido, é importante que os atores responsáveis pela condução de tal ramo de atividade, ou seja, os empresários rurais, estejam cientes de que precisam ser competitivos. A competitividade passa pela utilização de equipamentos modernos e eficientes, sendo que, a empresa rural para poder beneficiar-se da aquisição de novos equipamentos de forma coerente, deve efetuar estudos de viabilidade financeira.

Assim, com o presente artigo propôs-se desenvolver um relato conceitual de projetos de análise de investimentos e seus elementos como forma de esclarecimento sobre sua importância.

Como resultado, pode-se citar que a empresa agrícola quando necessitar de investimento para a adesão de algum ativo imobilizado, por exemplo, esta necessita realizar uma análise criteriosa, por meio de planejamento prévio, viabilidade (realizando análise por meio de seus elementos), considerar o custo e a despesa para se chegar ao retorno esperado.

Logo, o diferencial de uma empresa agrícola, possui como base a efetivação de uma análise criteriosa, de forma calculada, da pré-decisão de um investimento.

REFERÊNCIAS

ALOE, Armando; VALLE, Francisco. **Contabilidade Agrícola**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

ASSEF, Roberto. **Administração Financeira: Pequenas e Médias Empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BARBOSA, Jairo Silveira. **Administração rural a nível de fazendeiro**. 5. ed. São Paulo: Nobel, 1979.

BRASIL. Companhia Nacional de Abastecimento. **Custos de produção agrícola: a metodologia da Conab**. Brasília: Conab, 2010.

BRASIL. Instituto Nacional de Seguro Social – INSS. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR. **Manual de Orientação da Previdência Social na Área Rural: Projeto Cidadania Rural**. 5. ed. rev. Brasília: INSS/SENAR, 2007.

CALLADO, Antonio A. Cunha. **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisória**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Rural: Contabilidade Agrícola, Contabilidade da Pecuária, Imposto de Renda - Pessoa Jurídica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueiredo. **Análise de Investimentos**. Revista Eletrônica de Contabilidade. UFSM. Disponível em:
<<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIIIn01/a02vIIIIn01.pdf>> Acesso em: 09 set. 2012.

MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de Investimentos: Tomada de Decisões em Projetos Industriais**. São Paulo: Atlas, 2009.

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