

# REVISTA FEMA

## Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica

ANÁLISE DE INVESTIMENTOS RELACIONADA A ESTRATÉGIAS E  
TOMADAS DE DECISÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE RESULTADOS E  
QUALIDADE

IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS  
AMBIENTAIS EM UMA EMPRESA METALÚRGICA

PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS  
AGROPECUÁRIAS

## REVISTA FEMa GESTÃO E CONTROLADORIA

### CORPO EDITORIAL

#### COMISSÃO EDITORIAL

*Prof.<sup>a</sup> Me. Mariel da Silva Haubert*  
*Prof.<sup>a</sup> Me. Anderson Pinceta*  
*Prof. Me. João Antonio Cervi*  
*Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues*  
*Prof. Me. Marcos Volnei dos Santos*  
*Prof. Me. Nedisson Luis Gessi*

#### CONSELHO EDITORIAL

*Prof. Dr. Adriano Mendonça Souza – UFSM/BR*  
*Prof. Dr. Francisco José Ferreira Silva – UAC/PT*  
*Prof. Dr. João Guilherme Casagrande – URI/BR*  
*Prof. Dr. Mário Luiz Evangelista – UFSM/BR*

#### PARECERISTAS

*Prof.<sup>a</sup>. Ms. Gilvane Savariz Zilli – IESA/BR*  
*Prof.<sup>a</sup>. Ms. Roseléia Schineider IESA/BR*  
*Prof.<sup>a</sup>. Ms. Rejane Cavalheiro – UFSM/BR*

#### COORDENAÇÃO

*Prof.<sup>a</sup> Me. Anderson Pinceta*  
*Coordenador do Curso de Ciências Contábeis e Coordenador do Curso de Administração*

*Prof.<sup>o</sup> Me. Nedisson Luis Gessi*  
*Coordenador dos cursos de Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Tecnologia da Informação*

*Prof.<sup>a</sup> Me. Mariel da Silva Haubert*  
*Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão - NPPGE*

#### ARTE E DIAGRAMAÇÃO DA CAPA

*Guilherme Bonnes*  
*Daniela Baukau*

#### EDITORAÇÃO

*Prof.<sup>a</sup> Me. Mariel da Silva Haubert*  
*Supervisora*

#### APOIO TÉCNICO

*Prof.<sup>o</sup> Me. Augusto Rieger Lucchese*

#### EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

*Prof.<sup>a</sup> Me. Denise Felber*

R454 Revista FEMa Gestão & Controladoria: revista de publicação científica. /Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Ano 8, n. 2, Jul./Dez. 2018.

ISSN: 2236-8698

Publicação Semestral

1. Administração. 2. Controladoria. 3. Artigos.

---

## SUMÁRIO

**APRESENTAÇÃO.....04**

**ANÁLISE DE INVESTIMENTOS RELACIONADA A ESTRATÉGIAS E TOMADAS DE DECISÃO.....06**

*Ântoni Nerone de Aguiar Sartori*

*Cassiano Fernando Bordim*

*Jonas Bordim*

*Luana Tais Buzanello Beckers*

*Rafael da Silva Lopes*

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE RESULTADOS E QUALIDADE.....22**

*Jonas Bordim*

*Rafael da Silva Lopes*

*Luana Tais Buzanello Beckers*

*Paulo Roberto Mix*

*Lauri Aloisio Heckler*

**IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS EM UMA EMPRESA METALÚRGICA.....35**

*Lauri Heckler*

*Josier Rodrigo Fernandez*

*Vinicios Lampert*

*Eduardo Leusin*

*Jonas Bordim*

**PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....47**

*Jonas Bordim*

*Luana Tais Buzanello Beckers*

*Paulo Roberto Mix*

*Nedisson Luis Gessi*

*Ântoni Nerone de Aguiar Sartori*

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS AGROPECUÁRIAS.....64**

*Alexandre Gallas*

*Jonas Bordim*

*Paulo Roberto Mix*

*Cassia Bordim Santi*

*Rafael da Silva Lopes*

---

## APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta a edição eletrônica da Revista FEMa Gestão e Controladoria – Ano 8, n. 2 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, compartilhando com seus leitores sete contribuições relativas a pesquisas científicas realizadas em âmbito de Graduação e Pós-Graduação.

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

O artigo *Análise de Investimentos Relacionada a Estratégias e Tomadas de Decisão*, de Ântoni Nerone de Aguiar Sartori, Cassiano Fernando Bordim, Jonas Bordim, Luana Tais Buzanello Beckers e Rafael da Silva Lopes tem como tema as estratégias e tomadas de decisão com análise de investimentos.

Na sequência, apresenta-se o artigo *Cultura Organizacional e a Gestão de Resultados e Qualidade*, escrito por Jonas Bordim, Rafael da Silva Lopes, Luana Tais Buzanello Beckers, Paulo Roberto Mix e Lauri Aloisio Heckler. O presente estudo tem como foco uma possível relação existente entre a cultura organizacional, relacionada à gestão da qualidade. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo identificar se a cultura organizacional está relacionada com a gestão de resultados e de qualidade em uma empresa do ramo contábil.

O terceiro texto intitulado *Identificação de Aspectos e Avaliação de Impactos Ambientais em uma Empresa Metalúrgica*, de Lauri Heckler, Josier Rodrigo Fernandez, Vinícios Lampert, Eduardo Leusin e Jonas Bordim, tem como proposta a identificação dos produtos que causam impactos ambientais e seu destino após o uso em uma empresa do ramo metal-mecânico, localizada no município de Santa Rosa – RS.

O texto *Proposta de uma Ferramenta de Avaliação de Desempenho*, escrito por Jonas Bordim, Luana Tais Buzanello Beckers, Paulo Roberto Mix,

Nedisson Luis Gessi e Ântoni Nerone de Aguiar Sartori, tem como tema a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização Pró-Empreendedor.

O último artigo *Proposta de Implantação de Boas Práticas Agropecuárias*, desenvolvido por Alexandre Gallas, Jonas Bordim, Paulo Roberto Mix, Cassia Bordim Santi e Rafael da Silva Lopes busca a aplicação de Boas Práticas Agropecuárias em uma propriedade leiteira, localizada no município de Santo Cristo – RS. Esse programa proporciona a propriedade benefícios referentes à higiene, organização, aumento da produtividade e satisfação do cliente e até redução de custos com melhor aproveitamento da matéria prima.

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

Prof.<sup>a</sup> Me. Mariel da Silva Haubert  
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão  
NPPGE/FEMA

---

## ANÁLISE DE INVESTIMENTOS RELACIONADA A ESTRATÉGIAS E TOMADAS DE DECISÃO

Ântoni Nerone de Aguiar Sartori<sup>1</sup>

Cassiano Fernando Bordim<sup>2</sup>

Jonas Bordim<sup>3</sup>

Luana Tais Buzanello Beckers<sup>4</sup>

Rafael da Silva Lopes<sup>5</sup>

### RESUMO

Diante do cenário atual, na busca de recursos através de investimento, é importante levar em conta todas as alternativas disponíveis no mercado, já que uma tomada de decisão equivocada pode levar ao fracasso de uma empresa. Para isso, surge a necessidade de fazer um estudo bibliográfico sobre análise de investimentos financeiros (Fluxo de Caixa, Taxa Interna de Retorno, Valor Presente Líquido e Análise do Tempo de Retorno) e posicionamento estratégico, juntamente com as ferramentas de análise (Análise SWOT, Cinco Forças Competitivas de Porter e Três Estratégias Genéricas de Porter) e tomada de decisão. Esse artigo tem como tema as estratégias e tomadas de decisão com análise de investimentos, seguindo da problemática: quais os principais fatores que devem ser levados em conta a fim de tomar decisões corretas com os menores riscos possíveis? No que concerne aos aspectos metodológicos e de natureza da pesquisa, esse artigo configura-se como teórica por realizar um estudo bibliográfico sobre as estratégias e tomadas de decisão com análise de investimentos. Dessa forma, entre as principais conclusões deste artigo, foram que para tomar uma decisão de forma consciente, precisa-se conhecer os riscos e avaliar todas as alternativas possíveis, decidindo assim, a mais viável para a empresa no momento, para que se evite ao máximo perdas futuras. As ferramentas de análises, não excluem totalmente os riscos dos investimentos, mas sim, permitem minimizá-los.

---

<sup>1</sup> Médico Veterinário, Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo. antonisartori@gmail.com

<sup>2</sup> Administrador, Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo. cassianofernando\_cfb@hotmail.com

<sup>3</sup> Administrador, Coordenador da Incubadora Acadêmica de Tecnologia e Inovação – IATI e professor das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. jonas@fema.com.br

<sup>4</sup> Gestora de Recursos Humanos. Egressa das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. luana.tais@outlook.com.br

<sup>5</sup> Psicólogo, Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo. rafaellopes85@hotmail.com

**Palavras-chave:** Estratégias - Tomadas de decisão - Análise de investimentos.

## INTRODUÇÃO

O tema discorrido no presente artigo trata de um estudo sobre as estratégias e tomadas de decisão com análise de investimentos. A delimitação e problematização foca em quais são os principais fatores que devem ser levados em conta afim de tomar decisões corretas com os menores riscos possíveis?

Dessa forma, os objetivos específicos são: Conhecer o que são investimentos no intuito de realizar uma análise sobre eles; realizar um levantamento bibliográfico sobre o posicionamento estratégico das empresas para que possam adequar com um investimento que seja compatível com ela e, por fim; analisar os principais fatores que devem ser levados em conta afim de tomar decisões corretas com os menores riscos possíveis no que diz respeito à investimentos.

Para os autores, esse tema trabalhado foi importante para o desenvolvimento de seus conhecimentos acerca da elaboração de uma estratégia de avaliação de investimentos para o âmbito empresarial de acordo com as necessidades de cada organização, e como isso pode impactar no sucesso ou no fracasso da mesma.

A metodologia apresentada resume-se em ser teórica, por ser baseada em pesquisa bibliográfica. Os principais autores destacados no presente estudo são Damodaran, Filho, Kopittke, Helfert, Rodrigues, Mendes, Woiler, Mathias, Sparemberger, Zamberlan, Zdanowicz E Khun.

De forma a apresentar os principais fatores que devem ser levados em conta afim de tomar decisões corretas com os menores riscos possíveis no que refere-se à investimentos, este artigo está organizado em tópicos que tratam sobre os temas destacados a seguir: análise de investimentos, posicionamento estratégico juntamente com as ferramentas de análise (Análise SWOT, Cinco Forças Competitivas de Porter e Três Estratégias Genéricas de Porter), análise financeira de investimentos a partir das ferramentas (Fluxo de Caixa, Análise do

Tempo de Retorno, Análise do Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno).

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Nesse tópico são abordados os conceitos referentes à conceptualização e a análise de investimentos. Nesse sentido, Filho e Kopittke (2000) descrevem que a definição de investimentos empresariais consiste na análise de sua atual situação, levando em conta as ameaças e oportunidades futuras, visando a partir disso, uma estratégia na busca de investimentos, no intuito de obter resultados precisos e otimizados, diminuindo assim os riscos e na busca de uma melhor competitividade no mercado globalizado.

Sem investimento uma empresa não tem condição de expandir sua função econômico-social de gerar emprego, satisfazer a demanda dos consumidores, encomendar insumos e serviços de fornecedores, pagar impostos e taxas sobre o movimento operacional e seus resultados. O investimento resultando em crescimento é a condição básica para o incremento de valor do negócio, beneficiando aqueles que aplicaram recursos para tornar factível o empreendimento. O aumento de valor do negócio traduz a valorização do capital próprio aplicado pelos acionistas além de tranquilizar os credores que financiaram parte dos investimentos. Nesse ambiente favorável de geração e incremento de valor, os credores são incentivados a aplicar mais empréstimos em novos projetos sequenciais de expansão do empreendimento. (RODRIGUES E MENDES, 2004, p.16-17).

Já para Helfert (2000), o conceito de análise de investimento, é investir em algo que ofereça maior retorno que a taxa de corte mínima aceitável. Dessa maneira, deve-se escolher de maneira criteriosa um mix de financiamentos que faça aumentar o valor da empresa ou até mesmo que seja compatível com os ativos financiados. Caso contrário, se não conseguir obter os investimentos necessários para cobrir a taxa de corte, pode-se procurar devolver os recursos em dividendos, ou através de outra maneira.

Nesse sentido, pode-se dizer que a estratégia que as empresas procuram, tem como principal objetivo, buscar critérios para a tomada de decisão sobre

algumas das opções de investimentos disponíveis no mercado. Para a escolha da melhor alternativa de investimento, as empresas devem estar atentas principalmente àquelas de longo prazo, pois pode indicar a ligação entre as áreas da Estratégia Empresarial e da Análise de Investimento.

O investimento é a força motriz básica da atividade empresarial. É a fonte de crescimento que sustenta as estratégias competitivas explícitas da administração e, normalmente, está baseado em planos (orçamentos de capital) comprometidos com fundos novos ou já existentes, destinados a três áreas principais: Capital de giro; Ativos físicos e Programas de gastos principais. (HELFERT, 2000, p. 42).

Sobre a importância e os cuidados que devem-se tomar com os investimentos, Damodaran (2002), afirma que é preciso conhecer o cliente e os riscos que envolvem a operação de financiamento. Ainda precisa mensurar os custos quanto às ações, taxas e crescimento do mercado. Por fim, a avaliação do desempenho como retorno e duração, necessita um estudo de mercado, no intuito de evitar uma diversificação dos resultados e conseqüentemente a perda no ativo da empresa.

Ainda nesse contexto, Woiler e Mathias (1985), descrevem que projeto de análise de investimentos “[...] é o conjunto de informações internas e/ou externas a empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento.” (WOILER; MATHIAS, 1985, p. 26).

Portanto, diante dos conceitos apresentados neste tópico, justifica-se a importância da avaliação cuidadosa de um processo de análise de investimento, que identifique a capacidade de uma empresa em gerar resultados, levando em conta sua estratégia, recursos e competências, no intuito de correr menos riscos possíveis de perda.

## 1.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

No intuito de analisar os investimentos para melhores tomadas de decisão, esse artigo buscou conhecimento referente à algumas ferramentas de análise estratégica, como a Análise SWOT, Cinco Forças Competitivas de Porter

e Três Estratégias Genéricas de Porter. Dessa maneira, segue a revisão bibliográfica de cada uma destas ferramentas.

### **1.2.1. Análise SWOT**

Atualmente vivemos num ambiente extremamente dinâmico, ao analisar os avanços tecnológicos nos últimos anos, percebe-se que as pessoas também acompanharam os avanços e com isso mudaram seus hábitos e costumes.

Diante deste cenário, uma das principais tarefas das organizações é buscar entender tendências de mercado e perceber as necessidades dos consumidores.

Conforme Sparemberger e Zamberlan (2011), o ambiente empresarial é turbulento e sofre influência de diferentes dimensões, sendo assim, para uma empresa ser competitiva no mercado é necessário que ela acompanhe o ambiente e se antecipe aos acontecimentos.

Os aspectos econômicos que influenciam nas organizações também são chamados de macroambiente ou fatores externos. Esses fatores são constituídos por forças que o gestor não consegue controlar, e podem oferecer oportunidades ou impor ameaças as organizações. Exemplo: políticas governamentais, aspectos culturais, políticas econômicas. Sparemberger e Zamberlan (2011), acrescentam outros exemplos: novas tecnologias, cenário ecológico e cenário demográfico.

Para analisar os elementos e as influências do macroambiente utilizam-se técnicas que contribuem para identificar os fatores que podem ser ameaças ou oportunidades. Segundo Sparemberger e Zamberlan (2011), a matriz SWOT é uma das técnicas mais conhecidas que possibilitam identificar esses fatores. Conhecer o cenário em que a empresa está inserida permite que o gestor tenha uma visão mais ampla do negócio, para isso a matriz SWOT sugere uma análise dos fatores internos e externos da organização.

Os fatores internos da organização estão ligados às forças e fraquezas do setor, e correspondem aos recursos e capacidades que a empresa possui. Ex. produto, participação de mercado, localização, rede de distribuição. Já os fatores

externos estão ligados às oportunidades e ameaças que o mercado inflige, que por sua vez a empresa não pode controlar. Por exemplo: decisões políticas, monetárias, fiscais, concorrentes.

Para que a empresa não seja surpreendida com um desses fatores, é preciso ficar atento a pontos relevantes do cenário em que o setor está inserido. Conforme Sparemberger, Zamberlan (2011), o gestor deve monitorar constantemente os sinais de mudanças e tendências, projetar resultados com base nas mudanças e identificar se as estratégias da empresa estão de acordo com as tendências do setor. Dessa forma, permite reduzir os riscos da organização e conseqüentemente buscar novas oportunidades de negócios (SPAREMBERGER; ZAMBERLAN, 2011).

Na Ilustração 5 a seguir, mostra a matriz de oportunidades e ameaças de uma empresa, no seu ambiente interno (forças e deficiências) e ambiente externo (oportunidades de ameaças):

Ambiente Interno	
Forças	Deficiências
Recursos financeiros	Falta de direção estratégicas
Marcas bem conhecidas	Altos custos
Habilidades tecnológicas	Instalações obsoletas
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
Novos mercados potenciais	Nova concorrência
Novos produtos potenciais	Crescimento de mercado
Queda de barreiras comerciais	Nova regulamentação

Figura 1: Exemplos de SWOT.  
Fonte: CHURCHILL JR; PETER, (2000).

As forças são entendidas como o motor que conduz a organização, é o diferencial perante aos concorrentes e que faz a empresa permanecer no

mercado. De acordo com Oliveira (2007) é a diferenciação conseguida pela empresa, que proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

As fraquezas podem ser consideradas as deficiências que de algum modo interferem no andamento da organização. Oliveira (2007), define como uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Já as oportunidades estão relacionadas com o ambiente externo da organização, são forças que influenciam de forma positiva na organização. É a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura (OLIVEIRA, 2007).

Ao se tratar das ameaças, são forças externas que influenciam de forma negativa, ou seja, são os obstáculos que travam o bom andamento da organização. Segundo Oliveira (2007), ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada (desde que reconhecida em tempo hábil).

### **1.2.2 Cinco Forças Competitivas de Porter**

O modelo apresentado por Porter auxilia o gestor compreender a organização e definir as estratégias. Da mesma forma que a matriz SWOT, esta ferramenta busca entender o ambiente em que a organização está inserida, bem como, as forças internas e externas que podem influenciar de forma positiva ou negativa na organização. Conforme Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), a ferramenta auxilia na definição da estratégia da empresa e leva em consideração o ambiente interno e externo em que a organização está inserida.

As cinco forças que contribuem para determinar as estratégias da organização são: ameaça de novos entrantes, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e, poder de negociação dos fornecedores.

A análise correspondente a essas forças, permite identificar fragilidades relacionadas ao cenário em que a empresa está inserida, desta forma, possibilita

que o gestor neutralize as forças negativas que vem ao encontro da empresa fazendo com que diminua os riscos da organização e garantindo competitividade.

A partir dos elementos apresentados por Porter, os autores Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000, p. 107), descrevem o que cada força representa na organização.

Ameaça de novos participantes: Um setor é como um clube ao qual as empresas ganham acesso por superarem certas “barreiras à entrada”, como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas. Poder de barganha dos fornecedores da empresa: Como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, surge naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. Poder de barganha dos clientes da empresa: Os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante. Ameaça de produtos substitutos: Um velho ditado diz que ninguém é insubstituível. A concorrência depende de até onde os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.107).

Esses fatores anteriormente citados, convergem para a rivalidade, que para Porter é um cruzamento entre uma disputa muito acirrada, onde as empresas concorrem para conquistar mercado. De certa maneira, elas podem concorrer ou até mesmo, concordar em coexistir, formando inclusive alianças.

Através do conjunto dessas forças, é identificado as pressões competitivas da organização, que por sua vez apontam os pontos em destaques da organização do qual encontram-se oportunidades de novos negócios e, ao mesmo tempo, também se identifica os mais críticos que necessitam de ajustes e mudanças.

### 1.2.3 Três Estratégias Genéricas de Porter

Para definir as estratégias de uma organização e ser competitivo no setor que atua, é preciso definir qual vantagem competitiva a empresa vai evidenciar. Para Porter (1986, apud Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2000, p. 108), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva “baixo custo ou diferenciação”. Com

base nas vantagens, Porter (1986, apud Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2000, p. 108) define três estratégias que ajudam para alcançar a ação esperada.

**Liderança em custo:** Esta estratégia visa à posição de produtor de baixo custo do setor. A estratégia de liderança em custo é realizada por meio do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais (com programas como a redução de quadros e gerenciamento da qualidade total).  
**Diferenciação:** Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores justifica preços mais altos.  
**Foco:** Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa “focaliza” determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de “foco na liderança em custo”, pela qual a empresa vende seus produtos com baixo custo no mercado almejado. Isto permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.108).

Diante das estratégias genéricas de Porter, percebe-se a necessidade das empresas de se enquadrar em uma delas, o que pode delimitar todas as suas atividades organizacionais e inclusive seu planejamento estratégico.

### 1.3 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

A análise econômica financeira estuda a capacidade da organização em gerar e/ou prever futuros resultados, ou seja, envolve a gestão dos recursos financeiros desde a decisão dos investimentos até a sua aplicabilidade e resultado (ZDANOWICZ, 2012).

A utilização e interpretação das ferramentas de gestão financeira possibilita ao gestor conhecer a realidade financeira da empresa e a direção que está tomando. Para Zdanowicz (2012) a gestão financeira das empresas de qualquer porte, possuem um único objetivo econômico, que é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo.

A interpretação dos demonstrativos contábeis pode ser eficaz para saída de muitos problemas, bem como, para decisão de investimentos. Não se faz necessário ter um amplo sistema gerencial, basta um simples programa de Excel

que já se torna uma ferramenta importante para as tomadas de decisões, possibilitando ao gestor atingir o planejamento estipulado e conseqüentemente reduzir os riscos de mercado.

Entre as ferramentas e cálculos mais conhecidos que permitem identificar se realmente o investimento trará retorno esperado estão: análise do fluxo de caixa da empresa, análise do valor presente líquido (VPL), análise do tempo de retorno do investimento (*Payback*) e análise da taxa interna de retorno. (TIR).

### **1.3.1 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa da empresa é o apontamento diário de todas as entradas e saídas de valores que ocorreram na empresa. Com isso, é possível acompanhar os períodos de saldos positivos ou negativos e projetar as disponibilidades dos recursos financeiros para uma tomada de decisão. Conforme Kuhn (2009), o fluxo de caixa representa um instrumento que se destaca como auxiliar para a correta gestão dos recursos financeiros, possibilitando desta forma, estratégias de ação para o perfeito equilíbrio financeiro da organização.

	Caixa	Banco	Imóveis	Móveis	Mercad.	Fl.	=	Fornec	Capital Social	Resultado
Constituição	1.500						=		1.500	
Abert. C/C	(580)	580					=			
Aq. Imóvel		(200)	200				=			
Aq. M.U		(300)		300			=			
Aq. Mercad					700		=	700		
Vend. 5 Tv	450						=			450
Baixa prod.					(350)		=			(350)
Depósito	(400)	400					=			
Pag. D. Div.		(120)					=			(120)
Aplic. Fl		(350)				350	=			
Pagto Fornec.	(290)						=	(290)		
<b>Total</b>	<b>680</b>	<b>10</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>=</b>	<b>410</b>	<b>1.500</b>	<b>(20)</b>

Figura 2: Observação: Os números apresentados estão considerados sem moeda específica.

Fonte: (VIEIRA; BATISTOTI, 2015, p.88).

Conforme Vieira e Batistoti (2015) a principal função do fluxo de caixa é buscar as informações acerca dos recebimentos e pagamentos de caixa em determinados períodos, podendo dessa maneira avaliar as informações em partes.

### 1.3.2 Análise do Tempo de Retorno do Investimento - *Payback*

*Payback* é uma ferramenta que permite ao gestor da empresa identificar quanto tempo será necessário para recuperar o investimento inicial, portanto é considerado um indicador de risco de projetos de investimentos, pois assume um importante papel na tomada de decisão.

Segundo análise combinada deste com outros indicadores, poderá demonstrar informações valiosas como a relação entre valor e tempo de retorno dos investimentos. A fórmula para o cálculo, segundo Marquezan e Brondani (2006) é:

$$\text{Payback} = \$ \text{ Retorno por Período} / \$ \text{ Investimento}$$

Ilustração 3: Fórmula de Cálculo Payback.

Fonte: Marquezan e Brondani, 2006, p.5.

O critério de *Payback* permite duas formas de cálculo e análise: *Payback* simples e o descontado. Sendo que o primeiro desconsidera o valor do dinheiro no tempo e o descontado traz a valor presente o fluxo líquido futuro do caixa. (KHUN, 2009, p. 139).

Já o “*Payback* descontado: é o fluxo através de uma taxa de desconto que já qualificamos como a taxa mínima de atratividade, também chamada de taxa de custo do capital.” (KHUN, 2009, p. 139).

### 1.3.3 Análise do Valor Presente Líquido do Fluxo Projetado do Investimento

É considerado uma técnica de análise mais sofisticada do que o *Payback*, justamente por considerar em seu cálculo o valor do dinheiro no tempo e poder ser aplicada a qualquer tipo de rendimento (convencional e não-convencional).

A definição do Valor Presente Líquido é a de uma soma algébrica de fluxos de caixa descontados para o instante presente, a uma taxa de juros  $i$ . Por meio dele, tanto as entradas como as saídas de capital são transportadas para valores atuais, podendo assim ser comparadas ao investimento inicial (MARQUEZAN; BRONDANI, 2006).

Marquezan e Brondani (2006), ainda complementa que este indicador, utilizado em Análises de Investimentos, possibilita o exame da viabilidade somente de um projeto, se possibilitará o retorno mínimo esperado, caso em que o VPL retornará um valor acima de 0 (zero). Sendo assim, é possível calcular utilizando a seguinte fórmula.

$$VPL(i) = \sum_{j=0}^n FC_j / (1+i)^j$$

onde

$i$  é a taxa de desconto;

$j$  é o período genérico ( $j = 0$  a  $j = n$ ), percorrendo todo o fluxo de caixa;

FC<sub>j</sub> é um fluxo genérico para t = [0... n] que pode ser positivo (ingressos) ou negativo (desembolsos);

VPL(i) é o valor presente líquido descontado a uma taxa i;

n é o número de períodos do fluxo. (MARQUEZAN; BRONDANI, 2006).

### 1.3.4 Taxa Interna de Retorno

A TIR é outra forma utilizada para a análise de investimentos. Ela é a taxa de desconto que iguala o VPL a zero, fazendo com que todas as entradas de capital igualem todas as aplicações. Sendo assim, ela complementa a análise de valor presente líquido e reflete os rendimentos reais proporcionados por um investimento em um determinado período. Segundo Khun (2009), o cálculo da TIR é representado através da seguinte fórmula:

$$SO + \sum \frac{S_j}{(1+K)^n} = \sum \frac{E_j}{(1+K)^n}$$

Onde:

K = taxa interna de retorno;

E<sub>j</sub> = E(1,2,...,n) = Fluxos esperados de entrada de caixa, ou seja, fluxos operacionais líquidos de caixa gerados pelo investimento;

SO = Investimento Inicial;

S<sub>j</sub> = S(1,2,...,n) = Fluxos esperados de saída de caixa. (KHUN, 2009).

Portanto, a taxa interna de retorno é a taxa de juros que iguala o fluxo de entradas de caixa com o das saídas de caixa em um certo momento.

## 2 METODOLOGIA

No ponto de vista dos objetivos, este trabalho segue exclusivamente o modal bibliográfico, pois é responsável por fundamentar tudo aquilo que é reproduzido na prática quanto ao assunto em questão. Foram escolhidos autores renomados no assunto.

## 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTO A TOMADA DE DECISÃO

Segundo Haka (2007), as metodologias para análise de investimentos envolvem métodos que são considerados principais e outros acessórios, como resultado da utilidade que assumem no suporte à tomada de decisão, a qual representa uma hierarquia de atributos desejados e decididos não apenas por questões isomórficas. Apesar dos benefícios que tais análises podem proporcionar, os métodos de avaliação de investimentos são alvo de críticas importantes.

Nesse sentido, Rezende (2005, p.247) afirma que “A informação é um recurso efetivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões”.

Portanto, segundo Maximiano (2009) as decisões se bem planejadas e avaliadas, economizam tempo, dinheiro e energia, evitando que os gerentes se desgastem procurando soluções para problemas que já foram resolvidos antes. Um dos objetivos do projeto decisório deve ser o de procurar criar o maior número de decisões programadas possíveis.

## CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo realizar um levantamento bibliográfico sobre as estratégias e tomadas de decisão com análise de investimentos. Quanto ao problema de pesquisa e quais os principais fatores que devem ser levados em conta afim de tomar decisões corretas com os menores riscos possíveis?

Dessa maneira, objetivando atender a problemática e objetivos levantados no presente estudo, analisou-se a bibliografia existente acerca de análise de investimentos financeiros (Fluxo de Caixa, Taxa Interna de Retorno, Valor Presente Líquido e Análise do Tempo de Retorno), posicionamento estratégico juntamente com as ferramentas de análise (Análise SWOT, Cinco Forças Competitivas de Porter e Três Estratégias Genéricas de Porter) e tomada de decisão.

Após a análise desses conceitos descritos por estudiosos da área, pode-se verificar que para tomar uma decisão de forma consciente, é preciso conhecer os riscos e avaliar todas as alternativas possíveis, decidindo assim a mais viável para a empresa no momento. Dessa forma, conclui-se que o material estudado são ferramentas que servem de apoio ao gestor na tomada de decisão, permitindo identificar os riscos do investimento bem como a sua viabilidade. No entanto, para que a análise seja incisiva, é necessário que o gestor estude as ferramentas de forma conjunta e seja transparente quando for identificar os fatores que influenciam na organização.

Por entender que as empresas estão inseridas em ambientes dinâmicos, de constantes mudanças, as ferramentas não apresentam uma aplicabilidade completamente correta, ou seja, os riscos não são excluídos em sua totalidade. As ferramentas se apresentam como um material de apoio, afim de contribuir para que a organização entenda o cenário que está inserida e assim possa reduzir os riscos existentes. Portanto, as ferramentas de análises descritas neste artigo, não excluem totalmente os riscos dos investimentos, mas sim, permitem minimizá-los, aumentando a eficácia de uma tomada de decisão.

Após o desenvolvimento deste artigo, sugere-se futuras investigações para o tema, com o intuito de verificar quais foram os resultados alcançados por uma empresa que utilizou esses fatores citados acima ou até mesmo um comparativo com outras técnicas de análise. O estudo desenvolvido foi de grande valia tanto para os autores, por ter abrangido alguns conhecimentos necessários para tomar uma decisão de maneira racional sobre os mais diversos tipos de investimentos, sempre tentando encontrar o mais adequado que se adapte às estratégias de cada empresa em específico.

## REFERÊNCIAS

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas Aplicadas – manual do usuário**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FILHO, Nelson Casarotto; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

HAKA, S. F. **Uma Revisão da Literatura sobre Orçamentos de Capital e Avaliação de Investimentos**: reflexões passadas, presentes e futuras. Elsevier, 2007.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de Análise Financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 392 p.

KHUN, Ivo Ney. **Administração Financeira de Negócios**. Ijuí: ed. Unijui, 2009.

MARQUEZAN Luiz Henrique Figueira; BRONDANI Gilberto. **Análise de Investimentos**. Revista Eletrônica de Contabilidade; Curso de Ciências Contábeis UFSM. Vol. III Jan. Jun/2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG Henry; AHLSTRAND Bruce; LAMPEL Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico** – conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de Informações Organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança Corporativa** – estratégia para geração de valor. Rio Janeiro: Qualitymark, 2004.

SPAREMBERGER Ariosto; ZAMBERLAN Luciano. **Vendas**: fundamentos e relacionamento com os clientes. Ijuí: ed. Unijui, 2011.

VIEIRA, Eloir T. V; BATISTOTI, Janaina V. C. **A Demonstração do Fluxo de Caixa como Instrumento de Gerenciamento e Controle Financeiro para as Micro e Pequenas Empresas**. Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco. São Paulo: 2015.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1985.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.

---

## CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE RESULTADOS E QUALIDADE

Jonas Bordim<sup>1</sup>  
Rafael da Silva Lopes<sup>2</sup>  
Luana Tais Buzanello Beckers<sup>3</sup>  
Paulo Roberto Mix<sup>4</sup>  
Lauri Aloisio Heckler<sup>5</sup>

### RESUMO

Atualmente, vários estudos vem abordando uma possível relação existente entre a cultura organizacional, relacionada à gestão da qualidade. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo identificar se a cultura organizacional está relacionada com a gestão de resultados e de qualidade em uma empresa do ramo contábil. Essa pesquisa aconteceu através de uma abordagem qualitativa, que é um estudo de caso (Yin, 2010) em uma empresa do ramo contábil na cidade de Santiago – RS. Para que isso fosse possível, também precisou-se fazer um referencial teórico dos temas relacionados a valores organizacionais, cultura organizacional e gestão por resultados para a área de estudo. Dessa forma, entre as principais conclusões deste artigo, foi possível identificar que a cultura organizacional tem um papel norteado e do comportamento, mas os colaboradores reconhecem que se eles não trazerem valores e crenças que estejam alinhados com os da organização, pouco provável que se consiga estimular esses comportamentos. Outra evidencia, é que para os colaboradores com mais tempo de empresa não enxergam essas reuniões como algo transformador.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional – Gestão da Qualidade – Gestão por resultados.

---

<sup>1</sup> Administrador, Coordenador da Incubadora Acadêmica de Tecnologia e Inovação – IATI e professor das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. [jonas@fema.com.br](mailto:jonas@fema.com.br)

<sup>2</sup> Psicólogo, Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo. [rafaellopes85@hotmail.com](mailto:rafaellopes85@hotmail.com)

<sup>3</sup> Gestora de Recursos Humanos. Egressa das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. [luana.tais@outlook.com.br](mailto:luana.tais@outlook.com.br)

<sup>4</sup> Enfermeiro, Coordenador do Curso de Enfermagem das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. [paulomix@fema.com.br](mailto:paulomix@fema.com.br)

<sup>5</sup> Contador, Professor dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. [lauri.heckler@fema.com.br](mailto:lauri.heckler@fema.com.br)

---

## INTRODUÇÃO

O presente artigo, é uma pesquisa de abordagem qualitativa e, um estudo de caso (Yin, 2010) em uma empresa do ramo contábil na cidade de Santiago - RS, que teve como objetivo identificar se a cultura organizacional está relacionada com a gestão de resultados e de qualidade da empresa mencionada.

Para Luz (2003) a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos de uma organização, impactando diretamente em decisões, atribuições, formas de recompensas e punições, formas de relacionamentos, estilo de liderança, processos de comunicações e neste sentido, acaba reforçando o comportamento de seus membros.

O tema do presente trabalho é de grande relevância, e ainda justifica-se a escolha dessa empresa pelo destaque que possui na cidade, o fato de ter passado por um processo de sucessão familiar e, conseqüentemente, mudança seu estilo de liderança e gestão. Ainda, o artigo agrega aos autores, novos conhecimentos referentes ao tema, para que os mesmos possam ser compartilhados em suas carreiras profissionais.

O referencial teórico possui vários autores relevantes em suas áreas, como por exemplo: ROBBINS, POLANYI, SCHEIN, MARRAS, LUZ entre outros. Ainda, o artigo contém uma análise exploratória, estando estruturado em seu referencial teórico como citado a seguir: cultura organizacional, valores organizacionais e gestão por resultados.

Através do desenvolvimento desse artigo, identificou-se que a cultura organizacional tem um papel norteado e do comportamento, mas os colaboradores reconhecem que se eles não trazerem valores e crenças que estejam alinhados com os da organização, pouco provável que se consiga estimular esses comportamentos. Outra evidencia, é que para os colaboradores com mais tempo de empresa não enxergam essas reuniões como algo transformador.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2005) a cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados por membros que compõe a organização. É uma característica-chave com a qual podemos prever e, possivelmente, explicar o comportamento das pessoas no trabalho. A definição básica da cultura organizacional serve como ponto de partida para uma organização, assim como para elaboração de sua missão, visão e valores.

A antropologia social explica o fenômeno da cultura através da construção realizada em sociedade, que tem como essência o fato de ser adquirida pela tradição (POLANYI, 1967). Ela é compartilhada, estruturada e simbolizada por natureza, pois os membros da sociedade buscam pertencer ao grupo em que vivem, acumulando experiências e obtendo padrões de comportamentos (ZAGO, et al, 2004). Portanto, a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos de uma organização, impactando diretamente em decisões, atribuições, formas de recompensas e punições, formas de relacionamentos, estilo de liderança, processos de comunicações e neste sentido, acaba reforçando o comportamento de seus membros (LUZ, 2003).

Ainda neste pensamento, a cultura tem o papel de definir fronteiras, no sentido de criar distinções entre uma organização e outra. Também proporciona um senso de identidade para a empresa e seus trabalhadores, facilita o comprometimento para um grupo coeso, fornece padrões comportamentais e serve como mecanismo de controle que orienta atitudes e comportamentos dos colaboradores (ROBINS, 2005).

Toda a organização é dependente do desenvolvimento dos colaboradores para seu sucesso, essa dependência pode ser de maior ou menor grau de envolvimento e desempenho, mas são os trabalhadores que representam a organização e dependemos dos aspectos comportamentais humanos, os quais fazem a empresa caminhar e atingir suas metas e objetivos (FICSHER, 2002).

A cultura de uma organização não é algo estático e determinado, ela é dinâmica, construída e reconstruída pelos sujeitos que fazem parte daquela organização em um determinado período, que dizer, a cultura é observada a partir da realidade vivida, sendo social e subjetiva (BILHIM; CORREIA, 2016). Na mesma linha de pensamento, a pesquisa realizada por Zago et al. (2004)

apontou que a formação cultural ocorre através dos modelos mentais coletivos, estes constituídos pela experiência e convivência das pessoas em um determinado grupo social.

Schein (1985) foi um importante pesquisador da cultura organizacional e em seus estudos, menciona que a ideia básica ao estudar a cultura de uma organização é captar as normas, os valores e as crenças que dizem respeito à vida organizacional. A cultura é um produto da aprendizagem, da socialização do grupo, sendo vista como algo que a organização 'tem' (Schein, 1985). De geração em geração estas regras vão sendo aperfeiçoadas, constituindo-se como uma herança cultural (MORGAN, 1996).

## 1.2 VALORES ORGANIZACIONAIS

A cultura de uma organização, de um setor, ou até mesmo de profissionais que compartilham um modelo único de desenvolver suas atividades, estão integrados aos valores organizacionais (BILHIM; CORREIA, 2016). Portanto, valores dizem respeito a tudo aquilo que é considerado importante e valioso para um indivíduo ou uma organização, sendo mais amplos que as regras que prescreve determinada conduta para cada situação, se aproximando das crenças, por possuir um poder de socialização (BILHIM; CORREIA, 2016).

Tudo aquilo a que se atribui um valor, se considera positivo e é altamente importante chama-se de valor. É um ideal, é algo que inspira, que anseia (BILHIM; CORREIA, 2016), é o motivo que faz o sujeito trabalhar, exatamente na função que desempenha (PORTO; TAMAYO, 2008). Por isso, os valores organizacionais são pautados nos valores que cada um carrega consigo, ou seja, nos valores pessoais, indicando comportamentos que podem ser funcionais, ou não, no que diz respeito as metas e propostas organizacionais (PAIVA; DUTRA, 2017).

Deste modo, os principais fatores da motivação são autonomia e iniciativa, fatores que a empresa deve ser capaz de estimular a fim de que os trabalhadores consigam praticar sua criatividade e tomada de decisões (MARINS, 2007). Destacando assim a importância da valorização profissional e da atenção dada

aos trabalhadores, influenciando diretamente na produtividade, motivação e satisfação profissional (MARRAS, 2000).

O estudo de Paiva e Dutra (2017) com 399 operadores de telemarketing, investigou como estão configurados os valores organizacionais e os valores do trabalho de operadores de um *call center*, situado em Belo Horizonte (MG). Os resultados apontaram que referente aos valores organizacionais, existe uma predominância do valor ‘conformidade’, fato compreensível porque a organização é reconhecida pelo respeito às regras, posturas e modelos de comportamentos pré-estipulados. Já em relação aos valores do trabalho, destacam-se os resultados relacionados a ‘estabilidade’ e a ‘realização no trabalho’, sendo valores envolvidos na busca por segurança, adquirida por meio do trabalho, e por prazer e realização pessoal e profissional, respectivamente.

### 1.3 GESTÃO POR RESULTADOS

Os resultados a serem vislumbrados por uma organização são baseados no processo de planejamento estratégico, sendo que quaisquer falhas nesse processo comprometem o desempenho organizacional (SERRA, 2007; UNDG, 2010; PAULO, 2013). Resultado pode ser entendido como uma alteração mensurável e descritível, a partir de uma causa e efeito. Portanto, todo o resultado pode ser positivo ou negativo, intencional ou não intencional (UNDG, 2010). Pode-se considerar três tipos de resultados (Quadro 1).

Outputs	Relacionados ao planejamento estratégico. Pode ser comunicado de forma simples como ‘o que se quer’.
Outcomes	Relacionados a programas e projetos, os bens e serviços oferecidos. Utilizado para o nível estratégico, em distinção ao ‘o que fazer’.
Impacts	Efeitos produzidos pela intervenção a longo prazo, diretos ou indiretos, desejados ou não

Quadro 1 – Tipos de resultados encontrados nas organizações.

Fonte: Paulo (2016).

Ao ser mencionado sobre a gestão de resultados, cabe lembrar que existem distintas abordagens acerca do tema, conhecidas como gestão do desempenho, controle de gestão, gestão por objetivos, entre outros (PAULO, 2016). A pesquisa realizada por Serra (2007) aponta a existência de quatro dimensões ao ser abordado o tema gestão por resultados, sendo: (I) Resultado como referência-chave para todo o processo de gestão; (II) Atribuição de responsabilidades aos resultados pretendidos; (III) integração dos processos de gestão; (IV) valorização de uma cultura organizacional com ênfase nos resultados, e não nos processos.

Portanto, ao ser realizado um planejamento estratégico, este deve ser claro e simples, capaz de comunicar a todos os envolvidos na organização, suas tarefas e responsabilidades no processo. Deve moldar a estrutura organizacional, bem como seus mecanismos de incentivo (SERRA, 2007). Outro ponto importante sobre o modelo de gestão por resultados refere-se aos indicadores utilizados para operacionalizar o modelo ou para permitir a avaliação do alcance das metas traçadas inicialmente (GOMES, 2009). No entanto, a escolha dos indicadores, deve seguir algumas propriedades, para que o papel seja cumprido de modo eficaz, conforme aponta Januzzi (2004).

A primeira propriedade refere-se a relevância social, na intenção de indicar uma questão social de relevância atual; Validade: capacidade de representar o conceito abstrato, o objetivo, o resultado, a que o indicador se propõe a 'substituir' ou 'operacionalizar'; Sensibilidade: capacidade do indicador de refletir as mudanças da dimensão social de interesse; Especificidade: refletir alterações estritamente decorrentes das políticas públicas empreendidas; Cobertura e desagregação: medir a dimensão social de interesse em diversos estratos e 'recortes' úteis ao planejamento das políticas públicas; Confiabilidade: qualidade dos dados, primários ou não, usados no cômputo do indicador; Historicidade e comparabilidade: disponibilidade de séries históricas extensas e comparáveis, de modo a permitir o cotejamento do valor presente com situações do passado; Inteligibilidade comunicabilidade e reprodutibilidade: transparência da metodologia de construção do indicador, de forma a viabilizar sua compreensão e eventual reprodução (JANUZZI, 2004).

## 2 METODOLOGIA

Essa pesquisa de abordagem qualitativa é um estudo de caso (Yin, 2010) em uma empresa do ramo contábil na cidade de Santiago - RS, com o objetivo de identificar se a cultura organizacional está relacionada com a gestão de resultados e de qualidade da empresa mencionada. Justifica-se a escolha dessa empresa pelo destaque que possui na cidade, o fato de ter passado por um processo de sucessão familiar e, conseqüentemente, mudança seu estilo de liderança e gestão.

Inicialmente, foi realizado contato com o gestor da empresa, com o intuito de expor o objetivo do estudo e verificar a possibilidade de realizar a pesquisa no local. Após o aceite do mesmo, foram combinados os dias e horários para que pudesse iniciar as observações nas reuniões entre gerência e equipe. No primeiro encontro, o gestor apresentou o pesquisador relatando aos demais que este faria parte das reuniões, apenas com observações e entrevistas, para fins acadêmicos. A equipe aceitou normalmente a presença do pesquisador não alterando seus comportamentos em virtude das observações.

As observações foram realizadas no período de setembro a outubro de 2017, totalizando seis encontros. Cada reunião teve duração aproximada de uma hora, acontecendo nas segundas-feiras, pela parte da manhã. Além das observações, foram realizadas consultas em materiais publicitários, documentos, *site* da empresa, bem como uma entrevista semiestruturada coletada no final de cada uma das reuniões. O Pesquisador escolhia um colaborador de forma aleatória, apresentava os objetivos do estudo e convidava-o para participar. Respondido sim, o pesquisador perguntava o seguinte questionamento: “Do seu ponto de vista, qual a importância destas reuniões e qual a mensagem que fica para você?” Estas perguntas aconteceram com seus colaboradores mais o gestor da organização, preservando-se de forma éticas, com autonomia e liberdade de escolha e expressão. O complemento das informações coletadas, além das observações realizadas, teve como objetivo triangular os dados, na qual múltiplas fontes de informação são utilizadas, para

melhor compreender o fenômeno que está sendo estudado (Yin, 2010), dando relevância igual para todos os dados (Flick, 2009).

A equipe observada é composta de 12 pessoas, sendo 1 gestor e 11 trabalhadores. A idade, os cargos desempenhados e o tempo de empresa de cada um eram variados (Tabela 1). Esses trabalhadores foram identificados a partir da letra 'T' seguido pela ordem numérica (T1, T2, T3...) e o gestor pela letra 'G'.

Tabela 1 – Informações da equipe observada neste estudo.

Trabalhador	Idade	Tempo de empresa	Cargo
G	29	09 Anos	CEO
T1	39	09 Anos	Aux. de Escritório
T2	55	32 Anos	Contador
T3	22	3 meses	Aux. de Escritório
T4	20	2 meses 28 dias	Aux. de Escritório
T5	46	30 Anos	Aux. de Escritório
T6	23	05 Anos	Aux. de Escritório
T7	29	03 Anos	Aux. Serv. Jurídico
T8	24	1 mês	Aux. de Escritório
T9	26	01 Ano	Aux. de Escritório
T10	30	10 Anos	Aux. de Escritório
T11	23	1 anos e 3 meses	Aux. de Escritório

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Todas as observações foram anotadas em caderno próprio para a pesquisa. O foco principal observado no gestor diz respeito a forma de condução para com a equipe, estilo de liderança, flexibilidade e forma de cobrança com a equipe. Já com os trabalhadores, observou-se a pontualidade, humor, comportamentos, gestos, expressões, faciais, participação e colaboração no grupo.

A análise das informações ocorreu em forma de categorias. Foram elencadas três categorias principais do estudo: cultura organizacional, qualidade e resultados, sendo que, cada anotação de observações do pesquisador foram agrupadas conforme a categoria a qual se encaixava. A análise e a interpretação das informações de acordo com a literatura proposta nesta pesquisa são expostas na próxima seção.

### **3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Na análise e discussão dos resultados, buscou-se triangular as informações afim de organizar as informações possibilitando um olhar mais dinâmico e eficaz. No primeiro momento, Gestor No segundo momento buscou-se apresentar a análise comportamental e cognitiva dos colaboradores nos seis encontros desenvolvidos. No terceiro momento, explica-se sobre as respostas expostas pelos colaboradores escolhidos no final de cada encontro da pesquisa.

Em todos os encontros evidenciou-se a presença de todos os colaboradores, equipe pontual, participativa e colaborativa nas reuniões. O Gestor conduzia de forma interativa e os colaboradores respondiam expressando satisfação e motivação, sempre demonstravam interesse nas pautas discutidas e de forma generalizada percebia-se concordâncias faciais com as informações discursadas. A equipe demonstrou-se coesa, com interesse em buscar melhorias e discutir estratégias para evoluir seus aprendizados, bem como poder desempenhar seus trabalhos com mais conhecimento.

Nas abordagens de entrevista com os colaboradores, percebeu-se o interesse deles nos encontros, e principalmente a importância que eles

enfatazaram de obter encontros, afim de alinhar objetivos e expectativas organizacionais, conforme apresentado abaixo em trechos da fala de alguns colaboradores entrevistados.

“Eu acredito que as reuniões, no caso, tem a relação a tentar unir mais os funcionários. ” (T11).

“Destas reuniões, eu considero importante tanto para a empresa quanto para os funcionários. Ah... pros funcionários mostra que a empresa ta interessada em saber o funcionamento e até criar essa missão, visão, os valores e mais do que criar também preservar isso... e, da empresa com essas reuniões eu vejo o conhecimento né da própria empresa, ah... poder te isso como um planejamento pra cada vez consegui alcança mais objetivos, mais clientes. ” (T4).

Que... acredito que, falando da cultura organizacional e das reuniões... eu acho que primeiro as reuniões sevem para mostrar que [...] o empresário está preocupado com o futuro da empresa e mais ou menos ele que nortear como ele vai gerir o negócio, como vai seguir os planos. (T6).

“Eu acho importante por que ali... ali fala o que a empresa quer, o que o funcionário quer, o que a empresa deseja né que o funcionário faça, como que tá o andamento do serviço, as vezes a pessoa está fazendo uma coisa que nem sabe se está fazendo certo ou se ta fazendo errado, não é uma maneira de cobrar eu acho, sabe? ” (T1).

Referente aos sentimentos, ou mensagens destas reuniões, tivemos diferentes opiniões, mas percebeu-se que o sentido dos sentimentos relacionou-se com objetivo de apresentar um norte para a organização, definir um caminho, uma direção para caminhar de forma mais assertiva, conforme descrito nos relatos abaixo.

“Eu acho que é o interesse, o interesse da empresa em melhorar o trabalho, melhorar o ambiente de trabalho, melhorar o que tu vai oferecer pro teu cliente, eu acho que é muito importante. ” (T7).

“O que que deixa de mensagem.... capacitação [...]. ” (T1).

[...] e a mensagem que fica ou sentimento é que a gente ta em busca de melhoria para se chega num patamar mais top, avançar no mercado. Acredito que isso. ” (T6).

[...] preocupação no sentido de que a empresa se preocupa tanto com a empresa, tanto com os funcionários entendeu? Seria uma... Troca. ” (T4).

Após esses questionamentos, perguntou-se para os entrevistados se eles acreditavam que a cultura organizacional estava relacionada a gestão de

resultados e qualidade da empresa. Neste momento, algumas participantes negaram a afirmativa, explicando que a cultura organizacional é importante para guiar e nortear a equipe, mas para a gestão da qualidade e resultado o mais importante é a própria cultura dos colaboradores, o que eles trazem de crenças e valores próprios, referente a gestão de qualidade e resultados organizacionais. Abaixo alguns trechos que evidenciaram essas percepções.

“[...] a cultura organizacional é que a cultura é o norte para as ações dos colaboradores então, no meu ponto de vista, ela vai impactar sim, mas não em todos os resultados, mas por exemplo, a cultura organizacional de um bom, excelente atendimento ao cliente vai, vai impactar na qualidade do atendimento e do resultado de satisfação do cliente, mas não sei se no resultado operacional, não sei se impactaria, por que isso depende de cada colaborador e da motivação de cada um.” (G1)

“Acredito que sim, tem vínculo. Acho que se a empresa foca, se tiver os princípios, se ela trabalhar nisso os resultados fica melhor, acredito que ela mostra pra quem ta ali trabalhando aonde se chegar... eu acredito que isso.” (T6).

“A importância pra mim, não muda nada pelo tempo que eu to na empresa estas reuniões que esta começando agora no momento, se fosse na época do momento do começo do meu trabalho talvez pra mim iria somar, mas nos dias de hoje, pelo tempo que eu to na empresa e por ter uma idade mais avançada... pra mim não muda nada.” (T2).

Eu acho muito particular essa questão de princípios da empresa, acho que ta paralelo, separado porque uma coisa que as pessoas já vem com uma questão de educação [...].” (T9).

Neste sentido, identificou-se que a cultura organizacional tem um papel norteado e do comportamento, mas os colaboradores reconhecem que se eles não trazerem valores e crenças que estejam alinhados com os da organização, pouco provável que se consiga estimular esses comportamentos. Outra evidencia, é que para os colaboradores com mais tempo de empresa não enxergam essas reuniões como algo transformador.

## CONCLUSÃO

A gestão das organizações também recebem uma influência direta das constantes mudanças que acontecem no mundo corporativo. Ao longo dos anos,

as empresas precisam enfrentar diversos problemas nas áreas em que atuam e esse rápido desenvolvimento, muitas vezes força a busca por novas tecnologias, além de mudanças em sua cultura. E como já citado no referencial, vários estudos vem abordando uma possível relação existente entre a cultura organizacional, relacionada à gestão da qualidade e da gestão por resultados.

O objetivo geral desse trabalho é: objetivo identificar se a cultura organizacional está relacionada com a gestão de resultados e de qualidade em uma empresa do ramo contábil. Essa pesquisa aconteceu através de uma abordagem qualitativa, que é um estudo de caso (Yin, 2010) em uma empresa do ramo contábil na cidade de Santiago – RS.

Diante disso, pode-se concluir que a cultura organizacional tem um papel norteado e do comportamento, mas os colaboradores reconhecem que se eles não trazerem valores e crenças que estejam alinhados com os da organização, pouco provável que se consiga estimular esses comportamentos. Outra evidencia, é que para os colaboradores com mais tempo de empresa não enxergam essas reuniões como algo transformador.

Para os autores deste trabalho, o assunto foi de grande relevância, pois agregou conhecimento na área de cultura organizacional, o qual poderão colocar em prática diariamente em suas profissões. Recomenda-se ainda, sugestões de estudos futuros do tema, onde poderiam ser pesquisado se a cultura organizacional está relacionada com a gestão de resultados e de qualidade em uma indústria, mais precisamente no chão de fábrica. Análise essa bem diferente quanto à metodologia de trabalho das pessoas em que lá atuam profissionalmente.

## REFERÊNCIAS

BILHIM, J.; CORREIA, M. Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado Sociologia. **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v.31, p. 81-105, 2016.

GOMES, E. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.** (Tese de Doutorado).

Doutorado em Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores Sociais no Brasil** – conceitos, fontes de dados e aplicações. Alínea, 3.ed., 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FISCHER, André Luiz; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; DUTRA, Joel de Souza. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PAIVA, K.; DUTRA, M. Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de call Center. **Caderno EBAPE**, v.14, n.2, 2016.

PAULO, L. F. Comentários sobre o PPA 2012-2015: gestão para resultados ou painel de políticas? **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, v.3, p.44-64, 2013.

PAULO, L. F. Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde. **Physis**: Rio de Janeiro, v.26, n.3, p.981-1007, 2016.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. **Organizational Cultures and Leadership**. San Francisco: JosseyBass Publishers, 1985.

SERRA, A. **Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público**. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Santiago, 2007.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT GROUP. **Results-based Management Handbook**: strengthening RBM harmonization for improved development results. New York: UNO, 2010.

ZAGO, C.; AYRES, K.; VEDANA, E. L.; SÁ, P. A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para o seu gerenciamento. In: **Encontro de Administração Pública e Governança**. Anais... Rio de Janeiro, 2004.

---

## IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS EM UMA EMPRESA METALÚRGICA

Lauri Heckler<sup>1</sup>  
Josier Rodrigo Fernandez<sup>2</sup>  
Vinícios Lampert<sup>3</sup>  
Eduardo Leusin<sup>4</sup>  
Jonas Bordim<sup>5</sup>

### RESUMO

O ramo industrial, no início da década de 1980, não levava em conta os impactos ambientais de seus processos produtivos. O controle desses impactos era considerado custo e estava totalmente fora do processo. Nesta mesma década conceitos como globalização tornam o mercado mais competitivo e após o fim da década de 1990, com a publicação da Lei dos Crimes Ambientais, as indústrias se voltaram para o atendimento a seus requisitos legais básicos. Diante deste cenário, este artigo tem como proposta a identificação dos produtos que causam impactos ambientais e seu destino após o uso em uma empresa do ramo metal-mecânico, localizada no município de Santa Rosa – RS. Inicialmente foi feita a análise dos aspectos e impactos ambientais, elaboração de propostas, metas e objetivos de acordo com a Norma ISO 14001, para a redução ou mitigação dos impactos, economia de recursos naturais, direcionamento dos resíduos gerados pela indústria e conscientização dos colaboradores por meio de uma educação ambiental. Como principais resultados pode-se destacar a consolidação de uma nova cultura voltada à preservação ambiental envolvendo tanto os colaboradores como os clientes da empresa e a contribuição para definir diretrizes para a implementação do sistema de gestão ambiental com êxito.

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão Ambiental, Aspectos e Impactos Ambientais, Estudo de Caso.

---

<sup>1</sup>Contador, Mestre pela Universidade Regional Integrada (URI) Professor do Curso das Faculdades Integradas Machado de Assis. Lauri.heckler@fema.com.br

<sup>2</sup>Pós Graduando no Curso de Especialização em Gestão e Negócio, IFFar Campus Santa Rosa, RS. Professor de Cursos Profissionalizantes. josierfernandez@hotmail.com

<sup>3</sup>Pós Graduando no Curso de Especialização em Gestão e Negócio, IFFar Campus Santa Rosa, RS. vinicios.lampert10@hotmail.com

<sup>4</sup>Acadêmico do Curso Bacharelado em Engenharia de Produção Setrem. eduardoleusin@gmail.com

<sup>5</sup>Administrador, Coordenador da Incubadora Acadêmica de Tecnologia e Inovação – IATI e professor das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. jonas@fema.com.br

---

## INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente não é recente, mas foram nas últimas três décadas do século XX que ela entrou definitivamente na agenda dos governos de muitos países e de diversos segmentos da sociedade civil organizada (BARBIERI, 2007).

Através de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), qualquer organização pode adequar suas atividades a um padrão correto de manejo ambiental, como o proposto pela família de normas ISO 14000 que traz as diretrizes para a criação de uma política ambiental e os objetivos que levam em conta os requisitos legais e outros que porventura sejam adotados pela organização (ABNT, 2004).

No Brasil, a grande maioria das empresas que aplica ações de preservação ambiental está restrita as empresas de grande porte, pois a pressão das regulamentações e da concorrência faz com que se aplicam conceitos para a melhoria do seu desempenho ambiental. A realização de uma análise dos aspectos e consequentes impactos ambientais é extremamente importante para o desenvolvimento sustentável de qualquer organização.

É nesse sentido que este artigo possui o objetivo geral de identificar os impactos ambientais gerados pela organização, buscando adequá-los à sustentabilidade, e garantir que a empresa esteja comprometida em estar de acordo com os requisitos das normas ambientais.

### 1 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

Muitas empresas buscam implementar a ISO 14000, com o objetivo de promover a suas organizações, elementos de um Sistema de Gestão Ambiental eficaz, passível de interação com os demais objetivos da organização. Sua concepção foi idealizada de forma a aplicar-se a todos os tipos de organizações, independentemente de suas condições geográficas, culturais e sociais (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002). A figura 1 apresenta os requisitos mínimos para a implantação do sistema de gestão ambiental.



Figura 1: Requisitos do sistema de gestão ambiental.

Fonte: ABNT, 2004.

O resultado da aplicação do Sistema de Gestão Ambiental depende do comprometimento de todos os níveis e funções, em particular da alta administração, e tem por objetivo um processo de melhoria a que pretende continuamente superar os padrões vigentes.

Dessa forma a norma ISO 14000 estabelece alguns requisitos do SGA que uma organização que almeja a certificação deve conter:

I - Comprometimento e Política: é recomendado que uma organização defina sua política ambiental e assegure o comprometimento com o seu SGA;

II - Planejamento: se faz necessário que cada organização formule um plano para cumprir sua política ambiental;

III- Implementação: para uma efetiva implementação, deve-se desenvolver a capacitação e os mecanismos de apoio necessários para atender sua política, seus objetivos e metas ambientais;

IV - Medição e Avaliação: é importante que meça, monitore e avalie seu desempenho ambiental;

V - Análise Crítica e Melhoria: deve-se obter uma análise crítica e que aperfeiçoe constantemente seu sistema de gestão ambiental com o objetivo de melhorar seu desempenho.

Diante desses aspectos relevantes, o Sistema de Gestão Ambiental atua como instrumento organizacional que possibilita as instituições uma avaliação contínua de práticas, procedimentos e processos, buscando a melhoria do desempenho ambiental. Por outro lado, também consiste num conjunto de atividades planejadas, formalmente, que a empresa realiza para gerir ou

administrar sua relação com o meio ambiente. Essa é a forma pela qual a empresa se mobiliza, interna e externamente, para atingir e demonstrar um desempenho ambiental correto, controlando os impactos de suas atividades, produtos e serviços no ambiente (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002).

### 1.1 ASPECTOS AMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Após o final da década de 80, a constatação do agravamento das alterações ambientais globais levou, novamente, à reflexão sobre o atual processo civilizador. O processo produtivo em relação às consequências negativas ao meio ambiente, quanto pelo seu potencial de transformar essa realidade em benefício da prevenção desses efeitos nocivos, tais como o mau uso dos recursos naturais e a poluição (DONAIRE, 1999).

A partir deste contexto, a participação das empresas, que até então se reduzia à questão econômica, expande-se, passando a introduzir em suas preocupações as variáveis sociais e ambientais. Essas pressões eram sentidas apenas nas empresas dos países desenvolvidos em consequência do maior nível de informações dos consumidores e das maiores exigências das normas ambientais. A partir da década de 90, uma série de regulamentações passou a restringir a poluição industrial. Essas exigências vêm atingindo as empresas dos países em desenvolvimento, pressionadas principalmente pelo mercado internacional, que vem promovendo embargos de produtos e processos que poluem o meio ambiente, ocorrendo uma alteração no cenário industrial (SEIFFERT, 2006).

De acordo com Seiffert (2006), A Internacional Organizacional for Standartization (ISO), pela série 14000, veio cumprir esse objetivo, trazendo a variável ambiental para a gestão das empresas, no que se refere ao gerenciamento dos problemas ambientais e à adoção de processos produtivos não prejudiciais ao meio ambiente (ASOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 1996). Com o crescimento da industrialização, cresce também a competitividade do mercado e quando há maior concorrência, mais os produtos devem ter um diferencial, além do preço, que os faça mais vantajoso para o

consumidor. Um destes diferenciais pode ser a variável ambiental, inserida no processo de produção.

Embora existam organizações que não se dispõem a desenvolver atividades para melhoria global, este quadro vem se revertendo gradativamente, isso se deve por meio das modificações no comportamento humano e pelo mercado competitivo que se despertou para as responsabilidades ambientais (MOURA 2007).

## 2 MÉTODOS E TÉCNICAS

Para Gil (2007), a pesquisa exploratória tem por finalidade familiarizar-se com o problema, de modo a torná-lo mais claro e compreensível, proporcionando o enriquecimento das ideias e conclusões que podem ser inferidas sobre o problema estudado. No que se refere à natureza do trabalho, este é um estudo de caso, pois consiste no estudo de um problema de pesquisa com base em um caso real.

De forma mais específica, observe-se que no se refere aos procedimentos metodológicos, quanto aos objetivos, inicialmente destaque-se que pesquisas científicas, dependendo do critério adotado, ou das variáveis analisadas, e de acordo com Gil (1999) podem ser classificadas em diversos tipos, a saber: exploratória, descritiva, e explicativas. Com base nisso, observe-se que a referida pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva, pelo fato de identificar inicialmente o fenômeno e descrever todas suas particularidades, ou seja, a metodologia utilizada se deu através de uma abordagem qualitativa, e o meio de investigação foi baseado em um estudo de caso na empresa com o intuito de levantar os aspectos e impactos ambientais existentes, buscando além da observação dos processos o diálogo com os colaboradores e gestores da organização.

O levantamento de dados foi realizado em uma metalúrgica, localizada na cidade de Santa Rosa, Rio Grande do Sul, Brasil. O estudo abrangeu a situação ambiental da empresa onde procurou integrar os princípios básicos da sustentabilidade no âmbito da ISO 14001.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A empresa foi fundada em 1º de agosto de 1993 com o processo de terceirização da IOSCHPE MAXION. Em 1997 a empresa passou a produzir somente tubulação hidráulica. Atualmente fornece conjuntos de tubulação hidráulica e mecânica para vários segmentos da área agrícola, entre outros, atendendo em média 170 clientes em todo Brasil, onde com o objetivo da padronização dos processos em acordo com normas reconhecidas internacionalmente é certificada no Sistema de Qualidade, baseada na Norma NBR ISO/9001:2008.

No segundo semestre de 2000 a empresa investiu em máquinas com tecnologia de ponta nas áreas de dobra e conformação de tubos, e solda por indução para conexões hidráulicas, produzindo com elevado grau de precisão, melhorando a produtividade com qualidade e garantindo atendimento diferenciado aos seus clientes. Em 2005 investiu-se em um novo processo de produção, a pintura industrial.

Ao longo desses anos, a empresa sempre procurou se desenvolver e aprimorar os seus processos internos, buscando sempre novas tecnologias, para melhor atender seus clientes. A busca contínua de novas metodologias foi aperfeiçoando cada vez mais seus produtos. Em 2011, agregou-se aos seus processos a pintura a pó, e em 2012 o processo de zincagem.

Em 01 de maio de 2013, a empresa deixa de ser uma empresa familiar passa a pertencer a um grupo americano. Grupo esse com 60 anos de atuação em engenharia e manufatura empregam em torno de três mil pessoas e comercializa extensa linha de produtos tubulares de alto desempenho para OEM e after marketing. As fábricas produzem componentes para veículos rodoviários e fora de estrada nos Estados Unidos, Austrália, Índia e China. A linha de produtos compreende silenciadores, tubos de exaustão, tubulações para

sistemas de gerenciamento térmicos e de emissões EGR; conjuntos de tubos pressurizados para sistemas hidráulicos e lubrificação e montagens estruturais.

A partir de 2015 inicia-se o processo para a implantação do sistema de gestão ambiental e certificação ISO 14000 com o objetivo de demonstrar a preocupação com sustentabilidade ambiental em todas as fabricas do grupo.

### 3.2 ARMAZENAGEM DOS RESÍDUOS

A qualidade na operação da coleta de resíduos depende do acondicionamento apropriado, que deve ser compatível com a classificação, quantidade e volume dos resíduos. Estão especificadas na figura 2 as formas de acondicionamento e armazenagem dos resíduos sólidos.

Resíduo	Classificação	Composição	Classe	Fonte Geradora	Frequência Geração	Acond.	Armazenagem
Recicláveis	papel e papelão	embalagens, caixas	II B	Almoxarifado e expedição	Diária	bombonas	Área aberta
	plástico	PET, PEBD, PEAD, PP	II B	Almoxarifado e expedição	Diária	bombonas	Área aberta
	metais	Sucatas metálicas	II B	Processo produtivo	Diária	bombonas	Área coberta e fechada
	vidros	vidros	II B	Laboratório	Mensal	caixa	Área coberta e fechada
	madeira	madeira	II B	Corte	diária	bombonas	Área aberta
Resíduos Perigosos	contaminados	EPI's e não inflamáveis	I	Processo produtivo	Diária	Tb 200 litros	Área aberta com cobertura
	contaminados	Lodo ETE	I	ETE	2x semana	Tb 200 litros	Área aberta com cobertura
	Contaminado inflamáveis	Borra de tinta	I	Pintura	Semestral	Tb 200 litros	Área aberta com cobertura
	Contaminado inflamáveis	contaminados com óleo	I	Processo produtivo	diário	Tb 200 litros	Área aberta com cobertura
	lâmpadas fluorescentes	lâmpadas fluorescente	I	Pavilhões	Mensal	caixas	Área coberta e fechada
	Solvente sujo	Solventes orgânicos	I	Pintura	Diária	Tb 200 litros	Área aberta com cobertura
	espuma	Espuma poliestireno	I	Limpeza interna	semestral	Tb 200 litros	Área aberta com cobertura
	Borra Oleosa	Óleos minerais e sintéticos	I	Corte e torno	Semestral	Tb 200 litros	Área aberta com cobertura

Figura 2: Acondicionamento e armazenagem de resíduos sólidos. Plano de resíduos sólidos.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

### 3.3 DESTINAÇÃO DO MATERIAL

### 3.3.1 Big bag

São sacos produzidos em polipropileno indicados para o acondicionamento ou armazenamento de resíduos, é utilizado na empresa analisada para o descarte de resíduos contaminados, principalmente por óleo. O material é enviado para um prestador de serviços que possui liberação pela FEPAM para realizar o co-processamento de resíduos sólidos industriais.



Figura 3: Big bag com resíduos contaminados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

### 3.3.2 Lodo

O lodo é, basicamente, uma mistura de substâncias que contém minerais, coloides e material orgânico decomposto, o tratamento do lodo tem basicamente a função de reduzir de volume e a estabilização de matéria orgânica. O destino incorreto do lodo pode trazer prejuízos ao ecossistema e à saúde. O mesmo é armazenado em tonéis de ferro, sendo encaminhado para uma empresa que destina o material para um aterro industrial.



Figura 4: Tonel de ferro com lodo gerado pela estação de tratamento de esgoto.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

### 3.3.3 Contaminados

Os contaminados, sem a presença de lubrificante, solvente ou combustível são: resíduos da varrição, EPI's, recipientes plásticos e metálicos de tintas, produtos químicos e outros materiais contaminados. Estes são segregados separadamente dos materiais contaminados inflamáveis.

Os resíduos contaminados com características de inflamabilidade são: borra de tinta a base de solvente e resíduos contaminados com tintas e solventes oriundos do processo de pintura (panos, estopas, serragem, EPI's, elementos filtrantes e absorventes contaminados com óleos lubrificantes, solventes ou combustíveis). As embalagens contaminadas são enviadas para a uma empresa destinada a descontaminação.



Figura 5: Recipientes de produtos classificados como contaminados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

### 3.3.4 Papelão

O papel corrugado, normalmente chamado de papelão, embora o termo não seja tecnicamente correto, tem uma camada intermediária de papel entre suas partes exteriores, disposta em ondulações, na forma de uma sanfona, é gerado principalmente para a embalagem e proteção da matéria-prima e do produto acabado. O papelão é destinado à coleta seletiva municipal que realiza a reciclagem.



Figura 6: Armazenamento de papelão usado.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

### 3.4 CLASSIFICAÇÃO DO MATERIAL

A separação do lixo gerado deve estar de acordo com a recomendação da CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente) que estabelece o código de cores para os diferentes tipos de resíduos, a ser adotado na identificação de coletores e transportadores, bem como nas campanhas informativas para a coleta seletiva.



Figura 7: Resolução CONAMA 275/01 – definição de cores para a segregação de cada tipo de resíduo.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

#### 3.4.1 Sugestão de melhoria

Através da análise em conjunto com os colaboradores da empresa foi possível definir o tipo e quantidade de recipientes a serem disponibilizados para cada setor já que a empresa contava apenas com coletores de lixo em um ponto central de cada pavilhão, o qual exigia o deslocamento desnecessário do colaborador para o descarte do lixo. Os recipientes foram alocados e devidamente identificados de acordo com a característica de cada resíduo onde será esvaziada de acordo com a necessidade e enviada central interna de resíduos da empresa onde será efetuada a destinação dos resíduos a cada prestadora de serviços que atende as normas vigentes para cada material.

---

## CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo identificar e avaliar os principais aspectos e impactos ambientais decorrentes do processo produtivo de uma indústria metalúrgica. Através do estudo de caso foi possível verificar que a empresa busca a redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como a disposição final dos rejeitos. O objetivo do trabalho foi alcançado, pois se constatou que a empresa realiza as ações dentro do cumprimento das leis ambientais já que busca a certificação ISO 14001.

A partir do conhecimento proporcionado pelo trabalho, à empresa pode verificar alguns pontos a serem trabalhados para a melhoria e atendimento de todos os requisitos do Sistema de Gestão Ambiental, garantindo a redução dos impactos ambientais gerados por sua atividade. O estudo de caso foi de grande importância para o conhecimento e aplicação dos conceitos de sustentabilidade e a preservação do próprio planeta com o pensamento voltado para a qualidade de vida uma vez que se renova e criam-se medidas para evitar sempre o desperdício.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. **Gestão Ambiental: enfoque estratégico aplicável ao desenvolvimento sustentável**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14001: **Sistema de Gestão Ambiental**. 2004.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva 2007.

DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, A. A. L. **Qualidade e Gestão Ambiental**. 5. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2007.

SEIFFERT, B, E. MARI. **ISO 14000, Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Jonas Bordim<sup>1</sup>  
Luana Tais Buzanello Beckers<sup>2</sup>  
Paulo Roberto Mix<sup>3</sup>  
Nedisson Luis Gessi<sup>4</sup>  
Ântoni Nerone de Aguiar Sartori<sup>5</sup>

### RESUMO

O tema apresentado nesse artigo, delimita o estudo para elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização Pró-Empreendedor. O objetivo dessa pesquisa é propor a implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização estudada, seguindo a problemática: qual a ferramenta de avaliação de desempenho que melhor enquadra-se com as necessidades da organização inquirida? No que concerne aos aspectos metodológicos a pesquisa se configura como teórica/empírica e aplicada. Teórica por realizar um estudo bibliográfico sobre gestão de pessoas e avaliação de desempenho, e empírica por desenvolver um estudo de caso na organização observada no 1º semestre de 2017. A natureza da pesquisa é de forma bibliográfica, com análise documental. Conclui-se através das práticas de gestão já praticadas e através da bibliografia existente sobre o assunto, que o melhor método de avaliação de desempenho a ser aplicado na organização é a ferramenta de avaliação por resultados. O presente estudo teve como contribuições um melhor entendimento e habilidades para elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para os pesquisadores, como também a possibilidade de mensuração de resultados para o desenvolvimento de práticas de gestão melhores elaboradas por parte da organização. O presente trabalho foi revisado e melhorado, depois de uma publicação anterior.

<sup>1</sup> Administrador, Coordenador da Incubadora Acadêmica de Tecnologia e Inovação – IATI e professor das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. [jonas@fema.com.br](mailto:jonas@fema.com.br)

<sup>2</sup> Gestora de Recursos Humanos. Egressa das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. [luana.tais@outlook.com.br](mailto:luana.tais@outlook.com.br)

<sup>3</sup> Enfermeiro, Coordenador do Curso de Enfermagem das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. [paulomix@fema.com.br](mailto:paulomix@fema.com.br)

<sup>4</sup> Administrador, Coordenador do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMA. [nedisson@fema.com.br](mailto:nedisson@fema.com.br)

<sup>5</sup> Médico Veterinário, Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo. [antonisartori@gmail.com](mailto:antonisartori@gmail.com)

---

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho – Gestão - Resultados.

## INTRODUÇÃO

O tema decorrido no presente artigo trata do estudo para elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para um escritório contábil. A delimitação do tema foca na investigação teórica-empírica do escritório contábil Pró-Empreendedor Assessoria e Consultoria Contábil Empresarial Ltda., observando o seu contexto organizacional e juntamente com bases teóricas e práticas, elaborar uma ferramenta de avaliação de desempenho que possa ser aplicada de acordo com as necessidades que a empresa estudada possui.

Trata-se de um estudo de caso alicerçado à área de gestão empresarial, cuja pesquisa ocorrerá no decorrer do 1º semestre do ano letivo de 2017, na organização estudada e tem como problematização qual o método de avaliação de desempenho que melhor encaixa-se com as necessidades da organização e quais os aspectos que a organização deve avaliar? Dessa forma, o objetivo geral a que se pretende alcançar ao fim deste estudo, é a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização inquirida e propor sua implantação.

Nos objetivos específicos, pode-se resumi-los em: Conhecer a organização estudada e suas ferramentas de gestão de treinamento e desenvolvimento já aplicadas, a fim de pontuar quais os aspectos que devem conter na avaliação de desempenho; Analisar os métodos de avaliação de desempenho existentes, no intuito de verificar qual o melhor método a ser aplicado e que enquadra-se com as necessidades da organização; e Propor a utilização da ferramenta desenvolvida para que a empresa possa aprimorar e desenvolver os processos de gestão de treinamento e desenvolvimento de seus profissionais.

Para a organização estudada, esse estudo será importante para o desenvolvimento dos profissionais que fazem parte da mesma. A elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho pode auxiliar no aprimoramento dos processos de gestão de treinamento e desenvolvimento já existentes,

podendo elaborar práticas mais eficientes de treinar e desenvolver seus funcionários.

A metodologia apresentada resume-se em ser teórica/empírica, por ser baseada em pesquisa bibliográfica e por ser um estudo de caso desenvolvido na organização estudada. Os principais autores destacados no presente estudo são Idalberto Chiavenato e Antonio Carlos Gil, autor este em que foi-se baseado para a realização e desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho.

De forma a apresentar melhor o projeto de estudo, este artigo está organizado em 3 seções: a primeira refere-se ao referencial teórico acerca da gestão de pessoas, dos processos de gestão de pessoas, avaliação de desempenho, tipos de avaliação de desempenho e feedback; a segunda refere-se ao caminho metodológico aplicado para o desenvolvimento do presente estudo; e a terceira, traz a análise dos pesquisadores sobre a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização estudada.

## **1 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**

### **1.1 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Os processos de gestão de pessoas, são o detalhamento das funções que a gestão de pessoas agrega. Dessler afirma que os processos de gestão de pessoas abrangem todas as práticas para o desenvolvimento e a satisfatória condução dos aspectos que se relacionam com as pessoas da organização, tais como contratação, treinamento, avaliação, remuneração, enfim, desenvolvendo todas as maneiras de oferecer um ambiente adequado a qualidade de vida e o bem estar dos colaboradores (DESSLER, 2003).

Os processos de agregar pessoas, são os processos de inclusão de novos colaboradores na organização. Esse processo agrega o recrutamento e a seleção de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Dentro dos processos de aplicar pessoas enquadra-se a descrição de cargos e a avaliação de desempenho, onde Moreno descreve o desenho de cargos como sendo o detalhamento das atividades que o ocupante do mesmo

terá de desempenhar. Também deve conter os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o funcionário deve possuir para exercer determinado cargo (MORENO, 2014).

A avaliação de desempenho, conforme Marras e Tose, é um processo sistemático onde avaliam-se as pessoas pelo seu desempenho no trabalho. Inicialmente o objetivo da avaliação de desempenho consistia apenas em avaliar as pessoas através de seu desempenho observando as atividades que as mesmas desempenhavam. Conforme a avaliação de desempenho foi evoluindo, os pontos avaliadores abriram-se também, avaliando dessa forma não só o desempenho na realização de suas atividades, mas também o comportamento utilizado durante a execução da tarefa, as metas estabelecidas e o resultado que se alcançou pelo colaborador avaliado, visando dessa forma aprimorar a forma de desenvolvimento do mesmo (MARRAS; TOSE, 2012).

Já o processo de recompensar pessoas é, “[...] utilizado para incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios.” (CHIAVENATO, 2010, p. 16). Por outro lado, desenvolver pessoas, conforme Dessler, são métodos utilizados pelas organizações a fim de desenvolver em seus funcionários as habilidades necessárias para a execução das tarefas e o bom desempenho do trabalho a que são preparados para executar (DESSLER, 2003).

O processo de manter pessoas, é conceituado por Chiavenato como sendo o processo utilizado para a criação de um ambiente de trabalho satisfatório para a realização das atividades de seus colaboradores. Esse processo é muito importante para que os funcionários possam desenvolver suas tarefas com êxito, pois inclui a cultura organizacional, o clima, a higiene, a qualidade de vida, entre outros pontos que fazem de uma organização um bom lugar para se trabalhar (CHIAVENATO, 2010).

E por último, o processo de monitorar as pessoas, é exposto por Chiavenato como sendo “[...] os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.” (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

Assim, percebe-se a importância dos processos de gestão de pessoas para uma gestão de qualidade, onde tanto a empresa quanto os colaboradores devem estar satisfeitos com os seus resultados alcançados.

## 1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes na hora de uma organização avaliar os seus processos de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Para Marras, o desempenho humano estará entrelaçado a dois fatores: o “querer fazer”, onde o funcionário encontra-se disposto a realizar a tarefa; e o “saber fazer”, onde o funcionário possui condições que possibilitam a realização dessa tarefa (MARRAS, 2011).

Em resumo, os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho podem ser apresentados em três facetas: 1) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; 2) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração; 3) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa. (CHIAVENATO, 2009, p. 122).

Assim, a avaliação de desempenho pode ser vista como uma importante ferramenta para o processo de desenvolvimento do capital humanos nas organizações, pois é através da mesma que consegue-se medir o grau de desempenho de seus funcionários e se as práticas adotadas na gestão de pessoas estão sendo eficientes o bastante para o alcance de resultados positivos para as organizações.

### 1.2.1 Tipos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, por ser um processo muito importante na obtenção de resultados, possui diversas formas de aplicação, sendo sempre avaliada a necessidade de cada organização de modo especial. Conforme

Chiavenato, a importância de avaliar os funcionários foi acarretando em métodos tradicionais de avaliação de desempenho. Tradicionais pois com o decorrer do tempo acabaram se tornando populares e muito utilizados pelas organizações (CHIAVENATO, 2009).

Seguindo esse conceito, Chiavenato afirma que os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: Método das escalas gráficas; Método da escolha forçada; Método da pesquisa de campo; Método dos incidentes críticos e; Métodos mistos (CHIAVENATO, 2009).

Especificando, Dessler explica que os métodos das escalas gráficas listam em linhas vários aspectos e em colunas uma escala de pontuação que varia desde o insatisfatório ao satisfatório. O supervisor da área irá pontuar cada um desses aspectos em relação ao colaborador avaliado e ao final realizará a totalização do resultado (DESSLER, 2003).

O método de avaliação de desempenho por escolha forçada, conforme Chiavenato, é uma maneira de avaliar as pessoas através de frases com alternativas pré-definidas, forçando o avaliador a escolher uma ou duas alternativas das citadas e que se adaptem ao desempenho individual do colaborador avaliado, gerando assim um resultado onde não se consegue realizar observações paralelas (CHIAVENATO, 2009).

A pesquisa de campo, é outra forma de avaliação de desempenho, na qual é conceituada como o embrião da avaliação moderna por Marras e Tose, pois é posto pelos mesmos como sendo o método tradicional mais completo. No entanto, aponta-se algumas críticas no enredo desse método. Entre elas está o tempo excessivo gasto pelos gestores e o custo elevado no desenvolvimento desse processo. Além disso, quase não há a participação do avaliado no processo (MARRAS; TOSE, 2012).

Já o método dos incidentes críticos, conforme Chiavenato, é um método que se baseia no comportamento humano e a quais resultados o mesmo pode levar. Trata-se de uma técnica em que os gestores observam e registram os pontos positivos e negativos no desempenho de seus funcionários. Dessa forma, os pontos positivos são ressaltados e repassados aos colaboradores juntamente

com os pontos negativos que são analisados, corrigidos e eliminados (CHIAVENATO, 2009).

Ainda, pode-se juntar alguns métodos, onde Teiga conceitua os métodos mistos como sendo a junção de vários métodos tradicionais que irão se adaptando de acordo com a necessidade de cada organização. Como o mesmo expressa, todos os métodos de avaliação de desempenho possuem seus prós e contras, e assim as organizações acabam juntando métodos e os adaptando, sendo que cada organização ao final dessa adaptação, possui um método diferenciado das demais (TEIGA, 2012).

Além dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, com o tempo foram surgindo métodos mais modernos que se adaptam melhor as condições das empresas de hoje. Entre eles pode-se destacar a avaliação pelo método 360º, que virou febre na maioria das organizações, pois, conforme Marras expõem, preocupa-se com os cenários internos e externos que as organizações estão inseridas. É um método onde o colaborador é avaliado por todas as pessoas a qual ele possui contato, inclusive com os clientes da organização e seus colegas de trabalho, gerando também resultados mais amplos com maiores possibilidades de desenvolvimento de melhorias na gestão de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores (MARRAS, 2011).

O método de auto avaliação, conforme Chiavenato, “É o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas características de desempenho.” (CHIAVENATO, 2009, p. 146).

Já o método da avaliação por resultados, como Chiavenato expõe, é um método que se baseia na fixação de resultados a serem alcançados pelo colaborador e o que realmente foi realizado. A partir desse método, pode-se distinguir os pontos mais fortes e fracos de cada colaborador, facilitando a identificação e solução de problemas que possam vir a ocorrer, tomando providências eficazes (CHIAVENATO, 2009).

Dessa forma, os tipos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos para suprir a necessidade de treinar e desenvolver os colaboradores de cada organização, onde deve-se analisar qual o melhor método que se enquadra para cada empresa, pois nenhuma organização possui o perfil igual a outra.

### 1.3 FEEDBACK

O feedback é uma das ferramentas mais importantes em qualquer momento dentro das organizações. Conforme Dessler, uma avaliação de desempenho geralmente deve acarretar em um feedback, onde o supervisor irá levantar os dados da avaliação e fazer planos para corrigir os problemas de desempenho e melhorar ainda mais o desempenho que já é satisfatório. Muitos colaboradores podem não gostar de receber o feedback, pois muitas vezes ele poderá ser incômodo por trazer pontos negativos para o funcionário que foi avaliado (DESSLER, 2003).

Marras e Tose acrescentam que o feedback não deve apenas aparecer no momento da avaliação de desempenho e sim deve ser dado a todo momento em que se fizer necessário, maneira também de promover o desenvolvimento dos colaboradores (MARRAS; TOSE, 2012). Já Lacombe e Heilborn expressam que o feedback em casos de avaliação de desempenho nunca deve ser completo para que não haja criação de expectativas referente a projetos futuros. O que realmente deve ser repassado são as informações referente ao seu desempenho e o que o colaborador deve fazer para aperfeiçoar-se (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Assim, o feedback é o canal de comunicação para comunicar empresa e colaborador do andamento de seu desenvolvimento e possíveis críticas melhorias que possam vir a ocorrer. O feedback deve existir em qualquer organização, pois além de dar retorno ele ajuda muito na comunicação interna, eliminando muitos problemas por falta de entendimentos incorretos.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa trata-se do ponto de vista da natureza como sendo aplicada, por adquirir primeiramente o conhecimento necessário referente ao tema escolhido para posterior aplicação do que foi estudado. Pelo ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva, por ser necessário haver uma exploração e estudo da organização e dos dados que a mesma já possui referente ao estudo.

A pesquisa também é bibliográfica, pois é através da mesma que se obtém o conhecimento básico para posterior implantação do objeto de estudo.

Ainda nesse sentido, pode-se dizer que a pesquisa é documental, pois utilizou-se de dados relativos a organização estudada. E, por fim, a pesquisa é um estudo de caso, pois foi estudado um assunto específico para uma organização específica. As práticas de pesquisa utilizadas são muito importantes para o levantamento dos dados necessários para a análise e elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho de acordo com as necessidades da empresa estudada.

O plano de geração de dados deu-se de acordo com a necessidade de levantamento de informações relevantes para a elaboração da ferramenta de avaliação de desempenho que melhor se adapte à organização estudada. Para tanto, realizou-se visitas à sua sede, análises bibliográficas e de dados organizacionais. A análise e interpretação dos dados foi realizada através de um plano de análise, onde foram analisados os dados relativos aos assuntos levantados e gerados na coleta de dados. Dessa forma, pode ser verificado os resultados obtidos durante o estudo e finalmente seguir para o objetivo geral de elaborar uma ferramenta de avaliação de desempenho de acordo com as necessidades da organização investigada.

### **3 ATUAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO APLICADAS PELA EMPRESA EM ESTUDO**

A empresa é administrada por três sócios, ambos contadores. No momento contém 21 pessoas em seu quadro de funcionários. Atualmente a organização é composta por 06 setores que desempenham todo o processamento necessário para o sucesso da organização: setor fiscal, de expedição, de Departamento Pessoal, setor jurídico, financeiro e atendimento. A organização possui ainda duas filiais. Há em cada filial, uma secretária e um diretor administrativo/comercial que executa exclusivamente a prospecção de novos clientes e visitas a clientes auxiliando os gestores no atendimento.

No momento, a empresa não possui um setor de gestão de pessoas definido, o que existe são processos internos que são realizados pelos gestores e auxiliados pelo supervisor de departamento pessoal. A organização possui relacionado a área de gestão de pessoas, algumas ferramentas como recrutamento e seleção de pessoas, descrição dos cargos, auxílio educação elaborado pela própria empresa e apoio a capacitação e desenvolvimento profissional de seus funcionários. Gil afirma que “[...] o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem.” (GIL, 2007, p. 118).

Os cursos de Capacitação, Aperfeiçoamento e Atualização que a empresa concede a seus funcionários são fornecidos para que o processamento das atividades torne-se mais ágil e eficaz perante o cliente. São focados nas mudanças ocorridas principalmente na legislação pertinente a área contábil e trabalhista/previdenciária.

Os Treinamentos Internos que a empresa fornece são treinamentos de capacitação para o melhoramento na execução das tarefas de cada setor, onde são ministrados pelo supervisor de Departamento Pessoal ou pelo líder de determinado setor. Conforme Chiavenato, desenvolver pessoas é o ato de fornecer-lhes a formação básica para geração de novos conceitos, hábitos e comportamentos, a fim de tornarem-se melhores naquilo que fazem (CHIAVENATO, 2010).

Dessa forma, um ponto muito valorizado para a empresa é o desenvolvimento profissional de seus funcionários, onde os gestores avaliam o grau de desenvolvimento profissional dos colaboradores a fim de desenvolver competências que venham a trazer movimentações salariais e de carreira vindo a desempenhar novas responsabilidades. Outro ponto fundamental é o cumprimento dos processos. A empresa possui todos seus processos de execução das atividades padronizados e que devem ser seguidos conforme foram elaborados.

O cumprimento de Metas e Objetivos é mais um item que deve ser avaliado. A organização distribui aos seus funcionários mensalmente metas e

objetivos que devem ser cumpridos. Seria então, avaliado o grau de cumprimento das metas e objetivos propostos e os resultados que foram alcançados através desses objetivos e metas (bons ou ruins), podendo ser dessa forma levantados meios de melhorar e prevenir futuras falhas.

Conforme Moreno afirma, “[...] nos dias atuais, cada funcionário é visto como parceiro da organização, para a qual contribui utilizando seus conhecimentos, habilidades, dedicação e esforço pessoal.” (MORENO, 2014, p. 19).

A descrição de cargos é onde são descritos todas as habilidades, atitudes e conhecimentos que cada colaborador deve ter e desenvolver para executar determinado cargo na organização. A empresa possui todos os cargos descritos e devem ser seguidas as especificações de cada um para que o colaborador possa desenvolver-se profissionalmente. Dessa forma seria avaliado o potencial de cada colaborador para executar determinado cargo e/ou executar determinada atividade.

Conhecimento e cumprimento da Missão, Visão e Valores da empresa também devem ser avaliados a fim de detectar pontos fortes e oportunidades de melhoria em relação a comportamentos que podem ser vistos como críticos pela organização.

A empresa possui a necessidade de avaliar o desempenho de seus colaboradores a fim de verificar se o modo com que gerenciam o processamento das atividades e o modo com que gerenciam os colaboradores para seu desenvolvimento profissional está sendo satisfatório ou não, o que pode ser melhorado e aprimorado e, ainda, o que pode ser implantado para que o sucesso organizacional e a qualidade de vida dos colaboradores possam andar juntos.

### 3.1 MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A SER APLICADO

Atualmente a organização possui ferramentas para capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores e metas a serem alcançadas, porém não possui nenhuma maneira de mensurar se o que está sendo realizado está produzindo resultados satisfatórios para a empresa. Assim, verificou-se que a

organização tem demasiada preocupação em conseguir mensurar os resultados alcançados pelos colaboradores e se as ferramentas aplicadas atualmente estão sendo positivas ou não para o desenvolvimento dos funcionários e da organização.

Com essa afirmativa e com base na bibliografia existente, pode-se verificar que a melhor maneira de avaliar o desempenho e conseguir medir resultados significativos para a organização, seria através da elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho por resultados, que segundo Chiavenato, é um método que baseia-se na fixação de resultados a serem alcançados pelo colaborador e o que realmente foi realizado. A partir desse método, pode-se distinguir os pontos mais fortes e fracos de cada colaborador (CHIAVENATO, 2009).

O método de avaliação de desempenho por resultados, conforme Chiavenato descreve, é baseado no alcance das metas estabelecidas e o que foi atingido ou não. Essa ferramenta possibilita que sejam levantados os pontos fortes e fracos de cada colaborador, podendo estabelecer o que deve ser trabalhado e desenvolvido para que este se desenvolva de forma a trazer resultados cada vez mais satisfatórios para a empresa e evitar problemas futuros (CHIAVENATO, 2009).

Em acordo com Chiavenato, Teiga ainda acrescenta que esse método “[...] é prático, embora dependa das atitudes e motivação do avaliador, do clima organizacional e do nível de abertura para feedback.” (TEIGA, 2012, p. 80).

Esse método delinea metas e objetivos que devem ser alcançados em determinado tempo, podendo ser trabalhadas as dificuldades que cada colaborador possui, tornando o processamento das tarefas mais eficiente e assim, aumentando também a produtividade.

Gil expressa que o método de avaliação por resultados vem sendo uma ótima alternativa aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, que muitas vezes vem dissociados da gestão do trabalho e das pessoas, sendo assim bastante adequado para as empresas que adotam o planejamento estratégico (GIL, 2007).

Portanto, a ferramenta de avaliação de desempenho por resultados enquadra-se perfeitamente com o perfil e necessidades da organização estudada, visto que os objetivos e metas traçados pela empresa necessitam de levantamento de resultados para que se possam ser aplicadas novas práticas de gestão e aperfeiçoamento das existentes.

### 3.2 DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após o levantamento dos itens que devem constar na ferramenta de avaliação de desempenho de acordo com as necessidades da organização e através da análise bibliográfica e identificar qual o melhor método a ser desenvolvido, nesse caso a avaliação por resultados, parte-se para o processo de desenvolvimento da ferramenta a ser entregue a organização.

Nesse caso específico, procurou-se basear-se no modelo e descrição do autor Antonio Carlos Gil, como visto no item anterior. A periodicidade que a ferramenta será aplicada varia de acordo com as necessidades da organização, porém sugere-se que a empresa aplique a ferramenta de forma trimestral, já que visa medir os resultados alcançados pelos colaboradores, e dessa forma conseguir mensurar de maneira mais eficiente a produtividade de sua equipe.

A responsabilidade pela execução e aplicação da ferramenta será da gerência da organização, onde também poderá manejar práticas de desenvolvimento de acordo com os resultados obtidos e sempre repassar aos funcionários o feedback de suas avaliações, trabalhando assim em conjunto para o crescimento e sucesso de ambos. A seguir, segue formulário desenvolvido para avaliação de desempenho dos colaboradores através de resultados:

<b>EMPRESA:</b> Pró-Empreendedor		<b>COLABORADOR AVALIADO:</b>		<b>SETOR/CARGO:</b>		<b>AVALIADOR:</b>	
<b>ATIVIDADES AVALIADAS</b>		<b>METAS A SEREM ALCANÇADAS</b>		<b>RESULTADOS ALCANÇADOS:</b>			
				<b>1º TRIMESTRE</b>	<b>2º TRIMESTRE</b>	<b>3º TRIMESTRE</b>	
Conhecimento e cumprimento da missão, visão e valores;		Fechamento dos balanços contábeis;					
Participação em cursos de capacitação, atualização e aperfeiçoamento;		Cálculo folha mensal dentro do prazo estabelecido por lei;					
Participação em treinamentos internos;							
Cumprimento dos processos padrões estabelecidos;							
Desenvolvimento profissional;							
Conhecimentos, habilidades e atitudes requisitadas com base na descrição de cargos.							
<b>ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO AVALIADO:</b>							
<b>DATA DA REUNIÃO:</b>		<b>COMENTÁRIOS DO AVALIADOR:</b>			<b>COMENTÁRIOS DO AVALIADO:</b>		
<b>ASSINATURAS:</b>							
<b>AVALIAÇÃO FINAL:</b>							
<b>PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO FUNCIONÁRIO AVALIADO:</b>							

Figura 1 - Ferramenta Avaliação de Desempenho por Resultados.

Fonte: produção dos pesquisadores.

Pretende-se que com essa ferramenta a organização possa desenvolver um planejamento mais estratégico, onde assim consiga mensurar os resultados que suas práticas de gestão estão fornecendo e assim poder aperfeiçoá-las de desenvolver novas práticas para o alcance de resultados positivos para seu crescimento e sucesso organizacional.

Xavier aponta que itens como conversas francas e abertas com foco no desenvolvimento e crescimento tanto organizacional quanto dos colaboradores, eliminação de preconceitos, capacidade de ouvir e compreender os avaliados por parte do avaliador, boa informação e real esforço em repassar um feedback adequado, são condições indispensáveis para que o processo de avaliação funcione bem (XAVIER, 2006).

Chiavenato afirma que atualmente a avaliação de desempenho está abrangendo-se e tornando-se mais ampla e abrangente para as organizações, que estão cada vez mais investindo no desempenho humano de seus colaboradores. O que torna isso uma forte participação dos funcionários com

suas competências e habilidades para o desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações. A avaliação de desempenho mostra exatamente esse conceito, onde o colaborador é avaliado conforme seu desenvolvimento profissional, capaz assim de alavancar tanto o sucesso organizacional quanto individual (CHIAVENATO, 2010).

Portanto, propõem-se que a organização estudada aplique a ferramenta desenvolvida a fim de mensurar os resultados que suas práticas de gestão estão fornecendo e, dessa forma, conseguir melhorar seu desempenho e suas práticas de gestão, alcançando cada vez mais resultados satisfatórios e uma maior produtividade, obtendo o sucesso empresarial.

## CONCLUSÃO

O presente artigo teve como tema e delimitação do tema a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização Pró-Empreendedor Assessoria e Consultoria Contábil Empresarial Ltda, a fim de que a mesma desenvolva e aperfeiçoe suas práticas de gestão para o alcance de uma melhor produtividade e desenvolvimento organizacional.

Como a organização possui uma preocupação bem abrangente no que se refere em mensuração de resultados, pode-se concluir através de suas práticas de gestão já praticadas e no que cerne a bibliografia existente sobre o assunto, que a melhor maneira de avaliar o desempenho de seus colaboradores seria através do desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação por resultados, onde a empresa possa acompanhar o desenvolvimento profissional e o cumprimento das metas e objetivos propostos aos seus funcionários.

Dessa maneira, objetivando atender a problemática e objetivos levantados no presente estudo, analisou-se a bibliografia existente acerca de gestão de pessoas e avaliação de desempenho e as práticas de gestão exercidas pela organização estudada a fim de desenvolver uma ferramenta de avaliação de desempenho que pudesse atender as necessidades da empresa gerando melhores resultados de desempenho e produtividade. Após a análise desses dados, pode-se verificar o melhor método a ser aplicado e desenvolveu-

se uma ferramenta de avaliação de desempenho enquadrada às práticas organizacionais da empresa inquirida propondo sua implantação a mesma.

Após o desenvolvimento da ferramenta e de proposta sua implantação, sugere-se futuras investigações para o tema, a fim de verificar quais foram os resultados alcançados com a implantação da mesma e se a ferramenta surgiu efeitos positivos ou não para a organização. Também sugere-se um possível desenvolvimento de um plano de carreira dando andamento aos processos de gestão da organização.

O estudo desenvolvido foi de grande valia tanto para os pesquisadores, quanto para a organização estudada, por ter abrangido conhecimentos e habilidades para elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho, podendo posteriormente desenvolver e aplicar novas ferramentas para outras organizações.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de Cargos e Salários**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TEIGA, Adriano José. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. rev. e atual. Paraná: IESDE Brasil, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

---

## PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS AGROPECUÁRIAS

Alexandre Gallas<sup>1</sup>  
Jonas Bordim<sup>2</sup>  
Paulo Roberto Mix<sup>3</sup>  
Cassia Bordim Santi<sup>4</sup>  
Rafael da Silva Lopes<sup>5</sup>

### RESUMO

Com o passar dos anos as propriedades que produzem e comercializam alimentos, preocupam-se cada vez mais com o controle da qualidade tanto das matérias-primas quanto dos processos de produção, tudo para proporcionar mais tranquilidade e bem-estar aos clientes. A realização deste trabalho tem como objetivo a aplicação de Boas Práticas Agropecuárias em uma propriedade leiteira, localizada no município de Santo Cristo – RS. Esse programa proporciona a propriedade benefícios referentes à higiene, organização, aumento da produtividade e satisfação do cliente e até redução de custos com melhor aproveitamento da matéria prima. Assim, foi realizado um estudo otimizado sobre gestão empresarial rural, legislação em relação às atividades agropecuárias, sobre boas práticas de produção, de bem-estar animal, sociais e ambientais ainda uma análise da estrutura propriedade com o intuito de desenvolver um processo produtivo que traga mais benefícios à propriedade. Desta forma, as Boas Práticas Agropecuárias irão contribuir com a saúde, qualidade de vida dos consumidores, ambiente higienizado e organizado a todos os envolvidos no negócio. Para a coleta de dados, além de fontes bibliográficas, manuais e legislação, também foram realizadas visitas a propriedade, onde foram realizadas entrevistas com o proprietário, para adquirir as informações necessárias para a conclusão desse artigo. No final ainda, são descritas algumas recomendações, referente ao programa a ser implantado e aos processos desenvolvidos atualmente pela propriedade. Mas para que as Boas Práticas Agropecuárias tenham sucesso em sua aplicação, é necessário o mapeamento de todos os processos e tratar ponto a ponto as melhorias.

---

<sup>1</sup>Administrador, egresso das Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMa. alexandre.gallas@bol.com.br

<sup>2</sup>Administrador, Coordenador da Incubadora Acadêmica de Tecnologia e Inovação – IATI e professor das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMa. jonas@fema.com.br

<sup>3</sup>Enfermeiro, Coordenador do Curso de Enfermagem das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMa. paulomix@fema.com.br

<sup>4</sup>Licenciatura em Matemática, Professora da FAHOR – Faculdade Horizontina. bordimcassia@fahor.com.br

<sup>5</sup>Psicólogo, Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo. rafaellopes85@hotmail.com

---

**Palavras-chave:** Gestão – Qualidade – Boas Práticas.

## INTRODUÇÃO

Em muitas propriedades rurais, principalmente as pequenas, a produção ainda é bastante principiante, ou seja, produzida sem um nível tecnológico adequado, tornando-se, na maioria das vezes uma produção não tanto eficiente.

Este trabalho foi realizado numa organização rural de médio porte que se dedica em especial à pecuária leiteira, mas que também pratica a agricultura, situada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo, a elaboração de um projeto para implantação do Programa de Boas Práticas Agropecuárias para a atividade leiteira.

Este trabalho tem seu segmento iniciando com o referencial teórico, gestão empresarial rural, pecuária leiteira no município de Santo Cristo, legislação em relação à qualidade na atividade leiteira, boas práticas de produção, boas práticas de bem-estar animal, boas práticas sociais e boas práticas ambientais. Entre os principais autores, pode-se citar: Marion, Crepaldi, Albuquerque e ainda dados provenientes da Revista CFMV e Guia da FAO.

Seguindo a próxima etapa a metodologia, categorização da pesquisa, geração de dados, análise e interpretação dos dados, resultados da pesquisa, análise dos aspectos gerais da propriedade, identificação dos pontos de ação para melhorias, propor as melhorias que auxiliem na adoção das boas práticas na propriedade leiteira e conclusão.

Na etapa final, a fim de cumprir com os objetivos propostos, através de visitas a propriedade, foi possível fazer um levantamento de dados que posteriormente interpretados, tornaram-se informações necessárias para a resposta do problema e também para a conclusão dos objetivos deste artigo. Destaca-se ainda, uma proposta de implantação do Programa de Boas Práticas Agropecuárias na propriedade, juntamente com a verificação de seus principais benefícios. Após essa proposta de implantação, descrevem-se algumas sugestões de melhorias incluindo a estrutura organizacional até o processo produtivo.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é onde se obtém suporte de outros autores, que já fundamentaram as suas ideias, nos norteando no decorrer do tema em estudo.

### 1.1 GESTÃO EMPRESARIAL RURAL

A empresa rural sendo ela definida como familiar ou patronal está inserida em um ambiente geral onde suas atividades influenciam seus resultados, sendo destinada a produção de bens e serviços que atendam às necessidades e desejos das famílias, segundo Marion, “empresas rurais são aquelas que explorem a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas” (MARION, 2014, p.2).

Já Crepaldi afirma que ao Administrador Rural cabem as seguintes tarefas:

a) tomar decisão sobre o quê produzir, baseando-se nas condições de mercado e dos recursos naturais de seu estabelecimento rural; b) decidir sobre o quanto produzir levando em consideração fundamentalmente a quantidade de terra que dispõe, e ainda o capital e a mão de obra que pode empregar; c) estabelecer o modo como vai produzir, a tecnologia que vai empregar, ou seja, se vai mecanizar ou não a lavoura, o tipo de adubo a ser aplicado e a forma de combater as pragas e doenças etc.; d) controlar a ação desenvolvida, verificando se as práticas agrícolas recomendadas estão sendo aplicadas corretamente e no devido tempo; e) avaliar os resultados obtidos na safra medindo os lucros ou prejuízos e analisando quais as razões que fizeram com que o resultado alcançado fosse diferente daquele previsto no início de seu trabalho. (CREPALDI, 2012).

Considerando a importância que o processo de gestão empresarial rural representa dentro da estrutura que compõem uma propriedade leiteira, é possível afirmar que, com a sua existência os objetivos definidos serão

alcançados, tornando assim, a propriedade eficiente, permitindo o seu crescimento e estabilidade financeira.

## 1.2 LEGISLAÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIDADE NA ATIVIDADE LEITEIRA

Com o objetivo de melhorar a qualidade do leite, garantindo aos laticínios e consumidores, produtos à base de leite mais seguros e nutritivos, também proporcionar condições para aumentar o rendimento dos produtores, os órgãos competentes elaboram regras e normativas para regulamentar a produção e possibilitar sua fiscalização com parâmetros previamente estipulados, dando segurança a toda a cadeia produtiva.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) publicou, em 2002, a instrução Normativa nº 51, iN 51, que regulamentou a produção, identidade, qualidade e coleta e transporte do leite A, B, C, pasteurizado e cru refrigerado. Esta norma entrou em vigor no dia 1º de julho de 2005 na região Sul, Sudeste e Centro-Oeste e em 2007, nas regiões Norte e Nordeste. Em 29 de dezembro de 2011, foi publicada a instrução Normativa nº 62, iN 62, que substituiu a iN 51, alterando basicamente o cronograma que rege os parâmetros de qualidade do leite. (Coleção SENAR – 133, p.7).

Essa análise do leite é feita pelo laticínio em laboratórios credenciados, o leite deve estar de acordo com as normas exigidas para que a sua qualidade e seguridade sejam comprovadas. Dessa forma, atendendo aos requisitos o produto gera confiança ao consumidor final, e também acréscimo de valor para o produtor.

## 1.3 BOAS PRÁTICAS DE PRODUÇÃO

As Boas Práticas de Produção atuam na qualidade do leite, no controle de técnicas produtivas, estruturais e processos que propiciem segurança ao alimento e extingam o risco de resíduos no leite. Pode-se ter como conceito de Administração da Produção e Operação segundo o autor Moreira, de uma forma geral:

[...] a Administração da Produção e Operação diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de um serviço. Neste sentido, a palavra “produção” liga-se mais de perto às atividades industriais, enquanto a palavra “operação” refere-se às atividades desenvolvidas em empresas de serviço. (MOREIRA, 2004, p. 1).

Quando se trata de gerenciar uma propriedade, é sempre importante ter em mente, aspectos relacionados à flexibilidade e produtividade. No sistema de produção alguns elementos constituintes são fundamentais. São eles: os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle. Para Moreira:

Os *insumos* são os recursos a serem transformados diretamente em produtos, como as matérias-primas, mas os recursos que movem o sistema, como a mão-de-obra, o capital, as máquinas e equipamentos, as instalações, o conhecimento técnico dos processos, etc. Já o *processo de conversão*, em manufatura, muda o formato das matérias-primas ou muda a composição e a forma dos recursos. Em *serviços*, não há propriamente transformação: o serviço é criado, sendo baseado no conhecimento. E, por fim, *sistema de controle* é a designação genérica que se dá ao conjunto de atividade que visa assegurar que programações sejam cumpridas, que padrões sejam obedecidos, que os recursos estejam sendo usados de forma eficaz e que a qualidade desejada seja obtida. (MOREIRA, 2004, p. 08).

Segundo a FAO, com referência ao manejo nutricional dos animais as práticas sugeridas estão organizadas segundo os tópicos: Garantir o fornecimento de alimentos e água provenientes de fontes sustentáveis; Garantir alimentos e água aos animais em quantidade e qualidade adequadas; Controlar as condições de armazenamento dos alimentos; Garantir a rastreabilidade dos alimentos adquiridos pela propriedade. (FAO; IDF, 2013).

Ainda de acordo com a FAO, a ordenha é a atividade central na pecuária leiteira. Os consumidores demandam alto padrão de qualidade do leite, assim o manejo de ordenha objetiva minimizar as contaminações microbiana, química e física. O manejo de ordenha envolve todos os aspectos do processo de obtenção do leite de animais com rapidez e eficácia, garantindo ao mesmo tempo a saúde dos animais e a qualidade do leite. Uma parte importante das boas práticas

agropecuárias na produção leiteira é a consistência na aplicação diária de procedimentos de ordenha. (FAO; IDF, 2013).

Já os procedimentos higiênicos de ordenha incluídos nas boas práticas de produção de leite incluem: Garantir que a rotina de ordenha não lesione os animais ou introduza contaminantes no leite; Garantir que a ordenha seja realizada em condições higiênicas; Garantir que o leite seja manipulado adequadamente após ordenha. (FAO; IDF, 2013). Evidencia-se que todos os itens citados acima devem ser desempenhados adaptando-se aos procedimentos do dia-a-dia, dessa forma garantindo a segurança alimentar.

#### 1.4 BOAS PRÁTICAS EM BEM ESTAR ANIMAL

A nível mundial, especialmente nas últimas décadas, a sociedade tem exigido uma postura mais ética com relação à produção animal. Segundo o MAPA:

Os trabalhos desenvolvidos pela CBPA (Coordenação de Boas Práticas e Bem-estar Animal) e seus parceiros na bovinocultura leiteira tem como objetivo apoiar instituições para apoiar o treinamento de produtores visando a implementação das boas práticas agropecuárias, objetivando o aumento da taxa de desfrute, e a sustentabilidade do sistema. Além dos aspectos produtivos, são trabalhados temas relacionados a melhoria das condições de ambiência e da redução do medo, de lesões e de acidentes. (MAPA, 2018).

A sociedade, de acordo com suas bases éticas e morais, define o que é certo ou errado e determina como devem ser aplicados esses conhecimentos, que passam a ser exigidos na forma de leis, determinando condutas mínimas em relação aos animais. (REVISTA CFMV, 2016, p.28). Nesse sentido, existe o princípio das cinco liberdades com respectivo desdobramento proposto pela *Farm Animal Welfare Council (FAWC)* em 1992:

<b>LIBERDADE</b>	<b>DESDOBRAMENTO</b>
Livre de fome e sede	Acesso à água fresca e uma única dieta para completa manutenção de saúde e vigor.
Livre de desconforto	Fornecimento de um ambiente apropriado, incluindo abrigo e uma confortável área de descanso.

Livre de dor, injúria e doenças	Prevenção ou rápido diagnóstico de tratamento.
Livre para expressar comportamento normal	Fornecimento de espaço suficiente, instalação adequada e companhia de animais da mesma espécie.
Livre de medo e diestresse	Garantia de condições e tratamento que evitem sofrimento mental.

Ilustração 3: Princípio das cinco liberdades.

Fonte: Revista CFMV, (2016, p. 29).

As boas práticas de bem-estar animal são indispensáveis para se obter os melhores resultados produtivos. Caso contrário, é necessária a identificação rápida e constante dos problemas, e assim solucioná-los para evitar as perdas produtivas.

### 1.5 BOAS PRÁTICAS SOCIAIS

As Boas Práticas Sociais se referem às questões relativas a harmonia social. A qualidade de vida das pessoas envolvidas na atividade da propriedade é o principal objetivo. O trabalho consiste em verificação da legislação, segurança ocupacional e condições de vida. Segundo Chiavenato “[...] as pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornarem o parceiro principal do negócio e que lhe dá dinâmica, vigor e inteligência.” (CHIAVENATO, 2004, p.11).

De acordo com a FAO, a proposta de boas práticas de produção de leite relativa à gestão socioeconômica das propriedades inclui: Implementar um programa efetivo e responsável de gestão de pessoas; Garantir que as tarefas de propriedade sejam realizadas de forma segura e competente; Gerenciar a empresa de modo a assegurar sua viabilidade financeira. (FAO e IDF, 2013).

No que se refere às boas práticas sociais, é necessário ter uma atenção especial com qualidade de vida das pessoas envolvidas, para que essas possam desempenhar as suas atividades para tornar a propriedade competitiva e com garantia da qualidade do produto entregue (leite).

## 1.6 BOAS PRÁTICAS AMBIENTAIS

O Meio Ambiente é tratado nas Boas Práticas Ambientais. Os pontos de atenção se concentram no atendimento da legislação, preservação ambiental (flora, fauna e solo), preservação de mananciais e nascentes, qualidade do ar e manejo de dejetos. Segundo Albuquerque:

A maioria dos impactos ambientais é decorrente da aceleração do desenvolvimento com ênfase apenas no resultado econômico, conforme defendem alguns ecologistas, sem o devido controle e preocupação com a preservação dos recursos naturais. Em outras palavras sem os cuidados com a utilização responsável e sustentável dos recursos da natureza. A consequência em geral é a poluição ambiental pelo uso abusivo e incontrolado de insumos como a água, energia e outros recursos renováveis e não renováveis. (ALBUQUERQUE, 2009, p.18).

Segundo a FAO, a proposta de boas práticas agropecuárias na produção de leite em relação ao meio ambiente é estabelecida sob as seguintes ações: Implementar um sistema de produção ambientalmente sustentável; Dispor de um sistema apropriado de manejo de resíduos; Assegurar que os procedimentos de produção de leite não tenham efeito adverso sobre o meio ambiente. (FAO; IDF, 2013). É preciso produzir leite de acordo com as boas práticas ambientais, uma vez que os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação com os cuidados com o meio ambiente.

## 2 METODOLOGIA

Define-se metodologia, como uma forma de verificar o problema, contendo a forma de como o problema será abordado o local, a maneira e o tempo necessário para a correta investigação do assunto.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização do presente artigo, foi feito o uso da pesquisa, podendo ela ser classificada como de natureza aplicada, quanto à forma de abordagem

do problema é qualitativa e do ponto de vista dos objetivos é exploratória e descritiva. Assim foram utilizados questionários, visitas, notas de campo e documentos pessoais para o levantamento de dados e assim poder confrontá-los com a literatura já existente.

A pesquisa exploratória é bastante maleável, nos dando uma visão mais próxima do problema, devido ao fato do alto contato do pesquisador com o local onde será feita a pesquisa, por estar presente na propriedade realizando entrevista com o proprietário, com o intuito de coletar informações e dados para que possa propor e apontar sugestões para as melhorias que virão a ser necessárias.

Juntamente com a pesquisa exploratória utilizou-se também a pesquisa descritiva, pois foi feito o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática. De acordo com os procedimentos técnicos, o presente artigo é baseado em pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Já tendo o referencial teórico parte-se para a parte documental, tendo por base documentos da propriedade e dados que só a propriedade possui.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADO

O plano de coleta de dados é o meio pelo qual foram colhidas as informações da organização. Essas informações são utilizadas como fontes de dados para uma posterior análise. Utilizou-se de fontes primárias e as fontes secundárias, onde o conjunto das informações levantadas contribuiu para a solução do problema. Como fontes primárias foram utilizadas informações adquiridas com a ajuda de entrevistas ao proprietário da propriedade. Já as fontes secundárias buscam um embasamento teórico em literatura com referências seguras. O processo de geração de dados para a realização do artigo ocorreu através de documentação direta, pelo fato dos dados serem coletados diretamente na propriedade Três Gerações – Pecuária e Agricultura, no município de Santo Cristo. As informações foram coletadas através de

observação direta intensiva com a realização de uma entrevista no dia 20 de março de 2018.

### 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Quanto ao método de abordagem, o estudo utilizou o método dedutivo pelo fato de partir das teorias relacionadas à área de estudo e refere-se à utilização destas teorias a fim de buscar e aplica-las à resolução de um determinado problema, que no caso é definido como a aplicação das Boas Práticas Agropecuárias.

Quanto aos métodos de procedimento, o estudo utilizou o método estatístico e o método comparativo. O método estatístico foi utilizado pelo fato de que os resultados encontrados com a realização do artigo são condizentes com o que foi coletado na realização da entrevista, ou seja, os resultados obtidos estão amparados em uma base concreta e as informações apresentadas são seguras.

O método comparativo se deu pelo fato de que durante o desenvolvimento do artigo, esteve presente o ato de comparar as informações apresentadas no embasamento teórico com aquilo que de fato ocorreu na propriedade.

## 3 RESULTADO DA PESQUISA

Nesta etapa do artigo são abordados e contextualizados os três objetivos específicos que compõem o artigo e que abordam toda a sua realização. Eles são os princípios fundamentais que deverão ser cumpridos e atingidos com a aplicação dos métodos de pesquisa, bibliografia consultada e a prática do trabalho em si.

### 3.1 ANÁLISE DOS ASPECTOS GERAIS DA PROPRIEDADE

A propriedade rural Três Gerações – Pecuária e Agricultura, localizada no município de Santo Cristo, RS, tem como sua principal fonte de renda a produção de leite. A produção diária gira em torno de 3200 litros, com 120 vacas em

lactação. O rebanho total da propriedade é de 250 animais, incluindo as categorias de cria, recria e lactação. A propriedade conta com 80 hectares, onde 60 hectares são utilizados para a produção de silagem de milho para os animais. Conforme Crepaldi, cabe ao administrador rural tomar as seguintes decisões: o que produzir, o quanto irá produzir, de que modo vai produzir, controlar a ação desenvolvida e avaliar os resultados obtidos (CREPALDI, 2012).

A propriedade é familiar, onde a maioria das atividades é desempenhada pelos próprios membros da família. Na entrevista, quando questionado sobre a média de produção, o proprietário destaca que se mantém constante durante o ano, pois os animais são semi-confinados, onde recebem dieta balanceada o ano inteiro. Havendo grande estoque de alimento (silagem). Na aquisição dos insumos agrícolas e pecuários, o produtor faz uma pesquisa de mercado nas empresas ou cooperativas, onde encontra um atendimento diferenciado, com assistência técnica, melhores preços, qualidade dos produtos, melhores prazos de pagamento.

Quando questionado ao modo de controle de gastos, despesas e controles de sua lavoura, o mesmo admite não usar nenhuma planilha eletrônica, mas utiliza uma caderneta, onde têm por hábito anotar todas essas informações. Também costuma anotar épocas de plantio, as variedades de sementes que utiliza e datas que realiza os tratamentos, bem como são descritas as áreas de plantio. Segundo Moreira, sistemas de controle é o conjunto de atividades que busca assegurar que toda a programação seja cumprida, obedecendo aos padrões e que os recursos estão sendo usados de forma moderada para que a qualidade seja obtida (MOREIRA, 2004).

Já o rebanho leiteiro conta com o gerenciamento de um programa de computador (PRODAP), onde todos os dados de todos os animais são lançados, desde o seu nascimento até o seu descarte, onde cada animal é identificado por seu brinco com o número. Por se tratar de uma atividade diária e com horários definidos, nas épocas de plantio e colheita, o proprietário para garantir que tudo ocorra de forma natural, contrata alguns diaristas para ajudar no plantio, e na colheita contrata uma equipe especializada para garantir que tudo seja feito no tempo certo, pois fatores climáticos podem atrapalhar.

### 3.2 IDENTIFICAR PONTOS DE AÇÃO PARA MELHORIAS NAS AÇÕES DE BOAS PRÁTICAS AGROPECUÁRIAS DA PROPRIEDADE LEITEIRA

Para que uma propriedade leiteira se mantenha no mercado, precisa estar sempre inovando e ter basicamente um processo produtivo estabelecido, pois a produção de leite é interligada por alguns fatores que são imprescindíveis, entre eles: nutrição, sanidade, manejo, genética e reprodução. De acordo com Martins e Laugeni, quando a produtividade aumenta, a mesma fornece os meios para a redução dos desperdícios, e para que isso aconteça, o aumento da produtividade requer mudanças na tecnologia, na qualidade, ou seja, em todo o processo (MARTINS e LAUGENI, 2005).

Na propriedade foi possível observar que o espaço é bem aproveitado e que equipamentos, máquinas e instalações são utilizados de forma adequada, que são apresentados na Ilustração 4:

FOTOS	DESCRIÇÃO
	<p>Vista aérea da propriedade Três Gerações – Pecuária e Agricultura.</p> <p>Já na segunda imagem, está a área de descanso das vacas, e ao fundo galpão de alimentação, sala de ordenha e galpão depósito de insumos e máquinas.</p>

		<p>Em seguida tem-se a sala de ordenha e de resfriamento do leite.</p> <p>Poço artesiano, que fornece água em quantidade e qualidade a toda a propriedade. O poço possui outorga necessária para seu uso.</p>
		<p>Aqui o galpão de alimentação, onde são atendidas as necessidades nutricionais e hídricas do rebanho.</p> <p>Em seguida tem o espaço interno do galpão de alimentação, em tamanho compatível com o número de animais.</p>
		<p>Na primeira foto, tem-se a vista interna da sala de ordenha, podendo ordenhar 12 vacas simultaneamente.</p> <p>A seguir, o resfriador de leite, refrigerando o leite rapidamente para manter a qualidade e evitar a proliferação bacteriana.</p>



Ilustração 4 – Descrição da Propriedade Três Gerações.

Fonte: produção dos pesquisadores.

Através dessa análise realizada com proprietário, pode-se concluir que as práticas utilizadas pelo mesmo são consideradas básicas, que toda e qualquer propriedade nesse ramo deve possuir para sua sobrevivência no mercado.

### 3.3 PROPOR MELHORIAS QUE AUXILIEM NA ADOÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS AGROPECUÁRIAS NA PROPRIEDADE LEITEIRA

Com a finalidade de trazer mais benefícios para a propriedade como um todo, sugere-se a implantação efetiva das Boas Práticas Agropecuárias. Essa implantação será da seguinte maneira: primeiramente o proprietário conversará com seus familiares e possíveis colaboradores sobre as melhorias que irão ocorrer na propriedade. Após essa conversa, será marcado um treinamento de implantação das Boas Práticas Agropecuárias em forma de palestra, ministrada por um profissional da área que irá explanar sobre a importância de aplicar de forma séria e eficiente todos os métodos, tornando-os rapidamente hábitos diários. Auxiliando ainda no processo de implantação, sugere-se um Manual de Boas Práticas Agropecuárias, que será distribuído no dia da palestra de treinamento.

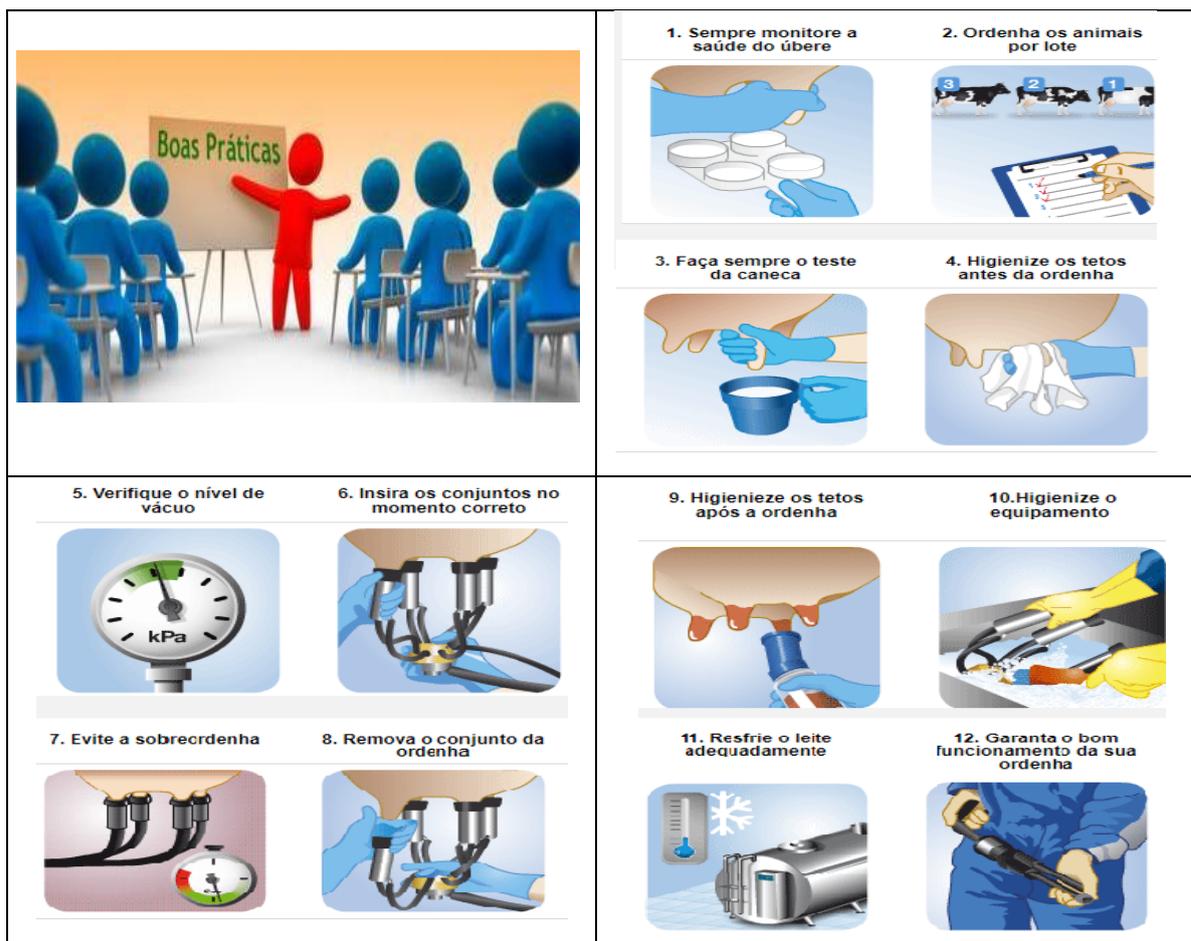


Ilustração 6 – Cartazes para fixar na área de ordenha da propriedade.

Fonte: produção dos pesquisadores.

[...] O Guia foca a relação entre segurança do consumidor e a gestão econômica, social e ambiental em nível de propriedade. Produtores de leite em todo o mundo precisam ser capazes de combinar rentabilidade com responsabilidade em proteger a saúde humana, saúde animal, bem-estar animal e o meio ambiente.[...] (FAO; IDF, 2013).

Quanto a gestão, o proprietário tem a sua disposição vários programas e métodos que podem ser utilizados para identificar falhas e as causas das mesmas, para então delinear a solução, a fim de se ter qualidade nos processos desenvolvidos na propriedade. Com sua característica baseada num método de controle, pode-se identificar o 5W2H ordenando as operações com o âmbito de elevar ao máximo os processos produtivos. Dessa forma Selene e Stadler nos trazem um modelo conceitual dos 5 W's e 2 H's:

Pergunta	Significado	Pergunta instigadora	Direcionador
<i>What?</i>	O quê?	O que deve ser feito?	O objetivo
<i>Who?</i>	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
<i>Where?</i>	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
<i>When?</i>	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
<i>Why?</i>	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/o motivo
<i>How?</i>	Como?	Como será feito?	O método
<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Ilustração 5: Modelo conceitual dos 5 W's e 2 H's.

Fonte: (SELENE; STADLER, 2008, p. 40).

Conforme demonstrado na Ilustração anterior, esses cartazes serão fixados nas paredes da área de ordenha, como forma de lembrete diário, conscientizando os colaboradores que todos os dias devem ser aplicadas as Boas Práticas Agropecuárias. Após a implantação na prática das Boas Práticas Agropecuárias, deve-se ter um frequente monitoramento das atividades, a fim de garantir que tudo está sendo feito de maneira correta. Essa forma de acompanhamento será feita através de auditorias internas semanais.

## CONCLUSÃO

Este artigo buscou realizar um estudo da implantação do Programa de Boas Práticas Agropecuárias em uma propriedade leiteira. Com o desenvolvimento do trabalho, o qual vem ao encontro com o objetivo geral, criou-se uma proposta de implantação das Boas Práticas Agropecuárias na propriedade Três Gerações – Pecuária e Agricultura. Para auxiliar na realização deste trabalho, utilizou-se as fontes bibliográficas mais relevantes nos assuntos, entrevistas informais com o proprietário e visitas a propriedade, tudo para poder melhor avaliar a estrutura física, assim como os processos produtivos que a propriedade realiza atualmente.

A fim de atender o primeiro objetivo específico que é mapear a estrutura e os procedimentos produtivos da propriedade, foi todo descrito no item 3.1 e também no 3.2. Essa resposta foi dividida em duas, pois a estrutura física foi

analisada separadamente dos processos de produção. Já o segundo objetivo é a identificação dos pontos de ação para melhorias na propriedade, foi concluído através da análise do item 3.2. Quanto ao terceiro objetivo, o qual propõe trazer mais benefícios para a propriedade, através de melhorias sugeridas, realizou-se no 3.3. Em relação à saúde de rebanho, higiene na ordenha, nutrição, bem-estar animal, harmonia com o meio ambiente e gestão socioeconômica, sugere-se a implantação efetiva das Boas Práticas Agropecuárias.

Desta forma o presente artigo é de grande relevância, pois contribuiu para a necessidade de o produtor rural conhecer de forma geral seu sistema de produção e os benefícios que trará a implantação das Boas Práticas Agropecuárias. Para os autores que elaboraram o estudo, será de grande valia visto que são ampliados e aplicados seus conhecimentos nessa área, possibilitando crescimento pessoal e profissional, dando uma visão mais teórica e referenciada do tema em estudo.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, José de Lima. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social**: conceitos, ferramentas e aplicações. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3.ed. rev. atual. 6.reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Coleção SENAR – **133** - <[http://www.senar.org.br/sites/default/files/133\\_-\\_leitein62.pdf](http://www.senar.org.br/sites/default/files/133_-_leitein62.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2018

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

FAO; IDF. **Guia de Boas Práticas na Pecuária de Leite**. Produção e Saúde Animal Diretrizes. 8. Roma, 2013

MARION, José Carlos. **Contabilidade Rural**, Contabilidade Agrícola, Contabilidade da Pecuária, Imposto de Renda- Pessoa Jurídica. 14° ed. São Paulo; Atlas S.A, 2014.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **NR62.**

Disponível em: <<https://www.apcbrh.com.br/files/IN62.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Revista CFMV – **Conselho Federal de Medicina Veterinária.** Edição 68. 2016.