

PUBLICAÇÕES FACULDADE **senac** Minas

Volume 2 • Número 1 • 2013



Integrado ao Sistema
Fecomércio MG



PUBLICAÇÕES
FACULDADE
senac Minas

ISSN 2317-2037

Ficha Técnica

Presidente do Sistema Fecomércio MG,
Sesc, Senac e Sindicatos
Lázaro Luiz Gonzaga

Diretor Regional
Luciano de Assis Fagundes

Diretor Regional Adjunto
Dimitri Lara de Oliveira

Superintendente Educacional
Francine Pena Povoá de Melo Reis

Diretor da Faculdade Senac em Minas
Paulo Souza Leite

Membros do Conselho Editorial
Thaís Almeida Galvão Pimenta
Raquel Soares de Amorim Santana
Geisa Mara Batista

Revisão Linguística
Docentes Faculdade Senac
GDP - Gerência de Desenvolvimento de Produtos

Pareceristas
José Flávio Bomtempo Resende
Márcia Conceição Bárbara
Mariângela Spotorno Moreira
Carlos Magno Machado Dias
Regina Célia Lopes Brito
Leonardo de Oliveira Leite
Roseane Aguiar Lisboa Narciso

Projeto Gráfico
Daniel Tavernaro
GDP - Gerência de Desenvolvimento de Produtos

Impressão
Gráfica Edit. Del Rey Ind. Comércio Ltda.

As opiniões e os conteúdos expressos nesta publicação
são de responsabilidade dos autores.

Índice

- 09 • *Editorial*
- 13 • *A Situação Econômica e Financeira das Empresas com Negociação Suspensa na BOVESPA e os Modelos de Previsão de Falência*
Carlos Alberto de Souza
- 35 • *A Percepção do Profissional de RH sobre o Processo Seletivo por Competência*
Adriana Cássia Papa, Lais Marques da Silva
- 57 • *Liderança e as Características de um Líder Servidor: Um Estudo de Caso de um Centro de Saúde de Curral Del Rey*
Gilmar Volmir De Souza, Patrícia Andrade Diniz
- 85 • *Comunicação Estratégica Como Ferramenta na Tomada de Decisão: Trabalho de Campo em Concessionária de Automóveis*
Anderson A. Rincon, Marconi Lacerda Pires, Paulo Marcelo Villani, Raquel Ferreira de Souza, Wilson Luigi Silva
- 103 • *A Efetividade do Processo*
Sérgio Roberto de Antônio
- 119 • *Clima Organizacional e sua Influência na Produção: Um Estudo Realizado no Restaurante Universitário Setorial II da Fundação Universitária Mendes Pimentel – FUMP*
Adriana Cássia Papa, Marisnei Souza Dourado
- 137 • *Normas para Publicação*
-

Editorial

O segundo volume desta publicação, que se dedica às temáticas da área de gestão e suas articulações com o segmento empresarial e educacional, dissemina à comunidade científica e ao mercado a produção de cunho científico, técnico, cultural e profissional produzida no âmbito dos cursos superiores da Faculdade Senac e de outras Instituições de Educação Superior.

Inaugura esta edição o artigo desenvolvido por docente e discente do curso de bacharelado em Ciências Contábeis que foi premiado no concurso internacional “Antônio Lopes de Sá”, cuja temática se propõe a analisar a situação econômica e financeira das empresas com negociação suspensa na BOVESPA e o modelo de previsão de falência adotado.

Com temas relacionados à gestão estratégica de pessoas e seus reflexos na organização, são apresentados pelos alunos e docentes da pós-graduação da Faculdade Senac os artigos “A Percepção do Profissional de RH sobre o Processo Seletivo por Competência” e “Liderança e as Características de um Líder Servidor”. O primeiro discorre sobre a acreditação daquele tipo de seleção entre os profissionais da área e seus principais determinantes de sucesso. Já o segundo, foca as oportunidades de potencialização de competências individuais advindas da atuação de um líder com características servidoras, analisadas a partir de um excelente referencial teórico.

A comunicação estratégica, tema de fundamental importância para as organizações, pouco trabalhado internamente nas empresas, principalmente de pequeno porte e que contribui em muito para diversos desgastes, desperdícios e problemas de processos conduzidos de maneira ineficiente, é analisado no artigo “Comunicação Estratégica como Ferramenta na Tomada de Decisão: trabalho de campo em concessionária de automóveis”.

Encerra a sessão de produção institucional o Ensaio do professor Sérgio Roberto de Antônio, docente dos cursos de bacharelado da Instituição, que analisa a relação de eficácia entre a norma e seus efeitos e impactos observáveis, cujo título é “A Efetividade do Processo”.

Este volume apresenta ainda o artigo das autoras convidadas Marisnei Souza Dourado e Adriana Cássia Papa. Com a abordagem do clima organizacional e sua relação com a produção de docentes e discentes da FEAMIG, elas apresentam o resultado de um estudo desenvolvido em um restaurante universitário do estado de Minas Gerais, e os principais fatores que influenciam positivamente o clima organizacional.

Com produções que abordam temas de relevância contemporânea, as reflexões de nossos docentes, discentes e convidados difundem a vocação e a diretriz de formação Institucional vinculada aos aspectos práticos e pragmáticos próprios das áreas de formação de cada autor.

Boa leitura a todos!

Conselho Editorial



PUBLICAÇÕES
FACULDADE
senac Minas

A Situação Econômica e Financeira das Empresas com Negociação Suspensa na BOVESPA e os Modelos de Previsão de Falência

Carlos Alberto de Souza

RESUMO

A pesquisa buscou analisar a aplicação dos modelos de previsão de insolvências propostos por Elizabetsky (1976), Matias (1976), Kanitz (1978), Altman, Baidya e Dias (1979) e Pereira (1982) nas empresas Botucatu Têxtil S.A.; Cimob Participações S.A.; Ferragens Demellot S.A.; Focus Cia Sec. de Créditos Imobiliários; Gazola S.A. Indústria Metalúrgica; Global Brasil S.A.; Marambaia Energia Renovável S.A., e Predileto Alimentos S.A., escolhidas por estarem com os seus registros suspensos na BOVESPA. A metodologia adotada nesta pesquisa se pautou na abordagem descritiva, por meio de estudos de casos e análise documental do Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), nos dois últimos anos de publicação disponíveis. Os resultados mostraram que o modelo de Kanitz (1978) foi o que apresentou a maior discrepância de resultados, dentre os outros modelos, demonstrando situações de solvência na grande maioria dos casos enquanto os demais confirmavam a situação de insolvência ou em alguns poucos casos a situação de nulidade. Por fim, conclui-se que na aplicação dos modelos não é consenso afirmar que as empresas apresentaram situação de fragilidade financeira, ou seja, não se confirmou a condição de insolvência das empresas pesquisadas pelos modelos. O estudo desta forma contribuiu para a aplicação e análise dos modelos de insolvência disponíveis na bibliografia.

Palavras-chave: Situação econômica e Financeira; Demonstrações Contábeis; Modelos de Falências.

Área temática: Avaliação de empresas.

ABSTRACT

The research sought to examine the application of prediction models proposed by Elizabetsky insolvencies (1976), Matias (1976), Kanitz (1978), Altman, Baidya and Dias (1979) and Pereira (1982) companies in Botucatu Textil SA; Cimob Participações SA, SA Hardware Demellot; Focus Cia Sec Real Estate Credit; Gazola SA Metallurgical Industry; Global SA Brazil; Marambaia Renewable Energy SA, and Pet foods SA, chosen for their records to be suspended on the BOVESPA. The methodology adopted in this research have guided the descriptive approach through case studies and document analysis of Balance Sheet (BP) and Statement of Income (DRE), in the last two years of available publication. The results showed that the model Kanitz (1978) showed the most discrepancy in results among the other models, demonstrating solvency situations in most cases while the others confirmed the insolvent or in a few cases the situation void. Finally, it is concluded that the application of the models is not consensus stating that companies had financial situation of fragility, it is not confirmed the condition of insolvency of companies surveyed by the models. The study thus contributed to the implementation and analysis of insolvency models available in the bibliography.

Keywords: Economic and Financial Situation; Financial Statements; Bankruptcies Models

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais funções da contabilidade é municiar o gestor de informações para o processo de tomada de decisões. Esse processo se pauta na aplicação de técnicas a partir das demonstrações financeiras encerradas ao longo de cada período de vida da empresa. A análise das demonstrações se torna então uma ferramenta essencial para a verificabilidade do desempenho e perpetuidade do negócio, pois através desta análise é possível identificar momentos de fragilidade da empresa. Dentro desse pensamento Kassai e Onusic (2004, p.1) afirmam que “a análise de indicadores extraídos das demonstrações financeiras é elemento importante para a tomada de decisão sobre investimentos e empréstimos, auxiliando na avaliação do grau de solvabilidade de uma empresa”.

Uma ressalva aos indicadores tradicional, no entanto, é a sua incapacidade de prever eventuais falências. Dentro dessa demanda encontram-se disponíveis na literatura especializada os modelos apresentados por Elizabetsky (1976), Matias (1976), Kanitz (1978), Altman, Baidya e Dias (1979) e Pereira (1982), funcionando como métodos de apoio na avaliação das empresas, visando a antecipação a problemas de insolvência. Dentro desse contexto a presente pesquisa tem o objetivo de verificar a aplicabilidade e efetividade dos modelos de previsão de insolvência voltado à realidade de empresas que se encontram em situação de negociações suspensas na BOVESPA e com isso provável insolvência. Logo, a pesquisa busca responder à seguinte questão: A situação de insolvência das empresas Botucatu Têxtil S.A.; Cimob Participações S.A.; Ferragens Demellot S.A.; Focus Cia Sec. de Créditos Imobiliários; Gazola S.A. Indústria Metalúrgica; Global Brasil S.A.; Marambaia Energia Renovável S.A., e Predileto Alimentos S.A. se sustentam a partir da metodologia proposta pelos modelos encontrados na literatura apresentados por Elizabetsky (1976), Kanitz (1978), Matias (1976), Altman, Baidya e Dias (1979) e Pereira (1982)?

Nessa perspectiva, este estudo tem por objetivo verificar se a situação de provável insolvência das empresas selecionadas se sustentam a partir da metodologia proposta pelos modelos apresentados por Elizabetsky (1976), Kanitz (1978), Matias (1976), Altman, Baidya e Dias (1979) e Pereira (1982).

Este estudo é composto de cinco partes, iniciada por esta de caráter introdutório, na parte 2 tem-se o Referencial Teórico com a apresentação dos modelos de previsão de insolvência citados e das principais demonstrações financeiras que auxiliam a gestão nas empresas. Na parte 3 são demonstrados os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa. Já na parte 4 é realizada a análise e interpretação dos dados coletados, e por fim, na parte 5 acontece a apresentação das Considerações Finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Matarazzo (2010), a análise da situação econômico-financeira de uma empresa consiste na análise de suas demonstrações, dentre estas o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), o Demonstrativo de Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), dentre outras. Efetuada a avaliação geral da empresa, faz-se necessária uma análise mais aprofundada, utilizando-se de técnicas adicionais, dentre estas: modelos específicos criados para este fim, indicadores financeiros, análise vertical e análise horizontal. Serão apresentados os modelos de previsão de insolvência existentes na bibliografia.

2.1 MODELOS DE INSOLVÊNCIA

Segundo Pinheiro, *et al.* (2007) e Matarazzo (2010), os modelos de previsão de insolvências encontrados na literatura e apresentados por Elizabetsky (1976), Kanitz (1978), Matias (1976), Altman, Baidya e Dias (1979) e Pereira (1982) ajudam na avaliação da predisposição das empresas à insolvência auxiliando na necessidade de resguardar os interesses dos gestores que atuam no mercado financeiro. Já Pinto (2008) afirma que é importante a interpretação do passado das empresas por meio dos modelos de insolvência uma vez que essa interpretação favorece e evidencia as tendências, sendo possível prever alguma possibilidade das empresas se apresentarem como solventes ou insolventes em uma data futura.

O primeiro a defender o uso de modelos foi Castro Júnior (2003, p.20) quando argumenta que “para mensurar as reais chances de uma empresa estar caminhando para uma atuação de dificuldades financeiras e com risco de inadimplência e/ou concordata/falências, os pesquisadores devem utilizar modelos estatísticos que proporcionassem uma avaliação com precisão.” Aranha e Lins Filho (2005) contribuem com a afirmação de que os possíveis indícios de insolvência podem ter outras funções além de apenas ser um prenúncio desagradável de concordatas e/ou falências, pois também podem ser muito bem utilizados para se decidir, por exemplo, entre duas empresas solventes, para qual deve ser concedido um empréstimo, onde a empresa que apresentar melhores indicadores de desempenho, através dos modelos, será a escolhida. Os modelos de previsão de insolvência devem ser usados tanto pelo público interno quanto o público externo das organizações e que são, apesar das limitações e graus de previsão apresentados, métodos úteis com o objetivo de identificar problemas potenciais e de emitir sinais de alerta quanto à situação econômica e financeira da empresa.

Nesse sentido e com o objetivo voltado para a pesquisa proposta, a literatura atual apresenta alguns modelos para a previsão de insolvências das empresas. Dentre os modelos mais usados e contemporâneos estão os modelos elaborados por Elizabetsky (1976), Matias (1976), Kanitz (1978), Altman, Baidya e Dias (1979) e Pereira (1982) que serão apresentados e trabalhados nesta pesquisa.

2.1.1 O MODELO DE KANITZ

Para Krauter *et al.* (2005) e Matarazzo (2010), o modelo de previsão de insolvência de Kanitz é o mais utilizado, empregando modelos estatísticos, usados em uma equação matemática, associado a técnicas de regressão múltipla e análise discriminante, o objetivo deste modelo é avaliar o risco de insolvência, por meio de um fator denominado Fator de Insolvência (FI), indicando três possíveis situações: solvência, penumbra ou situação indefinida e insolvência.

O estudo original para determinação deste modelo foi baseado em uma amostra composta por 30 empresas, sendo 15 empresas classificadas como “falidas” e 15 empresas classificadas como “saudáveis”. A equação desenvolvida foi a seguinte (KANITZ, 1978):

$$FI = 0,05 X_1 + 1,65 X_2 + 3,55 X_3 - 1,06 X_4 - 0,33 X_5$$

Sendo:

X_1 = lucro líquido/patrimônio líquido

X_2 = (ativo circulante + realizável a longo prazo)/exigível total

X_3 = (ativo circulante – estoques)/passivo circulante

X_4 = ativo circulante/passivo circulante

X_5 = exigível total/patrimônio líquido

A classificação adotada foi (KANITZ, 1978):

FI maior que 0 = empresa sem problemas financeiros – solvente

FI entre (3) e 0 = empresa com situação financeira indefinida

FI inferior a (3) = empresa enfrentando problemas financeiros – insolvente

2.1.2 O MODELO DE ELISABETSKY

De acordo com Matarazzo (2010), na sequência dos anos, em 1976, Elisabetsky propôs um modelo matemático que para Krauter *et al.* (2005) está baseado na análise discriminante e análise de correlação linear. Este modelo foi criado originalmente para atender um grupo de empresas tendo como objetivo padronizar o processo de avaliação e concessão de crédito a clientes, pessoas físicas e jurídicas. Para tanto utilizou-se uma amostra de 373 empresas industriais do setor de confecções, sendo 274 empresas classificadas como “boas” e 99 como “ruins”. Os resultados dos estudos levaram ao desenvolvimento do modelo ora apresentado (ELISABETSKY, 1976):

$$Z = 1,93 X_{32} - 0,20 X_{33} + 1,02 X_{35} + 1,33 X_{36} - 1,12 X_{37}$$

Sendo:

X_{32} = lucro líquido/vendas

X_{33} = disponível/ativo permanente

X_{35} = contas a receber/ativo total

X_{36} = estoque/ativo total

X_{37} = passivo circulante/ativo total

A classificação adotada foi (ELISABETSKY, 1976):

Z inferior a 0,5 = empresa insolvente

Z superior a 0,5 = empresa solvente

2.1.3 O MODELO DE MATIAS

Segundo Nascimento *et al.* (2010) e Matarazzo (2010), Matias desenvolveu um modelo de previsão de insolvência utilizando a análise discriminante, ao trabalhar

com 100 empresas de ramos de atividades diferentes, das quais 50 eram solventes e 50 insolventes. A equação proposta por Matias (1976) para a previsão de insolvência é:

$$Z = 23,79 X_1 - 8,26 X_2 - 8,87 X_3 - 0,76 X_4 - 0,54 X_5 + 9,91 X_6$$

Sendo:

- X_1 = patrimônio líquido/ativo total
- X_2 = (financiamentos e empréstimos bancários)/ativo circulante
- X_3 = fornecedores/ativo total
- X_4 = ativo circulante/passivo circulante
- X_5 = lucro operacional/lucro bruto
- X_6 = disponível/ativo total

A classificação adotada foi:

- Z inferior a 0 = empresa enfrentando problemas financeiros – insolvente
- Z superior a 0 = empresa apresentando situação financeira favorável – solvente

2.1.4 O MODELO DE ALTMAN, BAIDYA E DIAS

Para Matarazzo (2010) e Nascimento *et al.* (2010), Altman desenvolveu, em parceria com professores da PUC/RJ, um modelo que faz uso da análise discriminante para classificar as empresas com problemas financeiros potenciais e aquelas sem indicação de problemas financeiros. Para o desenvolvimento do modelo Altman, Baidya e Dias basearam-se em uma amostra com 58 empresas de portes semelhantes, compreendendo 35 empresas sem problemas financeiros e 23 empresas com problemas financeiros, por intermédio das seguintes equações.

As equações desenvolvidas foram (ALTMAN *et al.*, 1979):

$$Z_1 = - 1,44 + 4,03 X_2 + 2,25 X_3 + 0,14 X_4 + 0,42 X_5 \text{ ou}$$

$$Z_2 = - 1,84 + 0,51 X_1 + 6,32 X_3 + 0,71 X_4 + 0,52 X_5$$

Sendo:

- X_1 = (ativo circulante – passivo circulante)/ativo total
- X_2 = (reservas + lucros acumulados)/ativo total
- X_3 = lucros antes dos juros e impostos/ativo total
- X_4 = patrimônio líquido/exigível total
- X_5 = vendas líquidas/ativo total

A classificação adotada foi (ALTMAN *et al.*, 1979):

- Z superior a 0 = empresa sem problemas financeiros
- Z inferior a 0 = empresa com problemas financeiros

2.1.5 O MODELO DE PEREIRA

Conforme Krauter *et al.* (2005) e Matarazzo (2010), Pereira desenvolveu dois modelos para a definição da situação financeira das empresas. Um modelo foi desenvolvido para as empresas comerciais e outro para empresas industriais. Dentro de cada tipo de empresa ainda foram desenvolvidos dois modelos. Esses modelos foram adaptados para prever a situação da empresa em função do tempo, sendo que o modelo 1 foi construído para demonstrar a situação da empresa para o exercício seguinte ao período analisado, enquanto que o modelo 2 foi usado para revelar a situação para os dois anos seguintes ao ano analisado.

Os modelos desenvolvidos para a indústria foram:

$$Z1 = 0,722 - 5,12 E_{23} + 11,02 L_{19} - 0,34 L_{21} - 0,05 L_{26} + 8,61 R_{13} - 0,004 R_{29}$$

$$Z2 = 5,235 - 9,437 E_3 - 0,010 E_9 + 5,327 E_{10} - 3,939 E_{13} - 0,681 L_1 + 9,693 R_{13}$$

Sendo:

E_{23} = duplicatas descontadas/duplicatas a receber

L_{19} = estoques/(vendas – lucro bruto)

L_{21} = fornecedores/vendas

L_{26} = estoque médio/(vendas – lucro bruto)

R_{13} = (lucro operacional + despesas financeiras)/(ativo total médio – investimento médio)

R_{29} = (passivo circulante + exigível a longo prazo)/(lucro líquido + 0,01 x imobilizado médio + correção monetária)

E_3 = (passivo circulante + exigível a longo prazo)/ativo total

E_9 = (variação do imobilizado)/(lucro líquido + 0,1 x imobilizado médio – saldo correção monetária + variação do exigível a longo prazo)

E_{10} = fornecedores/ativo total

E_{13} = estoque/ativo total

L_1 = ativo circulante/passivo circulante

E os modelos desenvolvidos para o comércio foram:

$$Z1 = 1,327 + 7,561 E_5 + 8,201 E_{11} - 8,546 L_{17} + 4,218 R_{13} + 1,982 R_{23} + 0,091 R_{28}$$

$$Z2 = 2,368 - 1,994 E_5 + 0,138 E_9 - 0,187 E_{25} - 0,025 L_{27} - 0,184 R_{11} + 8,059 R_{23}$$

Sendo:

E_5 = (reservas + lucros acumulados)/ativo total

E_9 = (variação do imobilizado)/(lucro líquido + 0,1 x imobilizado médio – saldo correção monetária + variação do exigível a longo prazo) E_{11} = disponível/ativo total

E_{25} = disponível/ativo permanente

L_{17} = (ativo circulante – disponível – passivo circulante + financiamentos + duplicatas descontadas)/vendas

L_{27} = (duplicatas a receber x 360)/vendas

R_{11} = (ativo total médio – salários, tributos e correções médios)/patrimônio líquido médio

R_{13} = (lucro operacional + despesas financeiras)/(ativo total médio – investimento médio)

R_{23} = lucro operacional/lucro bruto

R_{28} = (patrimônio líquido/capital de terceiros)/(margem bruta/ciclo financeiro)

A classificação adotada em todas as equações foi:

Z inferior a 0 = empresa enfrentando problemas financeiros – insolvente

Z superior a 0 = empresa enfrentando situação financeira favorável – solvente

Na obra de Matarazzo (2010) o autor apresenta apenas a primeira fórmula demonstrada (reproduzida abaixo) como forma de se prever a insolvência nas empresas:

Fórmula segundo Matarazzo (2010):

$$Z_1 = 0,722 - 5,12 E_{23} + 11,02 L_{19} - 0,34 L_{21} - 0,05 L_{26} + 8,61 R_{13} - 0,004 R_{29}$$

Sendo:

E_{23} = duplicatas descontadas/duplicatas a receber

L_{19} = estoques/(vendas – lucro bruto)

L_{21} = fornecedores/vendas

L_{26} = estoque médio/(vendas – lucro bruto)

R_{13} = (lucro operacional + despesas financeiras)/(ativo total médio – investimento médio)

R_{29} = (passivo circulante + exigível a longo prazo)/(lucro líquido + 0,01 x imobilizado médio + correção monetária)

Neste trabalho há oito empresas analisadas, sendo cinco do ramo industrial e três do ramo de serviços. Para não haver problemas na interpretação das fórmulas apresentadas no modelo de Pereira, estabeleceu-se trabalhar com a fórmula apresentada na obra de Matarazzo (2010), pois no estudo do autor não há apresentação de diferenças entre as fórmulas e como é um estudo mais recente acredita-se que houve avanços na estrutura apresentada nas mesmas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo apresentado é de caráter descritivo. Nesta pesquisa, o universo é composto por oito empresas brasileiras que atuam na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e que tiveram os seus registros suspensos ou cancelados nos anos de 2011 e 2012, até a data da pesquisa (junho de 2012), por terem descumprido, por período superior a 12 (doze) meses, suas obrigações periódicas, sendo elas: Botucatu Têxtil S.A.; Cimob Participações S.A.; Ferragens Demellot S.A.; Focus Cia Sec. de Créditos Imobiliários; Gazola S.A. Indústria Metalúrgica; Global Brasil S.A.; Marambaia Energia Renovável S.A., e Predileto Alimentos S.A. As empresas

Manufatura de Brinquedos Estrela S.A. e Sanesalto Saneamento S.A. constavam na lista de empresas que tiveram as atividades de negociação de ações suspensas, entretanto conseguiram reverter a suspensão no decorrer do ano e antes do início da pesquisa e desta forma foram desconsideradas para efeito desta pesquisa.

Quanto aos procedimentos na coleta dos dados a pesquisa pode ser classificada como uma análise documental se utilizando de uma abordagem quantitativa. Martins e Theóphilo (2007) afirmam que a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, porém não levanta material editado, como livros e periódicos. De forma complementar Vergara (2003, p. 48) afirma que a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais (...), isto é, material acessível ao público em geral”. A pesquisa documental utiliza fonte primária, sendo coletados os dados no Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) disponibilizados, prioritariamente, no sítio da BOVESPA que competem aos últimos períodos disponíveis para consulta. Na abordagem quantitativa, Richardson (1999) afirma que esta abordagem usa instrumentos estatísticos, tanto para a coleta quanto para o tratamento dos dados, onde se procedeu a aplicação dos modelos de insolvência preconizados na literatura e elaborados por Elizabetsky (1976), Kanitz (1978), Matias (1976), Altman, Baidya e Dias (1979) e Pereira (1982). Após os cálculos dos modelos foram realizadas as análises que estão registradas na sequência deste trabalho.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa segue a apresentação e caracterização das empresas neste estudo, sendo elas: Botucatu Têxtil S.A.; Cimob Participações S.A.; Ferragens Demellot S.A.; Focus Cia Sec. de Créditos Imobiliários; Gazola S.A. Indústria Metalúrgica; Global Brasil S.A.; Marambaia Energia Renovável S.A., e Predileto Alimentos S.A.

4.1 SITUAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DAS EMPRESAS ANALISADAS

Na sequência é demonstrada a aplicação dos modelos de insolvência deste trabalho em cada uma das empresas analisadas. Os modelos são: Elizabetsky (1976), Matias (1976), Kanitz (1978), Altman, Baidya e Dias (1979) e Pereira (1982).

4.1.1 MODELOS DE PREVISÃO DE INSOLVÊNCIA APLICADOS NA BOTUCATU TÊXTIL S.A.

Os indicadores que mostram a situação econômico-financeira da empresa Botucatu Têxtil S.A. foram calculados com base nas demonstrações contábeis dos exercícios de 2008 e 2009. Com base nas informações expostas na Tabela 1, referente à aplicação dos modelos de insolvência, verifica-se que dos seis modelos, dois deles apresentaram indícios de solvência para os dois anos analisados, sendo eles: Kanitz (1978) e Pereira (1982). Entretanto os modelos de Elizabetsky (1976), Matias (1976) e Altman, Baidya e Dias (1979) apresentaram situação de insolvência para os anos de 2008 e 2009.

Tabela 1- Indicadores de desempenho da Botucatu Têxtil S.A.

Empresa	Modelo	Ano mais atual		Ano Anterior	
Botucatu Têxtil S.A	KANITZ	2,15086	Solvente	2,76967	Solvente
	ALTMAN - MODELO Z 1	-6,85630	Insolvente	-6,59897	Insolvente
	ALTMAN - MODELO Z 2	-0,99623	Insolvente	-3,14572	Insolvente
	ELIZABETSKY	-0,94407	Insolvente	-2,67156	Insolvente
	MATIAS	-22,14401	Insolvente	-25,06499	Insolvente
	PEREIRA	2,65163	Solvente	0,34170	Solvente

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.1.2 MODELOS DE PREVISÃO DE INSOLVÊNCIA APLICADOS NA CIMOB PARTICIPAÇÕES S.A.

Para a empresa Cimob Participações S.A. os indicadores foram calculados com base nas demonstrações contábeis dos exercícios de 2008 e 2009 e demonstram que a sua situação econômico-financeira apresentou indícios de solvência para os dois anos analisados nos seguintes modelos: Kanitz (1978) e Pereira (1982). Contrariando essa situação os modelos de Elizabetsky (1976), Matias (1976) e Altman, Baidya e Dias (1979) apresentaram para o mesmo período situação de insolvência, conforme Tabela 2 abaixo.

Tabela 2- Indicadores de desempenho da Cimob Participações S.A.

Empresa	Modelo	Ano mais atual		Ano Anterior	
Cimob Participações S.A	KANITZ	3,33486	Solvente	3,06415	Solvente
	ALTMAN - MODELO Z 1	-9,52384	Insolvente	-8,47927	Insolvente
	ALTMAN - MODELO Z 2	-2,94798	Insolvente	-2,56398	Insolvente
	ELIZABETSKY	-44,54845	Insolvente	-13,62752	Insolvente
	MATIAS	-114,10588	Insolvente	-48,20867	Insolvente
	PEREIRA	7,46824	Solvente	20,84908	Solvente

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.1.3 MODELOS DE PREVISÃO DE INSOLVÊNCIA APLICADOS NA FERRAGENS DEMELLOT S.A.

Os indicadores que mostram a situação econômico-financeira da empresa Ferragens Demellot S.A foram calculados a partir das demonstrações contábeis dos exercícios de 2008 e 2009. Com base nas informações expostas na tabela 3, referente à aplicação dos modelos de insolvência, verifica-se que dos seis modelos, dois deles apresentaram indícios de solvência para os dois anos analisados, sendo eles: Kanitz (1978) e Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z2. Já os modelos de Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z1 e Elizabetsky (1976) demonstraram situação de insolvência. Um fato interessante ocorreu nos modelos de Matias (1976) e Pereira (1982) que não apresentaram situação de insolvência, nem de solvência e sim situação de nulidade em função do erro matemático causado pelo valor zero em algumas informações enquanto denominador.

Tabela 3- Indicadores de desempenho da Ferragens Demellot S.A.

Empresa	Modelo	Ano mais atual		Ano Anterior	
Ferragens Demellot S.A.	KANITZ	0,75534	Solvente	0,75534	Solvente
	ALTMAN - MODELO Z 1	-22,00621	Insolvente	-22,00621	Insolvente
	ALTMAN - MODELO Z 2	0,24634	Solvente	0,24634	Solvente
	ELIZABETSKY	-6,20871	Insolvente	-6,20871	Insolvente
	MATIAS	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
	PEREIRA	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.1.4 MODELOS DE PREVISÃO DE INSOLVÊNCIA APLICADOS NA FOCUS CIA DE CRÉDITOS

Na Focus Cia Sec. de Créditos Imobiliários os indicadores foram calculados a partir das demonstrações contábeis dos exercícios de 2010 e 2011. Na análise das informações expostas na Tabela 4 verifica-se que dos seis modelos, apenas o modelo de Kanitz (1978) apresentou indícios de solvência para os dois anos analisados. Por sua vez os modelos de Altman, Baidya e Dias (1979), modelos Z1 e Z2, além de Elizabetsky (1976), demonstraram situação de insolvência. O fato ocorrido na empresa Ferragens Demellot S.A. nos modelos de Matias (1976) e Pereira (1982) se repetiu na Focus Cia Sec. de Créditos Imobiliários onde não foi possível apresentar situação de insolvência, nem de solvência e sim situação de nulidade.

Tabela 4- Indicadores de desempenho da Focus Cia de Créditos

Empresa	Modelo	Ano mais atual		Ano Anterior	
Focus Cia Sec. de Créditos Imobiliários	KANITZ	0,44446	Solvente	0,63354	Solvente
	ALTMAN - MODELO Z 1	-2,39063	Insolvente	-2,10602	Insolvente
	ALTMAN - MODELO Z 2	-0,78515	Insolvente	-0,92939	Insolvente
	ELIZABETSKY	-0,14634	Insolvente	-0,49676	Insolvente
	MATIAS	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
	PEREIRA	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.1.5 MODELOS DE PREVISÃO DE INSOLVÊNCIA APLICADOS NA GAZOLA S.A.

Os indicadores que mostram a situação econômico-financeira da empresa Gazola S.A. foram calculados com base nas demonstrações contábeis dos exercícios de 2010 e 2011. A partir das informações expostas na Tabela 5, referente à aplicação dos modelos de insolvência, verifica-se que dos seis modelos, dois deles apresentaram indícios de solvência para os dois anos analisados, sendo eles: Kanitz (1978) e Pereira (1982). Por sua vez os modelos de Elizabetsky (1976), Matias (1976) e Altman, Baidya e Dias (1979) apresentaram situação de insolvência para os mesmos anos analisados.

Tabela 5- Indicadores de desempenho da Gazola S.A.

Empresa	Modelo	Ano mais atual		Ano Anterior	
Gazola S.A.	KANITZ	1,30125	Solvente	1,36972	Solvente
	ALTMAN - MODELO Z 1	-32,46195	Insolvente	-32,49006	Insolvente
	ALTMAN - MODELO Z 2	-2,31638	Insolvente	-2,49501	Insolvente
	ELIZABETSKY	-1,41987	Insolvente	-1,90015	Insolvente
	MATIAS	-148,89458	Insolvente	-148,51237	Insolvente
	PEREIRA	4,64638	Solvente	6,09582	Solvente

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.1.6 MODELOS DE PREVISÃO DE INSOLVÊNCIA APLICADOS NA GLOBAL BRASIL S.A.

Os indicadores que mostram a situação econômico-financeira da empresa Global Brasil S.A. foram calculados a partir das demonstrações contábeis dos exercícios de 2010 e 2011. Com base nas informações expostas na Tabela 6, referente à aplicação dos modelos de insolvência, verifica-se que dos seis modelos, dois deles apresentaram indícios de solvência para os dois anos analisados, sendo eles: Kanitz (1978) e Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z2. Já o modelo de Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z1 demonstrou situação de insolvência. Nos modelos de Elizabetsky (1976), Matias (1976) e Pereira (1982) a análise demonstrou situação de nulidade em função do erro matemático causado pelo valor zero em algumas informações enquanto denominador.

Tabela 6- Indicadores de desempenho da Global Brasil S.A.

Empresa	Modelo	Ano mais atual		Ano Anterior	
Global Brasil S.A	KANITZ	0,33000	Solvente	0,33000	Solvente
	ALTMAN - MODELO Z 1	-757207,70000	Insolvente	-757207,70000	Insolvente
	ALTMAN - MODELO Z 2	12497,77000	Solvente	12497,77000	Solvente
	ELIZABETSKY	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
	MATIAS	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
	PEREIRA	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.1.7 MODELOS DE PREVISÃO DE INSOLVÊNCIA APLICADOS NA MARAMBAIA ENERGIA S.A.

Na empresa Marambaia Energia S.A. os indicadores relacionados à situação econômico-financeira foram calculados a partir das demonstrações contábeis dos exercícios de 2010 e 2011. Conforme análise da Tabela 7 verifica-se que dos seis modelos estudados apenas o modelo de Kanitz (1978) apresentou indícios de solvência para os dois anos analisados. Por outro lado os modelos de Altman, Baidya e Dias (1979), modelos Z1 e Z2 demonstraram situação de insolvência. Novamente, como aconteceu com outras empresas já citadas, nos modelos de Elizabetsky (1976), Matias (1976) e Pereira (1982) a análise demonstrou situação de nulidade em função do erro matemático causado pelo valor zero em algumas informações enquanto denominador.

Tabela 7- Indicadores de desempenho da Marambaia Energia S.A

Empresa	Modelo	Ano mais atual		Ano Anterior	
Marambaia Energia Renovável S.A.	KANITZ	1,72172	Solvente	2,76914	Solvente
	ALTMAN - MODELO Z 1	-26,92602	Insolvente	-25,46091	Insolvente
	ALTMAN - MODELO Z 2	-0,98931	Insolvente	-0,47132	Insolvente
	ELIZABETSKY	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
	MATIAS	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
	PEREIRA	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.1.7 MODELOS DE PREVISÃO DE INSOLVÊNCIA APLICADOS NA PREDILETO ALIMENTOS S.A

Os indicadores que mostram a situação econômico-financeira da empresa Predileto Alimentos S.A. foram calculados com base nas demonstrações contábeis dos exercícios de 2008 e 2009. Analisando a Tabela 8 verifica-se que dos seis modelos, dois deles apresentaram indícios de solvência para o ano de 2008, sendo eles: Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z 2 e Pereira (1982). Para o ano de 2009, destes dois modelos apenas o de Pereira (1982) permaneceu com situação de solvência, enquanto o de Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z 2 apresentou reversão em sua situação, passando de solvente para insolvente. Já os modelos de Altman, Baidya e Dias (1979),

modelo Z 1, Elizabetsky (1976) e Matias (1976) apresentaram situação de insolvência para os dois anos analisados. Nesta empresa, pela primeira vez obteve-se, no modelo de Kanitz (1978), duas situações, sendo “indefinida” para o ano de 2008 e “solvente” para o ano de 2009.

Tabela 8- Indicadores de desempenho da Predileto Alimentos S.A.

Empresa	Modelo	Ano mais atual		Ano Anterior	
Predileto Alimentos S.A.	KANITZ	0,57650	Solvente	-0,55227	Indefinida
	ALTMAN - MODELO Z 1	-0,76708	Insolvente	-0,68781	Insolvente
	ALTMAN - MODELO Z 2	-0,08932	Insolvente	0,23109	Solvente
	ELIZABETSKY	-0,29193	Insolvente	-0,55526	Insolvente
	MATIAS	-8,32835	Insolvente	-8,59978	Insolvente
	PEREIRA	3,47471	Solvente	3,29771	Solvente

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

5. CONCLUSÕES

Pode-se concluir que dos seis modelos de previsão de insolvência aplicados na Botucatu Têxtil S.A. foram detectados indícios de solvência nos modelos de Kanitz (1978) e Pereira (1982). A empresa Cimob Participações S.A. também apresentou indícios de solvência nos modelos de Kanitz (1978) e Pereira (1982). Por sua vez a empresa Ferragens Demellot S.A. apresentou dois modelos com indícios de solvência, sendo eles: Kanitz (1978) e Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z 2. Na análise das informações expostas pelos demonstrativos da empresa Focus Cia Sec. de Créditos Imobiliários verifica-se que dos seis modelos, apenas o modelo de Kanitz (1978) apresentou indícios de solvência para os dois anos analisados. A empresa Gazola S.A. apresentou também dois modelos que apontaram indícios de solvência para os dois anos analisados, sendo eles: Kanitz (1978) e Pereira (1982). Com base nas informações da empresa Global Brasil S.A. verificou-se que dos seis modelos, dois deles apresentaram indícios de solvência para os dois anos analisados, sendo eles: Kanitz (1978) e Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z2. Conforme análise da empresa Marambaia Energia Renovável S.A. verificou-se que dos seis modelos estudados apenas o modelo de Kanitz (1978) apresentou

indícios de solvência no período analisado. Por fim os indicadores que trataram da situação econômico-financeira da empresa Predileto Alimentos S.A. apresentaram indícios de solvência para o ano de 2008 em dois modelos, sendo eles: Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z 2 e Pereira (1982). Para o ano de 2009, dos dois modelos “solventes” apresentados em 2008 apenas o Pereira (1982) permaneceu com situação de solvência, enquanto o de Altman, Baidya e Dias (1979), modelo Z 2 apresentou reversão em sua situação, passando de solvente para insolvente.

É importante destacar que as empresas analisadas pelo modelo do Kanitz (1978) apresentaram situação de solvência nos anos analisados, exceto o ano de 2009 da empresa Predileto Alimentos S.A. que apresentou situação “indefinida”.

Dessa forma, observa-se ainda que o modelo de Kanitz (1978) foi o modelo que apresentou a maior discrepância no período analisado, dentre os outros modelos, demonstrando situações de solvência na grande maioria dos casos enquanto os demais confirmavam a situação de insolvência ou em alguns casos nulidade. Por fim, conclui-se que a partir da aplicação dos modelos de previsão de insolvência de Elizabetsky (1976), Kanitz (1978), Matias (1976), Altman, Baidya e Dias (1979) e Pereira (1982), nos períodos analisados, não é consenso afirmar que as empresas apresentaram situação de fragilidade financeira, ou seja, não se confirmou a condição insolvente das empresas pesquisadas pelos modelos. Frente às limitações do presente estudo, sugere-se para futuras pesquisas a replicação dos modelos de previsão de falência em anos posteriores a fim de verificar se o comportamento desfavorável persistirá nos próximos anos.

5.1. LIMITAÇÕES DOS MODELOS DE PREVISÃO DE INSOLVÊNCIA

O tempo afeta os modelos de previsão de insolvência apresentados e seu grau de previsão, mas não os torna inviáveis. A principal limitação desses modelos é tentar prever situações futuras utilizando dados passados. Além disso, a avaliação de índices em um determinado período não é suficiente, pois uma empresa com dificuldades financeiras pode recuperar-se no período seguinte à análise, e vice-versa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Amador Paes de. **Curso de falência e concordata**. 14ª edição. São Paulo: Saraiva, 1996.
- ALTMAN, Edward I.; BAIDYA, Tara K. N.; DIAS, Luiz Manoel Ribeiro. Previsão de problemas financeiros em empresas. In: **Revista de Administração de Empresas**, Jan-Mar. 1979.
- ARANHA, José A. Moura; LINS FILHO, Oduvaldo da Silva. Modelos de previsão de insolvências: o termômetro de Kanitz na avaliação de empresas do setor de aviação comercial. In: **Jornada Científica do Centro-Oeste de Economia e Administração**, 5., 2005, Campo Grande. Anais... Campo Grande: UFMS, 2005.
- Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA. Setor de Atuação. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 11 mai. 2012.
- BRASIL. Decreto Lei nº 7.661 de 21 de junho de 1945. Regula a Falência e Concordata. **Diário Oficial da União**. Brasília (DF), 22 de jun. 1945.
- BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 163p.
- BRUNI, A. L. **A análise contábil e financeira**. São Paulo: Atlas. 2010.
- GITMAN**, Lawrence J. **Princípios de administração financeira: essencial**. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 610p.
- CASTRO JÚNIOR, Francisco Henrique Figueiredo. **Previsão de Insolvência de Empresas Brasileiras usando Análise Discriminante**, Regressão Logística e Redes Neurais. 2003. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.
- ELIZABETSKY, Roberto. Um modelo matemático para decisão de crédito no Banco Comercial. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 190p, 1976. GENTRY, J. et al. **Classifying bankrupt firms with funds flow components**. Journal of Accounting Research, v. 23, nº. 1, spring, p. 146-160, 1985.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: Matemática Financeira aplicada; Estratégias financeiras; Análise, Planejamento e Controle Financeiro**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004. 525p.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações** (aplicável às demais sociedades). 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. 508p.

KANITZ, Stephen. **Como prever falências**. São Paulo: McGraw Hill, 1978. 174 p.

KRAUTER, Elizabeth; LUPORINI, Carlos Eduardo de Mori; SOUSA, Almir Ferreira. Uma **Contribuição para a Previsão de Solvência das Empresas**, 2005. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/.../67.pdf> Acesso em: 10 de jul. de 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010. 459p.

MATIAS, Alberto Borges. **Indicadores contábeis e financeiros de previsão de insolvência: a experiência da pequena e média empresa**. 1976. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1976.

NASCIMENTO, Sabrina do et al. Aplicação dos modelos de previsão de insolvência nas grandes empresas aéreas brasileiras. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da Uerj (online)**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 40-51 jan./abr. 2010.

PEREIRA, José. **Modelos para classificação de empresas com vistas à concessão de crédito**. 1982. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, EAESP-FGV. 1982.

PINHEIRO, Laura Edith Taboada; SANTOS, Carla Poliana; COLAUTO, Romualdo Douglas; PINHEIRO, Juliano Lima. **Validação de modelos brasileiros de previsão de insolvência**. Contabilidade Vista & Revista, v.18, n.º. 4, p.83-p103, out./dez. 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2003. 96p.

MINICURRÍCULO DO AUTOR

CARLOS ALBERTO DE SOUZA

Mestre em Administração. Especialista em Controladoria. Especialista em Gestão Educacional. Especialista em Comércio Eletrônico. Atualmente é Assessor Técnico de Administração e Finanças da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais, professor da Faculdade Pitágoras de Administração Superior e da Faculdade Senac em Minas. Tem experiência na área de Administração e Controladoria.

PUBLICAÇÕES
FACULDADE
senac Minas

A Percepção do Profissional de RH sobre o Processo Seletivo por Competência

Adriana Cássia Papa, Lais Marques da Silva

RESUMO

O presente artigo pretendeu identificar qual a percepção do profissional de RH sobre o processo de recrutamento e seleção por competência. Para tal o estudo aborda em seu cabedal teórico conceitos acerca de competência, gestão por competência e recrutamento e seleção por competência. A metodologia utilizada neste estudo foi uma pesquisa de campo realizada com profissionais de RH ligados a área de recrutamento e seleção da região de Passos/MG e utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado. Os resultados apontam que os profissionais de RH acreditam que o processo de seleção por competência é eficaz, mas se deve atentar para questões como: realizar as identificações requeridas para o cargo antes de se iniciar o processo, elaborar o planejamento do processo seletivo, bem como estar atento à qualificação e experiência do selecionador. De acordo com os resultados da pesquisa estas são questões fundamentais para o sucesso do processo.

Palavras-chave: Competência; Gestão por Competência; Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

This paper aims to identify the perception of the HR professional about the process of recruitment and selection for competence. For this study addresses in her leather theoretical concepts about competence management by competence and responsibility for recruitment and selection. The methodology used in this study was a field survey conducted with HR professionals linked to the area of recruitment and selection of the region of Passos / MG and used as an instrument for collecting the data, a semi-structured interview guide. The results indicate that HR professionals believe that the selection process for competence is effective, but attention must be given to issues such as: carry IDs required for the position prior to starting the process, prepare the planning of the selection process, as well as be aware of the qualifications and experience of the picker. According to the results of this research are key issues for the success of the process.

Keywords: Competence; Competency-based Management; Recruitment and Selection.

1. INTRODUÇÃO

No contexto empresarial contemporâneo onde as mudanças ocorrem de maneira abrupta e os clientes estão mais exigentes, as organizações se veem pressionadas a buscar novas formas de se manterem no mercado e tornarem-se mais competitivas.

Ante a este cenário as organizações tiveram de se atentar para o fato de que para permanecerem no mercado e atenderem adequadamente as necessidades de seus clientes faz-se premente ter um quadro funcional qualificado e que apresente o desempenho necessário para que as organizações alcancem seus objetivos estratégicos. Assim, no intuito de se ter uma equipe de trabalho mais alinhada às políticas e aos propósitos organizacionais e mais eficaz na apresentação de seus resultados, as empresas buscam, na área de Gestão de Pessoas, estratégias que lhes possibilitem melhorar sua competitividade e, nesse sentido, a gestão por competência passou a ser um quesito importante.

Por se tratar de um modelo de gestão, a gestão por competências se aplica a todas as áreas da organização, e dentre delas a área de Recursos Humanos (RH), que assim como as demais áreas passa a ter seus esforços guiados pela lógica da competência.

A área de RH é composta por diversos subsistemas e um deles é o de recrutamento e seleção, que consiste em atrair para a empresa candidatos à vaga em aberto e selecionar dentre eles os que melhor apresentem o perfil para a vaga em questão (VIZIOLI, 2010). Esse subsistema sofre algumas modificações quando a organização o trata sob a lógica de competência, como será abordado no presente estudo.

Diante desse contexto a presente pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: *Qual a percepção do profissional de recursos humanos sobre o processo de recrutamento e seleção por competência?*

Este estudo se justifica uma vez que os profissionais envolvidos no processo seletivo são as pessoas mais qualificadas para falar sobre os benefícios da

seleção por competência, haja vista que são mais qualificados para perceber os impactos de se trabalhar ou não sobre a lógica da competência. Segundo Vizioli (2010), o profissional de RH é responsável por desenvolver todas as atividades relacionadas ao departamento de Recursos Humanos. Assim sendo, ninguém melhor que o profissional que realiza a atividade para dizer os reais ganhos de se utilizar um ou outro método para o recrutamento e seleção de profissionais.

Destarte, para responder ao objetivo geral do presente estudo se fez necessário: caracterizar competência; apresentar o conceito de gestão por competência; e descrever o processo de recrutamento e seleção por competência.

A presente pesquisa foi realizada com profissionais de Recursos Humanos que estão ligados ao processo de recrutamento e seleção em diversas empresas da região de Passos/MG, com a finalidade de identificar como estes percebem o processo seletivo quando é abordado sob a ótica de competência.

Este artigo está dividido da seguinte forma: capítulo 1 constituído desta Introdução; no capítulo 2 tem-se o Referencial Teórico, que aborda a gestão por competência, seus conceitos e como ele se aplica à área de Gestão de Pessoas, mais precisamente no processo de recrutamento e seleção. Já o capítulo 3 discorre sobre a Metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa, seguido do capítulo 4 que trata da Análise dos Dados obtidos e por fim, o capítulo 5 onde são apresentadas as Considerações Finais sobre o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico parte do conceito de competências, como surgiu e como se inseriu no contexto das organizações. Posteriormente é apresentada como sua gestão é realizada dentro da organização, perpassando pela área de Recursos Humanos, e finaliza com a descrição de como o modelo de competência se aplica ao processo de recrutamento e seleção.

2.1 A ORIGEM DO TERMO COMPETÊNCIA

O conceito de competência surgiu na idade média quando se restringia ao vocabulário dos juristas, e dizia respeito a uma pessoa ou instituição que tinha o poder de julgar determinadas questões. Posteriormente passou a ser utilizado para caracterizar um indivíduo capaz de realizar determinada atividade. (ISAMBERT – JAMAT *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Já no contexto de Gestão de Pessoas o termo competência foi inserido em 1973 por David Mac Clelland, mas só se incorporou de maneira mais ampla no cenário empresarial na década de 80, quando algumas empresas do setor moveleiro sentiram necessidade de mudar a forma de avaliar seus colaboradores, passando do estoque de conhecimento para como os aplicavam no dia a dia de trabalho. (DUTRA, 2008). Até a década de 80, o que se observava era que o conceito de competência estava ligado a atribuição do cargo e voltado para habilidades físicas. A partir de então o conceito de competência começa a ser entendido de forma mais ampla. Aspectos relacionados à iniciativa para realizar as tarefas, resolver problemas, assumir responsabilidades e ser capaz de realizar outras atividades, além das designadas a seu cargo, passam a ser considerados.

Ruano (2003) afirma que a ideia de competência está fortemente ligada a multifuncionalidade e não somente ao posto de trabalho. Competência não significa apenas saber o que deve ser feito e como deve ser feito em seu posto de trabalho, mas sim conhecer outras atividades e ter habilidades para desempenhar essas tarefas, caso a organização assim demande do colaborador.

Este olhar acerca do conceito de competência surge em respostas ao novo cenário organizacional cujo qual ocorre inúmeras mudanças em uma velocidade cada vez maior, e onde se espera que a visão global da organização seja foco de seus colaboradores.

Sob a perspectiva de Dutra (2008), competência é a soma dos atributos habilidade, conhecimento e atitude (CHA), necessários para realização das tarefas de determinado cargo. Em outras palavras, competência está

relacionada ao grau de conhecimento que o indivíduo tem em relação à tarefa que deve ser realizada, seu conhecimento teórico, a habilidade que tem para realizar tais tarefas, o conhecimento prático sobre como realizá-las e a atitude que consiste em realizá-las aplicando seus conhecimentos no dia a dia de trabalho.

Pode-se dizer então que competência é um conjunto de saberes: saber-conhecer, entender o que deve ser feito e como deve ser feito; saber-fazer, aplicar o conhecimento que tem sobre determinado assunto na rotina de trabalho; e saber-agir, que consiste em ter uma atitude perante o dia a dia de trabalho aplicando seus conhecimentos e habilidades nas diversas situações que lhes são apresentadas.

Dutra (2008) salienta que competência não é apenas uma gama de conhecimentos, mas sim a aplicação do que se sabe de forma ativa no ambiente de trabalho.

Já Fleury e Fleury (2001) definem competência como sendo não apenas um conjunto de qualificações e sim a manifestação destas na aplicação no dia a dia de trabalho. Ter competência não quer dizer ter conhecimento sobre determinado assunto. Somente o conhecimento não a caracteriza, pois para dizer que há competência é preciso saber como aplicar todo o conhecimento no trabalho e saber resolver as diversas situações, pois as organizações não são estáticas e a rotina do dia a dia também carrega esta característica.

Destarte, se pode dizer então que competência é como o indivíduo utiliza de seus conhecimentos, habilidade e atitudes para agregar valor à organização. É tão importante quanto saber quais são as competências é saber como gerenciá-las dentro da organização.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Como mencionado na seção anterior, o termo competência emerge no ambiente organizacional na década de 80, e como consequência surge a gestão por competência, como uma alternativa aos modelos tradicionais de

gestão, que deixa o foco do posto de trabalho e busca analisar com mais afinco os aspectos do colaborador. É um modelo que ajuda a organização a alcançar seus objetivos estratégicos por meio das competências de seus colaboradores.

Devido à contribuição que este modelo apresenta à organização para que esta alcance seus objetivos estratégicos, ele vem ganhando força no ambiente empresarial, uma vez que já é capaz de interligar ganhos para a organização e a possibilidade de recompensa para os colaboradores por seus esforços individuais.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a gestão por competência orienta todos os esforços da organização no sentido de planejar, identificar e desenvolver as competências necessárias para que ela alcance seus objetivos. Segundo os autores, para se implementar o modelo de gestão por competência a empresa deve inicialmente elaborar seu planejamento estratégico, bem como objetivos estratégicos e metas a serem alcançadas, tendo em vista sua missão, sua visão e seus valores essenciais.

Dessa forma todos os esforços de gestão estarão atrelados à estratégia da organização, o que fará com que seus objetivos sejam alcançados com maior facilidade haja vista que todo o esforço será feito com a finalidade de concretizar o planejamento da organização.

Segundo Rocha e Sales (2005), a gestão por competência busca definir quais são as competências necessárias para que a empresa seja bem-sucedida, e quais as competências o ocupante de cada cargo deve apresentar. Ao identificar tais competências, a organização pode alcançar melhores resultados, pois em cada cargo estará a pessoa que realmente apresenta as competências requeridas para que o desempenho desejado seja alcançado.

A gestão por competência é um processo que segue algumas fases como apontam Carbone *et al* (2005). Segundo esses autores, após a organização ter realizado seu planejamento estratégico, é que se identificam quais as competências ela precisa apresentar para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados. Após a fase de identificação das competências faz-se necessário saber quais

são os *gap's* apresentados pela organização e como saná-los. *Gap's*, segundo Dutra (2008), são as lacunas que existem entre as competências desejadas para cada colaborador e as competências apresentadas por eles. O modelo de gestão por competência se baseia na gestão dessas lacunas e busca reduzir as diferenças entre as competências desejadas e as competências apresentadas por cada profissional. Após a fase de identificação das lacunas, elabora-se um plano de ação com a finalidade de corrigi-las, e no final do processo se realiza novamente uma avaliação no intuito de comparar o resultado alcançado com o desejado (CARBONE *et al*, 2005).

Como a gestão por competência busca preencher as lacunas entre as competências desejadas e as apresentadas, suas premissas se estendem por todos os subsistemas de Recursos Humanos, pois somente assim os colaboradores apresentarão as competências necessárias ao bom desempenho organizacional.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a gestão por competência parte da estratégia organizacional e abrange todas as áreas da empresa, inclusive a de RH. E que essa área deverá direcionar todas as ações dos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, dentre outros, com a finalidade de desenvolver as competências necessárias para a organização.

Com a gestão por competência, os processos de RH passam por algumas mudanças, pois as formas de conduzir são voltadas para os princípios de competência, e com foco na estratégia organizacional.

Segundo Fleury e Fleury (2000), com a implementação do conceito de competência se pode observar mudanças nos processos de RH, tais como: o processo de recrutamento e seleção busca os candidatos que apresentem as competências necessárias para a organização, os programas de treinamento e desenvolvimento buscam alinhar suas ações no intuito de contribuir com o desenvolvimento de competências essenciais para a organização, e o sistema de remuneração, por exemplo, concilia as competências com a remuneração.

Ante ao exposto se pode inferir que a área de Recursos Humanos tem um papel importante para o sucesso da gestão por competência, haja vista que tem como propósito colocar e desenvolver competências na organização. Fleury e Fleury (2001) apontam ainda que é justamente esse fato que leva a área de RH a uma função estratégica dentro da empresa, pois ela será a responsável por desenvolver e manter as competências necessárias para que a organização alcance seus objetivos. Com esse modelo a área de Recursos Humanos passa a ter um foco não apenas no cargo exercido por cada colaborador, mas sim em suas competências e como estas podem contribuir para o sucesso organizacional.

Dentre os subsistemas de RH, o recrutamento e seleção tem grande importância já que é o responsável por atrair novos profissionais com as competências requeridas pela organização. Sendo assim, se faz necessário entender um pouco mais acerca desse processo.

2.3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é um dos subsistemas de RH e tem como finalidade estruturar ou renovar a equipe de trabalho da organização por meio de captação e escolha do candidato que apresente um perfil mais adequado à vaga em questão.

Conforme Marras (2007), o processo de recrutamento tem como função captar recursos humanos internamente e externamente e o processo de seleção escolhe por meio de algumas metodologias o candidato que melhor atenda as necessidades da empresa. Assim, este é um processo importante para a organização, pois poderá definir quem fará parte de sua equipe.

No cenário atual as organizações precisam de profissionais cada vez mais capacitados. Conforme Rabaglio (2004), para se sobressaírem e terem um processo organizacional eficiente as empresas buscam em seus profissionais competências que antes não eram tratadas como prioridades. A autora salienta ainda que para suprir tais necessidades as organizações buscam, como solução, o processo seletivo por competência, que assim como os outros

processos de RH deve passar por algum tipo de modificação para se adequar a gestão por competência.

De acordo com Ruano (2003), quando a empresa adota o modelo de recrutamento e seleção por competência ela tem duas alternativas: ou adapta seu modelo tradicional e respectivas técnicas de seleção, como provas, entrevistas e dinâmicas para avaliar as competências dos candidatos, ou pode reestruturar seu processo. No caso de reestruturação todas as etapas são focadas nas competências, e as técnicas tradicionais que tem como foco a tarefa a ser realizada dão lugar a técnicas direcionadas ao comportamento do indivíduo. Dessa forma, o que se observa é que tanto em uma situação como em outra há uma mudança na maneira de conduzir os processos seletivos.

Para Dutra (2004), quando o processo de recrutamento e seleção passa a ser feito tendo como parâmetros os princípios da gestão por competência, o foco deixa de ser o cargo em questão e passa a ter uma abordagem mais ampla.

Outras diferenças podem ser observadas: no processo de seleção tradicional analisa-se o cargo a ser ocupado e se o candidato tem o perfil para ocupá-lo, já no processo por competência se analisa as possibilidades de carreira, observa se o candidato tem possibilidade de atender as demandas presentes e futuras da organização; no processo tradicional busca-se a adequação do candidato às exigências do cargo, e no modelo por competências a perspectiva é ampliada e se procura verificar quais são as possibilidades de carreira para o candidato dentro da organização. (DUTRA, 2004).

Importante destacar a necessidade de se planejar o processo de seleção por competência. Para Camargos e Souza (2011), planejar as etapas do processo seletivo é uma ação importante que irá refletir de forma positiva ou negativa na contratação.

Rosso (2003) diz que para que o processo de seleção por competência seja eficaz e focado nas competências desejadas para o cargo se faz necessário a realização prévia do Perfil Estruturado com as Competências (PEC), e este é constituído por um formulário que contém todos os atributos do cargo bem como suas competências vitais.

Segundo Rabaglio (2004), no processo seletivo por competência o profissional de RH realiza uma análise da conduta do candidato mediante situações específicas de trabalho, com a finalidade de identificar como o candidato apresenta as competências requeridas para a empresa e se apresenta a conduta esperada nas diversas situações de trabalho. Para realizar essa análise o profissional de Recursos Humanos utiliza algumas ferramentas e dentre elas se pode citar a entrevista por competência, que para Leme (2009), é aquela que busca identificar nas experiências recentes do candidato comportamentos que constatem se ele apresenta ou não a competência desejada pela organização.

Outras ferramentas podem ser utilizadas no processo de seleção por competência, dentre elas os jogos e as dinâmicas de grupo, que conforme Leme (2009), são métodos válidos já que permitem visualizar as competências do candidato em tempo real, o que não é possível durante a entrevista. O autor salienta também que o objetivo dessas ferramentas é o de analisar se as competências e os comportamentos apresentados pelo candidato são compatíveis com as desejadas para o cargo.

A fim de que o processo de seleção por competência gere para a organização os resultados desejados, Rabaglio (2008) chama atenção para a importância da preparação do selecionador que deve estar preparado para utilizar todas as ferramentas do processo a fim de evitar falhas oriundas de percepções inadequadas e aplicações incorretas.

Gramigna (2004) também acredita que a qualificação do profissional responsável pela condução do processo tem grande importância no resultado final, e chama atenção a outro ponto importante do processo seletivo por competência, o tempo demandado por ele. O processo é mais extenso que o tradicional uma vez que as técnicas utilizadas são mais complexas. Dessa forma, para que o processo não seja comprometido, as organizações devem disponibilizar tempo adequado para a sua realização.

O processo de seleção por competência, se bem conduzido, permite uma maior adequação do candidato ao cargo em questão, e pode ser utilizado para cargos de todos os níveis da organização. (CAMARGOS E SOUZA, 2011).

De acordo com Rabaglio (2004), dentre as diversas vantagens em se utilizar o processo seletivo por competência se encontram: a boa adequação do candidato selecionado para com a empresa e para a atividade que deve realizar, além de ser um processo consistente na identificação de comportamentos adequados às vagas em aberto, evitando, assim, prejuízos à organização.

3. METODOLOGIA

Ao se realizar produções científicas não se pode utilizar como base de conhecimento para seu desenvolvimento o empirismo. Para Cervo e Bervian (2007), os trabalhos acadêmicos devem ser realizados por meio de pesquisas de diversas naturezas já que o empirismo não é aceito como fonte de conhecimento nesse tipo de pesquisa.

Assim e se levando em consideração a natureza científica do presente artigo, utilizou-se como uma das modalidades de pesquisa, a bibliográfica, que de acordo com Ruiz (2005, p.50),

... tem por objetivo ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar sistemas e modelos teóricos, relacionar e enfeixar hipóteses numa visão mais ampla do universo e gerar novas hipóteses por força de dedução lógica. Além disso, supõe grande capacidade de reflexão e de síntese, a par do espírito de criatividade.

A utilização dessa modalidade de pesquisa teve como objetivo desenvolver o conhecimento teórico necessário para a concretização do trabalho.

Uma vez realizada essa primeira parte do trabalho, se fez necessário a coleta de dados junto aos profissionais de Recursos Humanos para alcançar o objetivo da pesquisa. Destarte, para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada, que teve por base um roteiro orientador. De acordo com Cervo e Bervian (2007), com essa ferramenta o entrevistador procura coletar dados do entrevistado, analisando também seu comportamento e atitudes. A realização da entrevista com os profissionais de RH teve como finalidade constatar qual a percepção deles em relação ao processo de recrutamento e seleção por competência.

O universo desta pesquisa foi constituído por profissionais de RH ligados a recrutamento e seleção da região de Passos/MG. Por universo entende-se o conjunto de elementos com características que são objeto de estudo da pesquisa em questão. (VERGARA, 2005). Dentre este universo, escolheu-se como amostra cinco gestores, e o critério de escolha foi o de acessibilidade, ou seja, a disponibilidade e a abertura para participar da pesquisa. Amostra ou população amostral para Vergara (2005) pode ser definida como aquela que possui características comuns e relevantes para o estudo.

A apreciação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979, p.42) é

... um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Além da referida técnica, a análise de dados teve como referência o arcabouço teórico e seus resultados são apresentados a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a apresentação dos dados se faz necessário caracterizar o perfil da amostra, ou seja, dos 5 (cinco) profissionais entrevistados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE RH ENTREVISTADOS

Os profissionais que participaram desta pesquisa atuam na área de Recursos Humanos entre 2 e 14 anos e trabalham com todos os processos de Recursos Humanos inclusive o de recrutamento e seleção, e aqui serão denominados A, B, C, D e E. Dentre esses profissionais, 3 (A, B e C) trabalham com prestação de serviço, sendo que 2 (A e B) são consultores de RH atuando em diversas linhas. O profissional C é analista de RH com atuação somente em recrutamento e seleção em uma empresa de consultoria de RH. O profissional D atua como supervisor de Recursos Humanos, e o profissional E como assistente de Recursos

Humanos, ambos em uma instituição filantrópica que há aproximadamente 3 (três) anos implementou o modelo de gestão por competência.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Dentre os entrevistados, 80% utilizam o processo de recrutamento e seleção por competência, e 20% não utilizam. A justificativa do profissional A para a não utilização do processo seletivo por competência foi a de que ainda não surgiu em seu contexto de trabalho a demanda por esse modelo de processo.

Na opinião do profissional B nem sempre uma entrevista pode ser considerada por competência somente por ter perguntas voltadas para algumas competências e ressalta a importância do planejamento do processo como mencionado por Camargos e Souza (2011). Em sua fala ele diz

Recentemente este modelo tem sido referência para os processos. Contudo, nem sempre ele é válido, pois, se as competências para o cargo não estão definidas, não há como aplicá-lo. Há muitas pessoas utilizando perguntas sobre competências nas entrevistas, mas sem pensar no contexto da GESTÃO por competências. Portanto, quando não há competências definidas para a função, por mais que a gente faça uma ou outra atividade utilizando-se da terminologia das competências, ainda assim, é equivocada dizer que a seleção é por competências.

Para 60% dos entrevistados o processo de recrutamento e seleção por competência segue as mesmas etapas que os processos tradicionais. Em contrapartida 40% dos entrevistados chama atenção para uma variável de grande importância no processo por competência, que é a verificação do Perfil Estruturado com as Competências (PEC) como sendo uma das etapas primordiais do processo, como mencionado por Rosso (2003). Ou seja, na opinião desses profissionais o processo deve ser adaptado à lógica da competência, o que vem ao encontro de Ruano (2003).

Ao serem questionados sobre o tipo de ferramentas que utilizam ou utilizariam, 60% dizem ser as tradicionais, como as entrevistas, dinâmicas, testes e provas, mas com adaptações para a lógica de competências, com a finalidade de identificar o comportamento do candidato em situações do dia a dia de

trabalho. O profissional B relata que em algumas situações, em processos mais complexos, para cargos mais elevados faz uso de técnicas como jogos de competência e dinâmica de avaliação de competência.

Já os entrevistados D e E dizem que utilizam diversas ferramentas, e que estas são definidas conforme a vaga em questão. O entrevistado D salienta ainda que as ferramentas sempre utilizadas independente da vaga são: o PEC (Perfil Estruturado por Competências) e a entrevista por competência, que segue um roteiro previamente elaborado, conforme citado por Leme (2009).

Os entrevistados foram unânimes em dizer que a condução do processo seletivo segue a seguinte lógica: em um primeiro momento acontece o recrutamento por meio de diversas fontes, após essa etapa segue a seleção que é elaborada conforme o perfil do cargo para o qual se realiza a seleção, fato salientado por Camargos e Souza (2009).

Quando questionados sobre a mudança na forma de condução do processo, todos os entrevistados (100%) responderam que no processo seletivo por competência toda condução é voltada para a lógica de competências e que as etapas do processo são objetivas e mais claras. O entrevistado A, chama a atenção para o seguinte fato: “a definição das competências deve ser feita antes do processo, e devem estar muito claras, caso contrário o processo não apresentará os resultados esperados”.

Se tratando da complexidade do processo seletivo por competência, 80% dos pesquisados acreditam que ele é mais complexo, demanda um alto nível de conhecimento do entrevistador e certa experiência para condução do processo, como citado por Rabaglio (2008) e Gramigna (2004). Salientam também que o processo se torna longo, mas em contrapartida relatam ganha em termos de eficiência no resultado, mencionado por Gramigna (2004).

Por outro lado, 20% dos entrevistados afirmam que quando se conhece bem um processo e sua metodologia, e se tem experiência em sua condução, ele se torna fácil. O que torna o processo complexo é o conjunto de outras variáveis tais como o nível de exigência para a vaga, o mercado, o perfil exigido, etc.

Encontrou-se divergência entre os candidatos sobre a utilização desse processo no que se refere aos níveis organizacionais. Para 80% dos entrevistados o processo deve ser realizado para todos os níveis da organização, fato já mencionado por Camargo e Souza (2011). Em contrapartida, 20% afirmam que o processo só se justifica ao se tratar de cargos gerenciais ou que tenham um grande impacto no resultado da empresa.

Para todos os entrevistados o processo seletivo por competência traz melhorias para as empresas uma vez que é mais objetivo, e possibilita que elas encontrem candidatos com perfil mais próximo ao da vaga em aberto, o que ocasionará a redução da rotatividade. Para o entrevistado D, após trabalhar com o processo seletivo por competência se pode constatar um menor número de desligamento na empresa devido a não adequação do candidato ao cargo, vantagem esta mencionada por Rabaglio (2004).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos no presente artigo revelam que o processo seletivo por competência é bem aceito entre os profissionais de recursos humanos, embora ressaltem a necessária atenção para questões sobre a forma de conduzi-lo. Afirmam ainda que o profissional que irá conduzir esse tipo de processo deve ser qualificado especificamente para tal.

Como visto, são inegáveis as melhorias que o processo seletivo por competências trás para a organização. Porém, é importante se atentar para o fato de que somente esse modelo não ocasionará tais melhorias, pois por si só não consegue fazer com que os resultados sejam alcançados, ou seja, deve estar integrado ao processo de Gestão por Competências da organização como um todo. Assim, antes de iniciá-lo todas as competências devem ser descritas de forma clara, afim de que o processo seja eficiente e auxilie a encontrar o profissional adequado à vaga em aberto.

Verificou-se ainda que o profissional de RH acredita que o processo de seleção por competências é eficiente e possibilita que a organização encontre os

profissionais que melhor se enquadrem ao perfil da vaga, mas ressaltam todo o cuidado que se deve ter na condução do processo.

Ante a todo o exposto se pode também afirmar que, apesar de ser um modelo eficaz, nem todas as empresas estão preparadas para utilizar o processo seletivo por competências, pois se exige que elas definam melhor o perfil de suas vagas, e a maioria das organizações ou não quer ou não estão organizadas para isso, e entendem que se preparar para este tipo de processo pode ser muito trabalhoso, além de oneroso.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 230 p.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v 41, n 1, p 08-15, jan/mar 2001.
- CAMARGOS, Susy Cristina M. Zandona; SOUZA, Tereza Bressan. Recrutamento e seleção por competência: o binômio qualidade – comportamento como forma de melhoria do processo seletivo. **Anuário da produção científica dos cursos de pós-graduação**. São Paulo, V IV, n 4, agosto: 2011.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÕES, Hugo Pena; e LEITE, João Batista Diniz. **Gestão do conhecimento e gestão por competência**. Rio de Janeiro: Ed FGV, 2005.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. e DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2007.
- DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas: 2008.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico na indústria brasileira**. São Paulo, Atlas: 2001.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo, Atlas, 2000.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de Competência e Gestão de Talentos**. São Paulo, Pearson, 2004.
- LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competência: com inventário comportamental – guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo, Futura, 2007.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em Competência**. Rio de Janeiro, Qualimark, 2008.
- _____. **Seleção por competências**. 4 ed. São Paulo, Educador, 2004.
- ROCHA, Eduardo Peixoto e SALES, José Antonio Arantes. **Competência e a gestão de pessoas**.
- Racre – Revista Adm CREUPI, Esp. Sto. Do Pinhal**. São Paulo, v 5, n 9 , jan/dez 2005.

ROSSO, Fabrício. **Gestão ou indigestão de pessoas?** Manual de sobrevivência para RH na área da saúde. São Paulo, Edições Loyola, 2003.

RUIZ, José Álvaro. **Metodologia científica, guia para eficiência nos estudos.** São Paulo, Atlas: 2005.

RUANO, Alessandra Marlinewski. **Gestão por competência:** uma nova perspectiva para a consolidação das gestões estratégicas de recursos humanos. Rio de Janeiro, Qualimark, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo, Editora Atlas S.A: 2005.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de recursos humanos.** São Paulo, Pearson, 2010.

MINICURRÍCULO DAS AUTORAS

ADRIANA CÁSSIA PAPA

Mestre em Administração e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, em 1988 graduou-se em Psicologia. Desde 2000 atua como docente em cursos de graduação e pós-graduação (Lato Sensu, MBA e Stricto Sensu) em diversas Universidades, no Brasil e Exterior em cursos Presenciais e Educação a Distância. Há mais de 27 anos, experiência como consultora interna e externa nas áreas de Gestão de Pessoas, Administração Geral, Desenvolvimento Organizacional e Assistência Social de pequenas, médias e grandes empresas nacionais (públicas e privadas) e multinacionais de diversos segmentos, atuando principalmente na implantação e no gerenciamento dos diversos subsistemas das respectivas áreas. Como consultora e pesquisadora, experiência na implantação de políticas, processos, programas e projetos ao que concerne à Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Negócios, Desenvolvimento Organizacional e Administração Estratégica de Recursos Humanos. De maio de 1992 a março de 1996, residência em Kassel – Alemanha, onde foi aluna do curso de Magister Soziologien an Universität Gesamthochschule Kassel. Possui certificação Internacional de Coaching, pelo Instituto HOLOS (Sistema ISOR). Membro efetivo de grupos autônomos, como o Círculo de Competências em Recursos Humanos (CCRH), Grupo de Desenvolvimento Integrado (GDI), Grupo Gere-Estágios e respondeu como Coordenadora Geral do Grupo Viver RH, de junho/2000 a dezembro/2003. Diretora, professora e consultora da SERMAIS Desenvolvimento Ltda. atuando na área de Gestão de Pessoas.

Contato: apapa@terra.com.br / (31) 9217.9004

LAIS MARQUES DA SILVA

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (Jun/2012) e Bacharel em Administração de Empresas (Dez/2009) atua desde 2009 como consultora, orientadora e instrutora de cursos em empresas de pequeno e médio porte de vários segmentos e pelo Senac em Minas. Experiência também em rotinas administrativas, bem como coordenação de pesquisas no âmbito de atendimento ao cliente.

Contato: laismarques2010@yahoo.com.br; La.marques@hotmail.com / (35)9981-3411 / (35)9210-7392

PUBLICAÇÕES
FACULDADE
senac Minas

Liderança e as Características de um Líder Servidor: Um Estudo de Caso de um Centro de Saúde de Curral Del Rey

Gilmar Volmir De Souza, Patrícia Andrade Diniz

RESUMO

A globalização da economia e a conseqüente concorrência em nível mundial exige que as organizações mantenham-se fortes nos ambientes organizacionais e em processos sociais internos, por meio de recursos humanos interessados e comprometidos. O sucesso organizacional pode advir do cuidado com as pessoas e do estilo ideal de liderança, tendo como ponto importante as novas habilidades dos líderes, focadas na otimização das competências humanas e no autoconhecimento, que conferem o desenvolvimento de uma liderança mais eficaz, na qual o líder servidor potencializa o processo rotineiro com a ação dedicada de liderados entusiasmamente motivados por sua pessoa. Dentre os estilos de liderança, a Liderança Servidora é uma opção ao escolher servir à humanidade, transcendendo o mundo organizacional e fundamentando-se no que há de melhor no ser humano. Nesse contexto, esta pesquisa apresenta vários estilos de liderança conforme a literatura, dando ênfase à Liderança Servidora e busca analisar se as características apresentadas pela atual gestora do Centro de Saúde da Família (CSF) refletem o conceito e o estilo de uma liderança servidora. Para isso, segue uma linha qualitativa, quanto à abordagem; exploratória e descritiva, quanto aos fins; quanto aos meios, estudo de caso e pesquisa participante, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário. Como resultado, fica evidente que todas as características da Liderança Servidora estudadas nesta pesquisa compõem o estilo de liderar da atual gestão do Centro de Saúde da família.

Palavras-chave: Liderança; Líderes; Liderados; Liderança Servidora.

ABSTRACT

Economic globalization and the consequent competition worldwide requires organizations to keep up strong in organizational environments and internal social processes through human resources interested and committed. The organizational success may lie in the care of people and ideal leadership style, having as important point the new skills of leaders, focused on the optimization of human skills and self-knowledge, which provide the development of a more effective leadership, in which the servant leader leverages routine process with dedicated action led enthusiastically motivated by a person. Among the styles of leadership, the Servant Leadership is an option to choose to serve humanity, transcending organizational world and relying on what is best in human beings. In this context, this research presents various leadership styles according to the literature, emphasizing the Servant Leadership and seeks to analyze the characteristics presented by the current manager of the Center for Family Health (CSF) these reflect the concept and style of a servant leadership, for it follows a qualitative line , on the approach; exploratory and descriptive, as to the purposes, as to the means, the case study and the participant research, using as an instrument of data collection the questionnaire. As a result, it is evident that all the characteristics of Servant Leadership studied in this research make up the style of a leadership of the current management of the Center for Family Health.

Keywords: Leadership; Leaders; Led; Servants; Servant Leadership.

1. INTRODUÇÃO

A globalização da economia deixa a abstração para a concretude real, com as instituições tendo de enfrentar a concorrência em nível mundial (SCHWINGEL, 2001). Para esse autor, esse fato, aliado à maior preocupação dos consumidores com a qualidade dos bens e serviços, caracteriza o atual mundo competitivo. Sendo assim, para permanecerem no mercado, as organizações têm de passar por diversos ciclos de mudanças, conforme afirma Bertoldo (2006) e, independente das transformações assumirem caráter social, econômico, político ou cultural, aquelas terão de ser flexíveis para lidar com a situação, mantendo-se fortes em seus ambientes organizacionais e em processos sociais internos, complementa o autor.

Corroborando a ideia, Mussac (2010), ao afirmar que muitas organizações têm aumentado a importância da área de Recursos Humanos (RH), no que se refere, principalmente, aos processos de gestão de pessoas. Nesse contexto de gestão de pessoas, deve-se dizer da importância da liderança, que conforme Conceição Neto (2011) pode ser entendida partindo-se de seu significado original do inglês, desde 825 d.C., *to lead*, dado por: conduzir, dirigir, persuadir. Já, nas primeiras décadas do século XX, o termo é nacionalizado para líder, liderança; estando, também, associado à gestão, caráter e poder de decisão, de acordo com a mesma fonte.

Seguindo no contexto de liderança e gestão, Rocha e Salles (2005 citado por BORGES; BAYLÃO, 2010) afirmam que a realidade dos novos paradigmas, o conhecimento e a velocidade das mudanças, exigem novidades nos estilos pessoais e gerenciais das organizações, trazendo uma nova cultura e estrutura que privilegia o capital intelectual humano, o qual é capaz de criar, inovar, produzir, vender, liderar e gerenciar as organizações; daí, a necessidade de se trabalhar a melhoria nas relações interpessoais, incentivar a harmonia do grupo e o trabalho em equipe, dando ênfase à importância dos líderes no desenvolvimento de talentos.

Ratificando, Mussac (2010) adverte que as empresas têm de encontrar seu modelo ideal de liderança adaptado ao momento, ao meio, à sua cultura e ao seu negócio para se manterem no mercado, e que essa liderança eficaz, tanto agora quanto

no passado, será aquela que tiver mais seguidores, pois o que muda é a pessoa humana em sua pluralidade e a relação desta com o líder, conclui o autor. É com o que concorda e complementa Piovan (2011), ao dizer que lidar com a diversidade humana é o maior dos desafios. Desse modo, continua o autor, dizendo que liderança é a capacidade de inspirar, causar motivação e ampliar competências, movimentando pessoas a atingirem objetivos comuns. Outro conceito de liderança discutido por Barros Neto (2006), e que vai de encontro com o propósito desta pesquisa, é apresentado por Hunter (2006, p. 28) no qual “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.” O que ele justifica por considerar que as habilidades apresentadas por um líder eficiente são as mesmas qualidades construtoras do caráter da pessoa humana. Enfatiza que a força e eficiência da liderança estão no amor e não no poder.

Conceição Neto (2011) escreve, nesse contexto, que o líder pode adotar o estilo mais conveniente de liderança para o momento e a estrutura organizacional, definindo pelo estilo do líder, a prática da utilização de suas características e qualidades pessoais em favor de um objetivo comum, enquanto direciona as tarefas para a obtenção dos resultados organizacionais. E, se para a autora o líder pode adotar certo estilo, para Barros Neto (2006), a Liderança Servidora ou ser um líder servidor é uma questão de escolha. Escolher servir à humanidade, transcendendo o mundo organizacional e fundamentando-se no que há de melhor no ser humano. O Líder Servidor, segundo Blanchard (2011), é capaz de liderar com eficiência, tornando o mundo um lugar melhor, porque suas metas estão focadas no bem comum. E, ao contrário do *status* advindo de um cargo de chefia (BARROS NETO, 2006), o Líder Servidor chama a atenção pelo sacrifício, humildade e forte interesse no crescimento dos liderados que passam a ocupar um ponto focal, a ponto de poderem se tornar, com o tempo, exemplo e dedicação de seu líder, novos líderes servidores, finaliza o autor.

Diante de todo esse contexto apresentado, Blanchard (2011) acrescenta que a liderança servidora realmente funciona e é o principal fator que leva as organizações ao alto desempenho responsabilizando, principalmente, por isso, o poder compartilhado e o alto nível de envolvimento dos colaboradores e liderados,

características desta liderança. O mesmo autor afirma que usando dados do Ministério do Trabalho dos Estados Unidos da América e pesquisas em mais de 1.500 empresas de variados ramos, constatou-se que esse estilo de liderança melhora, de forma significativa, a retenção de colaboradores, a produtividade, o desempenho financeiro e o valor de mercado dessas organizações. Piovan (2011) acrescenta que 77% das cem melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos da América praticam a liderança servidora que se reflete, não apenas entre líder e liderado, mas também na sua estrutura organizacional.

Diante deste contexto, este artigo busca responder à seguinte pergunta: *Quais características apresentadas pela atual gestora do Centro de Saúde da Família (CSF) refletem o conceito e o estilo de uma liderança servidora?*

É nesse cenário que esta pesquisa objetiva analisar se as características apresentadas pela atual gestora do Centro de Saúde da Família (CSF) refletem o conceito e o estilo de uma liderança servidora e, para o bom cumprimento deste, tem como objetivos específicos conceituar e contextualizar liderança no ambiente organizacional; definir e contextualizar estilos de liderança organizacional e Liderança Servidora, especificamente; mapear as características de liderança da atual gestora do CSF, de acordo com os vários estilos de liderança descritos na literatura e, por fim, identificar se a atual gestora do CSF apresenta características que refletem o conceito e o estilo de uma Liderança Servidora.

Para tanto, a metodologia da pesquisa exige um embasamento bibliográfico sobre liderança e é qualitativa, quanto à abordagem; exploratória e descritiva, quanto aos fins e quanto aos meios, estudo de caso e pesquisa participante. É traçado um paralelo entre as características encontradas na atual gestão do CSF e as características da Liderança Servidora, a partir da análise das respostas de questionários aplicados aos funcionários, confrontadas com o Referencial Teórico dessa pesquisa. Nesse caso, o universo de pesquisa se compõe da gestora e funcionários de nível médio e superior dessa Unidade de Saúde, sendo que a amostra exclui a gestora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZANDO LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Contextualizando liderança, Mussak (2010) diz que ela é um fenômeno eminentemente situacional, dependente do contexto e do momento vividos, e Bergamini (2009) a coloca como um processo de influência intencional de dupla direção entre líder e seguidor. Dessa forma, Bergamini (2009), no trato da liderança, acrescenta que a visão de identificar e resolver problema cabe ao líder eficaz, e cita Prahalad (2001) dizendo que sua eficácia se materializa em situações reais numa contingência que inclui estilo de liderança, estilos individuais dos seguidores e circunstâncias que envolvem a ambos.

Por sua vez, para Piovan (2011), a globalização da economia, os avanços tecnológicos, a liberalização de costumes, as mudanças comportamentais e a Era da Informação, são responsáveis pela imposição do atual contexto organizacional da liderança que a difere da gerência tradicional em pontos como: além de coordenar, o líder inspira sua equipe a encontrar um sentido maior no trabalho ao fazê-la sentir-se parte da organização. Tal fato demonstra a importância do líder como alguém que interpreta, para o seguidor, o sentido que ele dá ao trabalho (BERGAMINI, 2009). Continuando, Piovan (2011) diz que, atualmente, as empresas buscam o líder que serve aos seus liderados. Nesse contexto, a principal meta do líder deve ser encorajar e ajudar os colaboradores a trabalharem, entusiasticamente, para obtenção dos objetivos organizacionais, conforme os mesmos autores.

2.2 DESCREVENDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL À LUZ DA LITERATURA

Os primeiros estudos sobre os tipos de liderança procuravam relacioná-los às demandas da sociedade e examinavam as qualidades do líder frente a essas demandas, conforme Bergamini (2009). Nesse contexto, a Teoria dos Traços trazia um líder com características de liderança natas, sem as quais outros não poderiam liderar (PIOVAN, 2011). A seguir, vieram as teorias de estilos e comportamentos, continua o autor, que cita, dentro da Teoria Comportamental, os estilos Autoritário –

um líder que decide e direciona sozinho, esperando que as ordens sejam cumpridas; Democrático – compartilha as decisões e orienta os seguidores; e *Laissez-faire*, de Kurt Lewin – quando o líder se envolve apenas quando solicitado. Cita também, dentro dessa teoria, os estilos baseados na variável de foco na produtividade *versus* foco nas pessoas, onde o líder é Indiferente - pouco preocupado com produtividade e pessoas; Conciliador - mais preocupado com as pessoas que com a produtividade; Ditador – quando se preocupa muito com a produtividade e pouco com as pessoas; *Status quo* – medianamente preocupado com ambos; Sólido – bastante comprometido com ambos; Oportunista – preocupado com objetivos pessoais e Paternalista – que alterna o foco entre produtividade e a proteção dos liderados, finalizam os autores.

Enfocando os traços, habilidades e comportamentos, Likert (1975; 1979 *apud* TORRES; BERGUE, 2009) destaca outros quatro estilos de liderança: Autoritário-rígido, autocrático, coercitivo e altamente arbitrário e não motivador; Autoritário-benevolente, autoritário, porém mais condescendente e menos rígido; Participativo-consultivo, mais participativo que impositivo com níveis mais baixos de arbitrariedade. Pouco controle de resultados; Participativo-grupal, democrático em essência, preconizando o trabalho em equipe no estabelecimento de metas e métodos de trabalho, gerando um clima organizacional amistoso e prazeroso.

Já Blanchard (2011), seguindo as teorias Situacionais, apresenta quatro estilos, onde o comportamento depende do desempenho ou maturidade dos liderados e esse comportamento é caracterizado pelos eixos de competência *versus* desempenho e regem os correspondentes estilos: Direção – E1 – (para colaboradores de baixa competência e alto desempenho – D1); *Coaching* – E2 – (para colaboradores de alguma competência e baixo desempenho – D2); Apoio ou Participativo – E3 – (para moderada a alta competência e desempenho variável – D3); Delegação – E4 – (para alta competência e alto desempenho – D4), finaliza o autor.

Baseando-se nesse contexto, Piovan (2011) propõe como 8 (oito) os estilos de liderança e acrescenta que é necessário usar um e outro, ao mesmo tempo, e que melhor se adaptem ao líder, ao liderado e à situação, na busca da eficiência. O mesmo autor coloca que os eixos competência *versus* comprometimento

determinam a motivação do colaborador e caracterizam os estilos Afetivo, Autoritário, *Coaching*, Participativo, Diretivo, Modelador, Visionário e *Laissez-Faire*. Como suas denominações indicam, são aplicados em momentos e situações específicas, preferencialmente, por um líder servidor, perfil que melhor caracteriza a mudança de paradigma da liderança verificado nos dias atuais. (Grifo nosso)

Em um contexto de utilização de estímulos emocionais e intelectuais, durante processos de fusão, inovação ou transformação organizacionais, (não somente) dá-se o estilo de Liderança Transformacional, conforme Robbins (2000 *apud* SOUZA FILHO, 2008), identificada pela profunda relação entre líder e liderados e a grandiosa influência do primeiro sobre o segundo, na caracterização do estilo.

Dessa forma, os atributos identificados na caracterização de um líder podem ser categorizados em “como os líderes são; o que os líderes sabem; e o que os líderes fazem.” (ULRICH *et al.*, 2000 *apud* BENNEDETTI *et al.*, 2004, p. 60). Sendo assim, o líder orienta-se no aproveitamento e desenvolvimento dos talentos para obter sinergia e resultados, garantindo o sucesso organizacional, por meio do alinhamento da energia das pessoas com sua visão (MUSSAK, 2010). Dessa forma, ele não usa ordens nem manipula, continua o autor, mas capacita os seguidores a usarem sua experiência e iniciativa. O autor segue dizendo que a característica do carisma não é indispensável, mas o líder será eficaz por ser carismático ou, assim, será visto em consequência de uma liderança eficaz, pela forte influência e admiração geradas, as quais despertam confiança e respeito e que sustentam a liderança.

Mussak (2010); Covey (2002); Benedetti *et al.* (2004) citam várias outras características do líder relacionadas ao caráter, valores, motivos, traços pessoais, habilidades e capacidades: Foca nas boas qualidades do liderado direcionando-o a um resultado melhor do que esse esperaria, apesar de dar liberdade e autonomia na execução das tarefas, mesmo que seja rígido, severo e exigente. Tem potencial capacidade de relacionar-se com pessoas; criativo e visionário; adapta-se a diferentes grupos; compromisso com equipe e resultados; domínio do conhecimento técnico e administrativo; autoconsciente, franco e autêntico, convicto, seguro e de boa autoestima, sendo, por isso, aberto ao *feedback* negativo; autocontrole –

pois reage racionalmente a qualquer estímulo; transparente – expõe seus valores e confronta erros, falhas e comportamentos antiéticos; adapta-se, facilmente, a novos desafios; busca o aprimoramento constante, seu e do colaborador; cria oportunidades, sem esperar por elas; é otimista, empático e de evidente consciência social. Continuando, Mussak (2010) diz que o líder influencia e inspira os outros a segui-lo; trabalha pelo desenvolvimento dos seguidores; gerencia conflitos e otimiza o trabalho em equipe.

Ainda relatando características do líder, Bergamini (2009) acrescenta que ele considera o trabalho fonte de satisfação interior. Diante de todo este contexto, Amorim; Amorim (2008) citando Kouzes; Posner (2007) define o perfil do líder em cinco pontos, os quais vão ao encontro das ideias apresentadas: o líder desafia o estabelecido; inspira uma visão compartilhada; permite que os outros ajam; aponta o caminho e encoraja o coração.

2.3 DEFININDO E CONTEXTUALIZANDO LIDERANÇA SERVIDORA

Liderança Servidora, termo criado por Greenleaf (2006), é “uma proposta, que se apóia nos valores intrínsecos da dignidade humana.” (MARINHO, 2005, p. 6 *apud* LINO, 2011). A autora segue dizendo que a base da liderança servidora, diferente de outras, não é o poder, mas a autoridade conquistada com amor, dedicação e sacrifício. Hunter (2004) explica que o amor, gerador de autoridade, nesse contexto deve ser entendido tomando-se a tradução do grego *ágape*, para caridade, usada em versões do novo testamento. *Ágape* é um amor incondicional; de escolha deliberada e com pontos-chave, tais como paciência, bondade, humildade, respeito, abnegação, perdão, honestidade, compromisso. O autor também afirma serem estas as características da liderança servidora; daí, amor – *ágape* – e liderança serem o mesmo fenômeno. (Grifo nosso)

Contextualmente, o conceito de liderança servidora, segundo Blanchard (2011), vem sendo trabalhado desde a postulação, mas é uma observação antiga; essência da filosofia de Jesus, seu exemplo maior e acessível a outros que tenham vontade e humildade para liderar usando o caráter e o amor como base de ação. O autor continua: “A mudança de uma liderança autosservidora para uma liderança que

serve aos outros é motivada por uma mudança no coração.” O egoísmo de líderes que colocam seus interesses, tais como segurança, *status* e gratificação à frente de seus liderados – que são as pessoas afetadas por suas ações e pensamentos –, é o maior empecilho às suas transformações em líderes servidores (BLANCHARD, 2011, p. 254).

Blanchard e Zigarmi (2006 citados por BLANCHARD, 2011), em pesquisa sobre a interação entre o sucesso organizacional, sucesso dos empregados, fidelidade dos clientes e liderança, constataram que a visão do líder é importante ao dar rumo aos processos, mas o lado servidor da liderança quando é efetivo traz satisfação, lealdade, produtividade, aprimoramento do trabalho em equipe, baixas no absenteísmo, em atrasos e no vandalismo, por parte dos colaboradores; bem como fidelização dos clientes e conseqüente melhoria dos resultados organizacionais. Nesse contexto, Blanchard (2011) afirma que a liderança servidora é bastante aplicável, atualmente, às organizações, pela eficiência já demonstrada.

A eficiência da liderança, segundo Hunter (2006), poderia ser atestada pela observação positiva de que cada colaborador cresce e se desenvolve em conseqüência da influência do líder, já que postula por liderança a conquista das pessoas, envolvendo-as de forma que coloquem coração, mente, espírito e excelência a serviço do objetivo, buscando, ao máximo, o cumprimento da missão da organização e a valorização da equipe. Todo esse contexto se baseia no proposto por Greenleaf (2006 *apud* BLANCHARD, 2010), ao dizer que o verdadeiro teste do líder servidor é fazer que aqueles à sua volta tornem-se mais sábios, livres, autônomos, saudáveis e com capacidade de se tornarem líderes servidores.

A disposição de servir, independente de como se sinta e do risco, é a base da liderança servidora, que Hunter (2006); Kouses; Postner (2007 *apud* LINO, 2011) colocam como amor e norte do líder servidor. Além disso, sem a característica da servidão na liderança, continuam Kouses; Postner (2007), o líder não levaria seu seguidor ao nível motivacional de querer fazer o que ele deseja. Todo esse trabalho, serviço e dedicação aos colaboradores, taxando-os como pessoas importantes, gera influência, e esta leva à autoridade (HUNTER, 2006). O autor também afirma que a liderança servidora não se apoia no poder, mas na autoridade.

É evidente para Kouses; Posner (1997 *apud* AMORIM; AMORIM, 2008) que aquele que busca a liderança deve atender às expectativas dos seguidores, pois somente com a compreensão de suas aspirações é que estratégias, habilidades e regras serão úteis numa liderança que é um processo recíproco entre os que querem servir e os que querem seguir. É nesse sentido que Kouses; Postner (2007) afirmam que quase todos os atos da liderança exigem sofrimento e trabalho árduo, enquanto os melhores líderes são os mais servidores, pois, com entusiasmo contagiante, empolgam o seguidor que sublima entusiasmo em trabalho.

Nesse sentido, tornar-se um líder servidor requer que ele se veja como instrumento de apoio que promove uma simbiose organizacional com seus colaboradores, onde o líder deixa de ser o centro das atenções (LINO, 2011). Corroborando, Kouses; Postner (2007) afirmam que os líderes servidores se interessam mais pelo sucesso dos liderados que o dele, acreditando que seus mais importantes feitos são os triunfos de seus liderados. Essa humildade evidenciada funciona como cura para a ineficácia; o que associada à autoestima elevada, também característica do líder servidor, o direciona a pedir ajuda, quaisquer *feedbacks* e a buscar para si e incentivar outros a novos aprendizados (BLANCHARD, 2011).

Hunter (2006), acrescentando e corroborando as ideias de Blanchard (2011), apresenta como características do líder servidor a paciência, a gentileza e humildade, respeito e altruísmo, honestidade, compromisso e a capacidade de perdoar. Por fim, coloca a capacidade de conquistar confiança, sem a qual não há seguidores e sem os quais não há liderança. Por fim, o líder só terá autoridade para pedir comprometimento se ele for um exemplo.

3. METODOLOGIA

A pesquisa utilizada neste artigo, quanto à abordagem, é qualitativa. Optou-se por essa abordagem, neste estudo, por seu caráter investigativo em relação ao estilo de liderança desenvolvido pela gestora do CSF, na perspectiva dos atores, líder e seguidores, buscando entendimento, em profundidade, por meio de contextualização do fato sem o uso de dados numéricos ou estatísticos. Por sua vez, a pesquisa utilizada, quanto aos fins é exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória

foi escolhida para este estudo, por permitir aprofundamento e familiarização com o tema pesquisado, buscando conhecimento das interações entre os atores pesquisados – universo e amostra – e informações que tornem a pesquisa mais consistente. Não se trata de uma pesquisa exploratória pelo ineditismo do tema, visto que a servidora é uma subclasse das teorias neocarismáticas, com um ou outro diferencial característico. Enquanto foi eleita a descritiva pela aplicabilidade da coleta de dados, escolhendo questões que devam ser aprofundadas e relevantes para a descrição do objeto pesquisado, possibilitando avaliar, comparativamente, e caracterizar o estilo da atual gestão do CSF, por meio de um contato direto com os atores, analisando e descrevendo as variáveis conceituais e caracterizadoras da liderança, objeto deste estudo.

Por fim, os tipos de pesquisa, quanto aos meios, é o estudo de caso e a pesquisa participante. Essa interação se verifica quando o pesquisador que também faz parte da amostra, executa e participa da pesquisa sob influência do mesmo fenômeno pesquisado). Portanto, foi definido pelo estudo de caso na busca de informações que expliquem como se comporta a liderança do CSF para que se possa caracterizá-la devidamente, visto que todos os respondentes que trabalham nesta organização estão sujeitos à mesma lógica, valores, cultura e processos. O estudo de caso também se mostra apropriado ao levar a um entendimento da situação e seu significado para os envolvidos. Também é uma pesquisa participante pelo fato do pesquisador fazer parte do quadro funcional do CSF e do universo e amostra de pesquisa e conferindo-lhe o direito de emitir suas opiniões sobre o assunto e contribuir com suas percepções ao longo da análise dos dados.

São universo desta pesquisa todos os funcionários de nível superior e médio do CSF. Dentre os de nível superior encontram-se três médicos generalistas, quatro enfermeiros, quatro dentistas, duas psicólogas, dois fonoaudiólogos, uma nutricionista, uma assistente social, dois pediatras, um ginecologista, um clínico-geral, uma psiquiatra-infantil, uma terapeuta ocupacional e uma fisioterapeuta. E técnicos de nível médio; sendo, uma Técnica de Saúde Bucal (TSB), três Auxiliares de Saúde Bucal (ASB), onze auxiliares de enfermagem, dezessete agentes comunitários de saúde (ACS), seis Agentes Comunitários de Endemias (ACE), três agentes administrativos. Soma-se a gestora da unidade – nível

superior – o que totaliza 68 colaboradores. A amostra da pesquisa é realizada com dezenove profissionais de nível superior e dois de nível médio. Ressalta-se que o pesquisador, cirurgião dentista, que faz parte da amostra como participante da pesquisa contribui com a gestora desenvolvendo a função oficiosa de gerente adjunto, por indicação da gestora e convivência de seus superiores. A amostra é escolhida por acessibilidade.

A coleta de dados é feita por meio de um questionário aplicado a todos os funcionários de nível superior e médio – amostra da pesquisa –, com entrega em mãos ou por arquivo eletrônico. O roteiro do questionário foi composto por perguntas abertas e fechadas, para a obtenção das opiniões dos participantes quanto às características da gestão do CSF. O questionário explora as características da liderança, em geral, e da liderança servidora ao longo de 29 questões.

Não tendo ocorrido a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética, deu-se o nome fictício da unidade de saúde, CSF, ao município de origem e a exclusão dos funcionários de nível médio da amostra desta pesquisa. Dos 23 profissionais de nível superior, dois não entregaram as respostas, um deles é a gestora. Trabalhou-se com 21 respondentes. Essa amostra equivale a 35% da originalmente programada.

Por fim, a análise explora o tema da pesquisa fazendo paralelos entre as características obtidas por meio dos questionários e a literatura pesquisada permitindo identificar quais as características da atual gestão do CSF vão de encontro ao estilo de Liderança Servidora, utilizando ferramentas para tabulação e categorização, tais como gráficos, quadros e afins, assim como a possível apresentação de relatos dos participantes, apresentados nas respostas abertas.

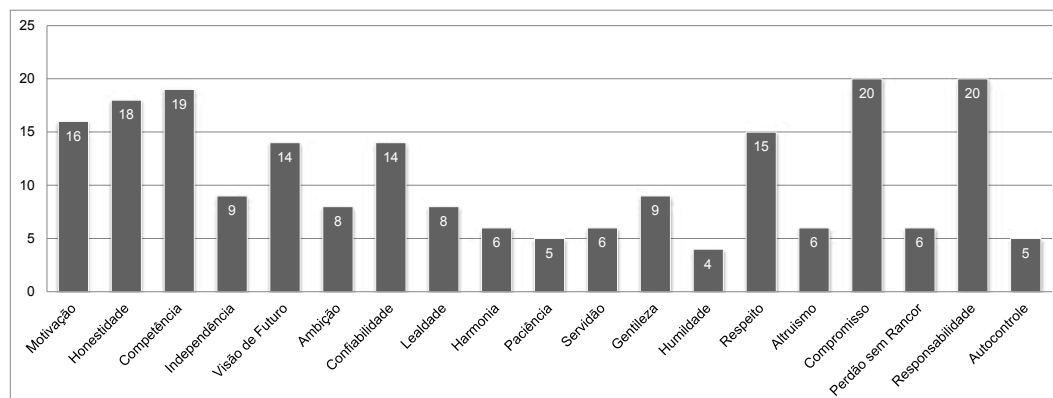
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A organização estudada neste estudo é o CSF, unidade de saúde da rede pública da Prefeitura Municipal de Curral Del Rey (nome fictício), vinculada à Secretaria Municipal de Saúde (SMSA) do mesmo município. Trata-se de uma unidade de atenção primária em saúde que atende a população de 10.502 habitantes (INTRANET SMSA, 2010) da região de sua área de abrangência que engloba

áreas de quatro bairros adjacentes, prestando serviços de saúde programados e de urgência, nas áreas médica, odontológica, de enfermagem, farmacêutica, assistência social, psicológica, nutricional, fisioterapêutica, fonoaudiológica e de endemias (zoonoses). De acordo com documentos arquivados no CSF, relacionados aos dados do Quadro Funcional, o Centro possui 76 funcionários nela lotados e outros 8 (oito) que prestam serviços conjuntamente a mais dois centros de saúde próximos. Alguns funcionários são contratados; os serviços de portaria e faxina são terceirizados. A maioria é de funcionários concursados com vínculo municipal. Dois têm vínculo federal e um, estadual.

Ao iniciar a descrição analítica dos dados, a questão 1 trata das características importantes que a gestora possui e estão representadas no GRÁFICO 1.

GRÁFICO 1 – Características apresentadas pela gestora na visão dos liderados

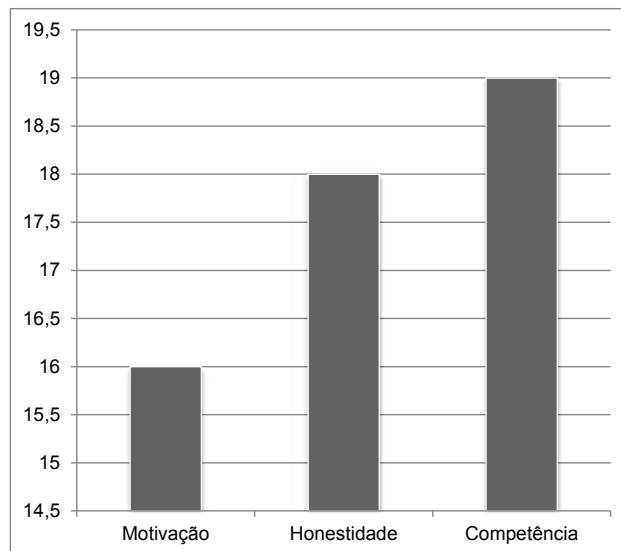


FONTE – Dados da pesquisa.

NOTA – Respondentes = 21. Número de respostas = 39. Base de cálculo = 39.

As características mais bem evidenciadas pelos liderados são características gerais, tais como compromisso, responsabilidade e competência com mais de 90%. Mesclando caracteres dos vários estilos, entre 85% e 65% tem-se, honestidade, respeito, motivação, visão de futuro e confiabilidade, conforme Bergamini (2009). Vê-se que as características marcantes do líder servidor, ligadas ao caráter, não são as majoritárias, como indica o GRÁFICO 1. Dentre elas, confiabilidade, lealdade, harmonia, servidão, paciência, gentileza, humildade, altruísmo, capacidade de perdoar e autocontrole, como descreve Hunter (2006). Esse resultado não favorece sua classificação como líder servidora, o que não se traduz como negativa.

GRÁFICO 2 – Gestora: Valores e compartilhamento



FONTE – Dados da pesquisa.

NOTA – Respondentes = 21. Número de respostas = 39. Base de cálculo = 39.

O GRÁFICO 2 oferta a imagem do consolidado das respostas sobre a pergunta: *No exercício das suas atividades sua gestora contribui para comunicar, trabalhar e reforçar os valores que ela compartilha com a equipe?* A regra de ouro da liderança, segundo Hunter (2004), é que o líder trate os liderados como gostaria de ser tratado. Para isso, deverá comunicar, trabalhar e reforçar seus valores. Percebe-se que a gestora apresenta essas características que, por si só, não a define como uma líder servidora, mas aumenta sua potencialidade para tal.

A TABELA 1 apresenta o consolidado das respostas à questão três, que reporta a um ponto fundamental, proposto pelo criador da teoria da Liderança Servidora, Greenleaf (2006 *apud* BLANCHARD, 2010) se: *Os membros da equipe, ao serem gerenciados por sua gestora, crescem como pessoas, tornam-se mais sábios, livres, autônomos, saudáveis e detentores de mais autonomia, com probabilidade de se tornarem líderes servidores?* Os resultados encontrados quanto à concordância sobre a afirmativa são os seguintes:

TABELA 1

Ponto fundamental da liderança servidora				
Respostas	Número de respostas	Peso	Média ponderada	Valor percentual (%)
Concorda plenamente	7	4	8	76,2%
Concorda parcialmente	11	3		
Discorda parcialmente	3	1		
Discorda plenamente	0	0		

FONTE – Dados da pesquisa.

NOTA – Respondentes = 21. Média ponderada máxima alcançável = 10,5 (100%). Pesos – Resposta 1 = peso 4; 2 = peso 3; 3 = peso 1 e 4 = peso 0.

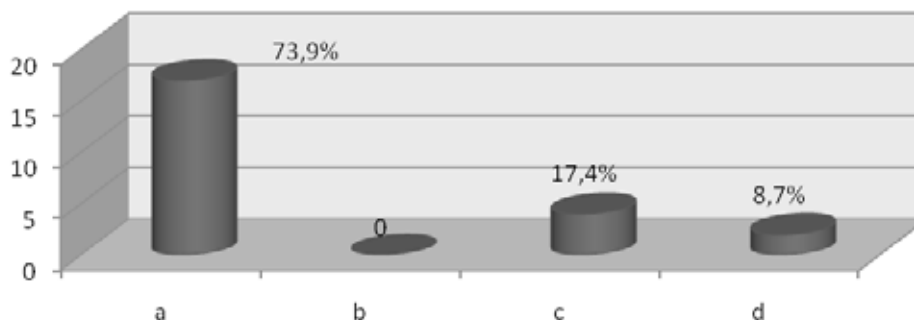
Hunter (2006) utiliza a média ponderada nesse tipo de análise, e ainda considera as seguintes faixas de aproveitamento, mostradas no QUADRO 1.

QUADRO 1
Faixas de aproveitamento

Faixas de aproveitamento percentuais	Aproveitamento
Menor que 60%	Problema a ser trabalhado
Maior ou igual a 60 e menor que 70%	Solução em potencial (Regular)
Maior ou igual a 70% e menor que 80%	Bom desempenho
Maior ou igual a 80% até 100%	Excelente desempenho

FONTE – Criado pelo autor da pesquisa, baseado em Hunter (2006).

Percebe-se, nesta situação, o bom desempenho da gestora (76,2%) no que se refere a este ponto fundamental da liderança servidora.

GRÁFICO 3 – Escuta qualificada

FONTE – Dados da pesquisa.

NOTA – Respondentes = 21. Total de respostas = 23. Base de cálculo = 23.

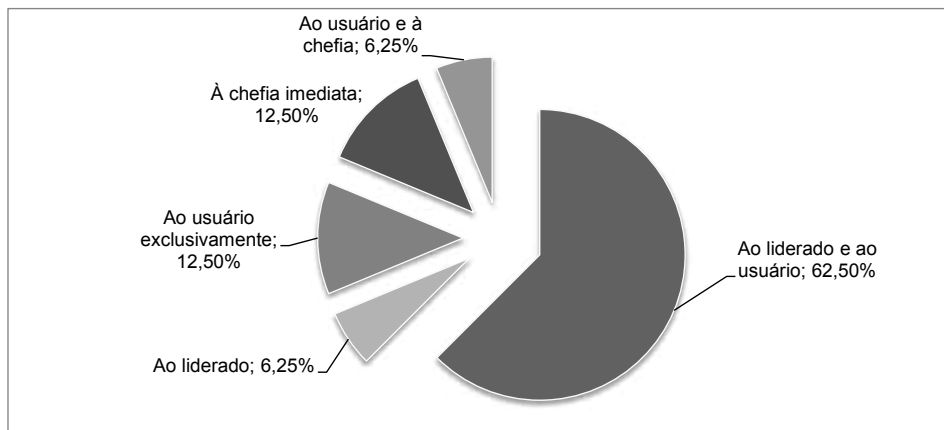
O GRÁFICO 3 representa a questão quatro que aborda sobre a escuta. A resposta ideal seria *ela acredita que ouvir as opiniões e ideias dos seus liderados a ajudam a buscar melhores soluções além de ser uma ferramenta útil no ganho da confiança*. As demais opções desqualificam esta competência (as ideias sempre são vagas sem muito fundamento técnico; Sempre ouve as opiniões por educação; O fato de escutar essas opiniões apenas reduz o tempo útil para a busca da solução do problema). Nesse quesito, o resultado alcançado (73,9%) foi bom e condizente com qualquer estilo eficaz de liderança. O líder servidor liga a escuta à delicadeza, educação à valorização, influência e motivação, fatores que levam ao melhor desempenho, conforme o mesmo autor, corroborado por Hunter (2004; 2006).

A questão cinco, aberta, trata do legado, que é a forma como alguém será lembrado após sua passagem. Kouse; Posner (2007, Introdução, p. XIX) diz: “pensar no legado significa nos dedicar a fazer a diferença; não apenas trabalhar para obter fama e fortuna [...] mas apreciar o fato de que os outros herdarão o que estamos deixando.” As respostas a essa questão apresentam apenas duas anotações negativas (dentre tantas positivas) a partir de dois respondentes respectivos (baixo percentual). São a dificuldade em delegar e o egocentrismo, por parte da gestora. Ambos contestados pelas respostas da questão três que indica aumento de autonomia e desenvolvimento de seus liderados; e, também, na questão quatro que trata da receptividade à escuta como ferramenta útil de trabalho, o que vai de encontro a uma característica egocêntrica. Acredita-se que essas observações podem ter sido geradas por insatisfação, a partir de, possivelmente, *feedbacks* negativos a estes liderados. São listados os pontos positivos, que carregam pouco em caráter, sendo pertinentes a qualquer estilo, tais como: Visão de futuro, gestão eficaz de mudanças, competência, admiração, respeito, elemento chave, honestidade, assertividade, organização, motivação, resolutiva, estímulo à equipe, dedicação, proatividade, equilíbrio, dinamismo, entusiasmo, estratégia, superação e liderança. Dois depoimentos de destaque com relação ao legado e ao estilo foram relatados por dois respondentes: “Nossa gerente é admirada e respeitada por todos os liderados. Sua história se confunde com a do Centro de Saúde e é vista como parte fundamental de seu funcionamento.” Outro: “A gerente dá forte apoio para que as tarefas sejam executadas.” Relatos e observações como essas são inspiradas

por uma fonte baseada em bons valores e princípios que motivam, influenciam, ampliam competências na busca de objetivos comuns, conforme diria Piovan (2011). Afinal, isso é liderança, conforme o mesmo autor. São, também, duas frases que corroboram as ideias dos demais respondentes, sendo ligadas mais ao caráter e indicativas de uma liderança servidora.

Para responder à questão seis, sobre *quem são as pessoas que a gestora serve; se as está realmente servindo; e se está pronta para envolver-se pelo propósito de contribuir para o crescimento delas*; apresenta-se o GRÁFICO 4 representando as opções dos respondentes.

GRÁFICO 4 – Quem são as pessoas que sua gestora está realmente servindo



FONTE – Dados da pesquisa.

NOTA – Respondentes = 16. Base de cálculo = 16.

Se se somar os valores 6,25% + 62,50%, tem-se o percentual de 68,75% percebidos, para o serviço ao liderado e ao usuário. O novo paradigma do líder a serviço (HUNTER, 2004; 2006;) é refletido, neste estudo de caso, onde a gestora serviria aos liderados e usuários (clientes da Unidade). Há, na questão, mais duas perguntas que averiguam se *a gestora está realmente servindo e se estaria se envolvendo com o crescimento das pessoas a quem lidera*. As respostas foram sim para ambas, dentre os que responderam. Fica evidente que as respostas refletem mais duas características típicas do líder servidor: Aquele que serve aos seus liderados e que contribui para seu crescimento (HUNTER, 2004; 2006). A TABELA 2 apresenta o consolidado das respostas das questões 7 a 29, seguindo as opções 1, 2, 3, 4.

TABELA 2

Total	Consolidado das respostas das questões 7 a 29																						
respostas	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Total 1	8	12	12	12	14	13	16	10	8	11	2	1	5	6	18	15	13	17	4	16	11	12	12
Total 2	9	6	7	4	4	5	2	7	7	5	4	7	14	10	2	2	7	1	14	2	6	5	5
Total 3	1	2	1	3	2	1	3	3	3	3	5	3	0	3	0	1	0	1	0	1	2	3	3
Total 4	3	1	1	2	1	2	2	1	1	1	9	10	2	2	1	2	1	2	3	2	1	0	1

FONTE – Dados da pesquisa.

NOTA – Respondentes 21.

As questões números 17 e 18 apresentam uma lógica de resultado invertida; sendo positiva para a liderança servidora, as respostas do tipo 4 ou 3. Por isso, ao analisar o cálculo da média, deve-se atentar a esta inversão (a nota menor favorece a qualidade). Fica claro que, para cada uma das questões a escolha da opção 1 (4 para as questões 17 e 18) apresentou-se como maioria e que o somatório das opções 1 e 2 apresenta maioria absoluta e evidente. Isso garante que todas as características e tipos de conduta abordados nas questões são parte do estilo de liderar da gestora do CSF. Isso ratifica seu potencial servidor, mas é necessário continuar a análise de todas as questões.

Na TABELA 3, tem-se a média ponderada em cada uma das questões, como faz Hunter (2006); em seguida, transformadas em notas percentuais (QUADRO 2).

TABELA 3

Perguntas	Média ponderada das respostas das questões 7 a 29																						
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Méd. ponderada	7,5	8,5	8,5	7,9	7,5	8,5	9,1	8,0	7,0	7,8	3,1	3,5	7,8	7,1	9,8	8,4	9,1	9,0	7,3	8,9	8,0	8,3	7,8

FONTE – Dados da pesquisa.

QUADRO 2

Nota percentual e avaliação das respostas das questões 7 a 29

Questões	Nota percentual	Avaliação
7- Escuta	71,5%	Bom desempenho
8- Estímulo a Colaboradores	81,0%	Excelente desempenho
9- Acompanhamento de perto das atividades	81,0%	Excelente desempenho

10- Treino e aconselhamento	75,2%	Bom desempenho
11- Respeito e Importância	71,5%	Bom desempenho
12- Desenvolvimento das pessoas	81,0%	Excelente desempenho
13- Responsabilização em tarefas	86,7%	Excelente desempenho
14- Há confiança em segui-la	76,2%	Bom desempenho
15- Justa, coerente e exemplar	66,7%	Solução em potencial
16- Perdoar sem ressentimentos	74,3%	Bom desempenho
17- Feedback negativo não reservado	29,5% (70,5%)	Bom desempenho
18- Excessivamente controladora e dominadora	33,0% (67%)	Solução em potencial
19- Pronta resolução de conflitos	74,3%	Bom desempenho
20- Paciência e autocontrole	67,6%	Solução em potencial
21- Habilidade técnica	93,3%	Excelente desempenho
22- É confiável	80,0%	Excelente desempenho
23- Valoriza os colaboradores	86,7%	Excelente desempenho
24- Deixa claro o que se espera dos subordinados	85,7%	Excelente desempenho
25- Atende as legítimas necessidades dos colaboradores	69,5%	Bom desempenho
26- É autêntica	84,8%	Excelente desempenho
27- Dá crédito e feedback positivo a quem merece	76,2%	Bom desempenho
28- Fixa objetivos elevados para si e subordinados	79,0%	Bom desempenho
29- Franca, verdadeira e respeitosa/qualquer mensagem	74,3%	Bom desempenho

FONTE – Dados da pesquisa.

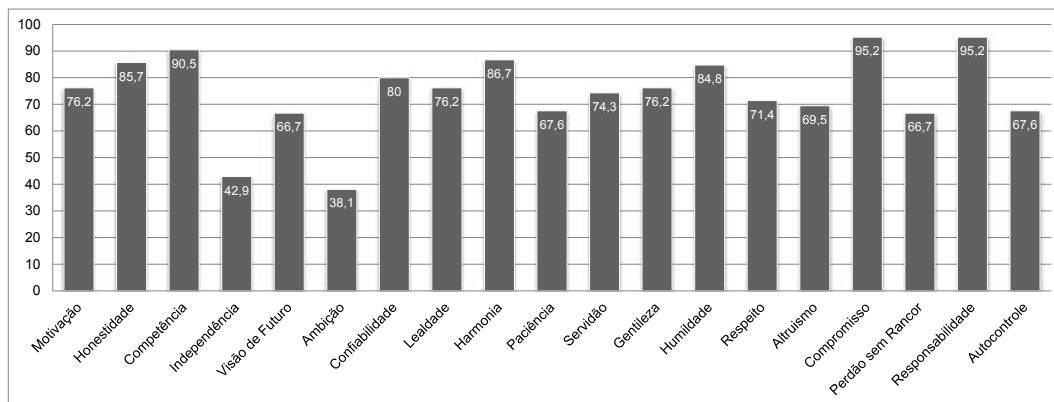
Pela avaliação, todos os itens fazem parte do estilo de liderar da gestora do CSF. Todos eles, segundo Hunter (2006), são formas de comportamento definidas pela ação do caráter e cada uma dessas formas de comportamento reporta ao conjunto das oito características do caráter, da liderança ou do amor ágape, que norteiam o comportamento do líder servidor. Mas há uma ressalva a ser analisada, quanto às características do caráter inquiridas, de forma direta e objetiva, na questão dois: Autocontrole, capacidade de perdoar, altruísmo, humildade, gentileza, paciência, servidão, harmonia e lealdade, a média alcançada esteve entre 19 a 43%, o que seria classificado como problema a ser trabalhado. Acredita-se que, devido ao resultado bastante favorável nas questões 7 a 29, seja mais fácil e inteligível ao liderado responder sobre comportamentos derivados do caráter do que diretamente sobre a composição do caráter de alguém. O cálculo proposto por Hunter (2006) trás uma média ponderada, qualificando melhor esse resultado em detrimento da média aritmética usada na questão 1. Para melhor visualização, apresenta-se, a seguir, o QUADRO 3 e o GRÁFICO 2, com as características de caráter, indicados por Hunter (2004), traduzindo as formas comportamentais e utilizando os índices destas, onde os índices das primeiras indicaram problemas.

QUADRO 3
Características apresentadas pela gestora e interpretadas pelo pesquisador

Características	Sinônimos onde os índices indicavam problema	Percentual (%)
Honestidade		85,7
Competência		90,5
Independência		42,9
Visão de futuro		66,7
Ambição		38,1
Confiabilidade	É uma pessoa em quem se pode confiar? (questão 22)	80,0
Lealdade	As pessoas se sentem confiantes em segui-la? (questão 14)	76,2
Harmonia	Valoriza os colaboradores (questão 23)	86,7
Servidão	Treina, aconselha; participa do desenvolvimento das pessoas; lidera pelo exemplo (questões 10, 12 e 16 – média aritmética)	74,3
Paciência e autocontrole	Demonstra paciência e autocontrole (questão 20)	67,6
Gentileza	Dá crédito e feedback positivo a quem merece (questão 27)	76,2
Humildade	É autêntica (questão 26)	84,8
Respeito		71,4
Altruísmo	Atende as legítimas necessidades dos colaboradores (questão 25)	69,5
Compromisso		95,2
Capacidade de perdoar	Perdoa e não guarda ressentimentos (questão 15)	66,7
Responsabilidade		95,2
Autocontrole	Demonstra paciência e autocontrole (questão 20)	67,6
Motivação		76,2

FONTE – Dados da pesquisa.

Nota-se que independência e ambição são as únicas características próximas dos 40%. Ambição (orgulho, desejo de autocrescimento – possíveis entendimentos dos liderados ao responderem o questionário) conforme Hunter (2006) e Blanchard (2011), não compõe o quadro de características do líder servidor, que trabalha para o bem comum, sendo capaz de preparar liderados a ponto de substituí-lo, se necessário, além de satisfazer as reais necessidades de seus liderados em detrimento das suas próprias. Kouzes; Posner (2007) afirmam que o líder servidor se interessa mais pelo sucesso dos liderados, promovendo os feitos e os triunfos destes. Porém, a pergunta não é esclarecedora. Quanto à independência no serviço público, como é o caso em estudo, é bastante limitada por questões inerentes à forma, as quais não cabem aos objetivos desta pesquisa explicar.

GRÁFICO 5 – Características apresentadas pela gestora e interpretadas pelo pesquisador

FONTE – Dados da pesquisa.

Sendo assim, vê-se que a gestora do CSP, não só possui todas as características de uma líder servidora, como as tem em elevado índice. Pode-se, então, quantitativa e qualitativamente classificá-la como líder servidora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pesquisador e participante desta pesquisa e após produzir o referencial teórico, fica a impressão de que, apesar de todas as características pesquisadas fazerem parte, em ótimo nível, de seu estilo de liderança da gestora do Centro de Saúde de Curral Del Rey, falta um detalhe conceitual para uma taxativa classificação positiva: O conceito que Hunter (2004, p. 18) tem de liderança como “habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.” Tudo aplicável, exceto pelo fator entusiasmo que depende muito do liderado em questão. (Grifo nosso)

A pesquisa foi realizada em um serviço público, onde a seleção dos colaboradores se dá por concurso público, inviabilizando a escolha de cada membro para compor a equipe, o que dificulta a formação de um grupo afinado em visão, crenças e valores com seu líder, bem como em fatores motivacionais. Daí, por mais poderosa que seja a força motivacional e influenciadora, isto é, por mais nobre que seja

o caráter do líder, ele pode não conseguir inspirar entusiasmo para o trabalho. Assim, ou Greenleaf (2006) e Hunter (2004) dão graduações na classificação da Liderança Servidora, ou tem-se, como líderes, muitos com um estilo servidor, mas não assim classificados. Conclui-se, no contexto do serviço público, que os Líderes Servidores possam ser raros e talvez necessariamente carismáticos para atingirem, de maneira tão forte, a vontade dos liderados.

Quanto ao problema da pesquisa, acredita-se ter sido respondido, cumprindo o objetivo principal, qualitativa e quantitativamente, demonstrando que as características de liderança da líder em estudo refletem, de modo bastante satisfatório (e aqui o verbo refletir fica perfeito), o conceito e estilo de uma liderança servidora. Os demais quatro objetivos secundários foram todos contemplados no referencial teórico e no estudo do caso propriamente dito.

Acrescenta-se, portanto, que a liderança, em todos os estilos estudados, tem por objetivo motivar e induzir ao trabalho na busca por resultados. Claro, as organizações querem resultados contínuos. Então, liderança seria levar a equipe a cumprir as metas combinadas, preferencialmente de forma participativa, por toda a equipe e de maneira contínua. Nenhum dos autores do referencial traduziu esse conceito, mas postularam ser este ou aquele o melhor estilo.

Mesmo que não possa ser assim classificada, a líder do Centro de Saúde é servidora e, ainda, cumpre com o conceito que seguramente satisfaz a SMSA do município de Curral Del Rey, sem antes, claro, satisfazer às reais necessidades organizacionais de seus seguidores e colaborar para fazer da saúde da área de sua responsabilidade, exemplar às demais Unidades de Saúde do Município de Curral Del Rey.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. N. G. F.; AMORIM, A. N. Entre magos e magias: Como gestores e líderes se efetivam na organização. XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...** 6-10 set. Rio de Janeiro, 2008.
- BENEDETTI, M. H. et al. Líderes e liderados: uma relação com base no gerenciamento de Stakeholders. **Organizações e Sociedade**, São Paulo, v. 11, n. 31, set./dez., 2004.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível** – como criar e liderar organizações de alto desempenho. Ed. revisada e ampliada. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. Liderança servidora: Teoria, conceito ou mais um modismo? **Revista Científica FAMEC/FAAC/FMI/FABRASP**, São Paulo, ano 5, n. 5, p. 19-22, 2006. Disponível em: <http://www.wannydigiorgi.com.br/rev_cientifica.2006.pdf>. Acesso em: 04 set. 2012.
- BERGAMINI, C. Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- BERTOLDO, Marisa Rios. **A satisfação dos clientes internos e o comprometimento organizacional**: um estudo à luz do modelo ASH nas indústrias alimentícias do RN. 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do RN, Natal.
- BORGES, Acácio F., BAYLÃO, André Luiz Silva da. Liderança em tempos de mudanças. **Biblioteca online do SEBRAE**, 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/quero-melhorar-minha-empresa/comece-por-voce/lideranca>>. Acesso em: 22 set. 2012.
- CONCEIÇÃO NETO, Vera Lúcia da. **Estilos de liderança praticados nas empresas**: modelos teóricos e práticas locais. XIV SemeAD Seminário em Administração. 13-14 out. São Paulo, 2011.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- GREENLEAF, Robert K. **Liderança servidora**. São Paulo: Centro Brasileiro de Estudos em Liderança, Universidade Santo Amaro, 2006.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- _____. **O monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- INTRANET SMSA. Disponível em: <<http://intranet.smsa.pbh/2010/pop2010.def>>. Acesso em: 10 ago. 2012.
- KOUSES, Jim; POSTNER, Barry. **Líder-Mestre**: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
-

LINO, Leidyane C. Jorge. Liderança servidora no aspecto do líder servidor como perfil procurado pela organização. **Revista Científica da UNICAMP**, Goiânia, v. 4, n. 4, p. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.unicampsciencia.patnos.ini5.net/artigos.htm>>. Acesso em: 04 set. 2012.

LINO, Leidyane C. Jorge. **Liderança servidora no aspecto do líder servidor como perfil procurado pela organização**. Goiânia: Faculdade Unida de Campinas, 2011.

MUSSAK, Eugênio. **Gestão Humanista de Pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PIOVAN, Ricardo. **O Livro do Líder Completo**: como inspirar e ampliar as competências dos seus liderados. São Paulo: Reino Editorial, 2011.

SCHWINGEL, Charles Jorge. **A automação bancária e a satisfação do cliente do Banco do Brasil**. 2001. 135f. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SENAC. SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. **Normas**: normas para apresentação de trabalhos. Belo Horizonte, 2013. Apostila.

SOUZA FILHO, Manuel Cássio de. **O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional**: um estudo de caso da Gelita do Brasil. XXXII encontro da ANPAD. 6-10 set. Rio de Janeiro, 2008.

TORRES, Carla Teresinha Flores; BERGUE, Sandro Trescastro. Estilos de Liderança dos bibliotecários-chefes do sistema de bibliotecas de uma Universidade Federal: um estudo de caso. XXXIII encontro da ANPAD. **Anais...** 19-13 set. São Paulo, 2009.

MINICURRÍCULO DOS AUTORES

GILMAR VOLMIR DE SOUZA

Mineiro de Belo Horizonte, graduou-se em Odontologia pela Faculdade de Odontologia da UFMG. É especialista em Odontologia Coletiva com ênfase em Saúde da Família pela Faculdade de Odontologia da UFMG e em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade SENAC MINAS.

PATRÍCIA ANDRADE DINIZ

Possui graduação em Comunicação Social - Habilitação Relações Públicas pelo Instituto Cultural Newton Paiva Ferreira (1991), graduação em Administração de Empresas - Faculdades Metodistas Integradas Isabela Hendrix (2001) e mestrado em Gestão estratégica de Organizações pelo Centro de Gestão Empreendedora FEAD MG (2006). Atualmente é professor colaborador e tutor do Centro de Gestão Empreendedora FEAD MG, professor titular da Faculdade Metropolitana de Belo Horizonte e colaborador da Faculdade Senac Minas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Orientação Metodológica de Projetos, atuando principalmente nos seguintes temas: netimóveis, estruturação, rede organizacional, negociação e metodologia científica.

PUBLICAÇÕES
FACULDADE
senac Minas

Comunicação Estratégica Como Ferramenta na Tomada de Decisão: Trabalho de Campo em Concessionária de Automóveis

Anderson A. Rincon, Marconi Lacerda Pires, Paulo Marcelo Villani, Raquel Ferreira de Souza, Wilson Luigi Silva

RESUMO

A comunicação é uma característica própria do ser humano, aplicada em várias áreas da vida, inclusive no ambiente profissional, onde se faz presente e pode ser responsável pelo crescimento e bom andamento das organizações, sobretudo, nos processos de tomada de decisão. A pesquisa em questão apresentará uma discussão sobre a importância da comunicação estratégica e de seu aprimoramento contínuo, somada a uma pesquisa de campo realizada em uma concessionária de automóveis FIAT, situada em Belo Horizonte/MG. O objetivo principal do estudo é apontar os pontos semelhantes existentes no discurso dos colaboradores dessa empresa, quanto à percepção desses pontos em relação à autonomia e à liberdade que possuem quando na tomada de decisão, além do conhecimento da própria prática profissional e de suas limitações, através da aplicação de um questionário, sem distinção, para colaboradores tanto do nível gerencial como do nível operacional, que pergunta sobre a forma como as informações circulam na organização e até que ponto os profissionais podem tomar decisões na prática profissional. Os resultados apontaram uma discrepância enorme em relação às informações que circulam na empresa pesquisada, além de aclarar a não percepção da autonomia e da liberdade que os colaboradores têm na tomada de decisão. Apresentou também falhas na comunicação, poucos momentos de seu aprimoramento, entre outros, o que demonstrou ser urgente e necessária uma reengenharia das ferramentas e processos comunicativos da organização estudada.

Palavras-chave: Comunicação estratégica; Autonomia; Liberdade; Tomada de decisão; Concessionária Fiat.

ABSTRACT

Communication is a characteristic inherent of the human being, and it is applied in many areas of the human life, including the workplace, where makes itself present and could be responsible for the increase and proper conduct of organizations, especially in making processes of decision. The research in question will present a bibliographic review about the importance of strategic communication and its continuous improvement in building freedom and autonomy of employees in times of decision making, added to a field research conducted at FIAT, car dealership located in Belo Horizonte city/ Minas Gerais state. The main objective of the research is pointing similar points in the discourse of existing employees of this company, as the perception of themselves in relation to autonomy and freedom that they have gotten in cases of decision making, besides the knowledge of their professional practices and their limitations, by applying a questionnaire to employees of both the managerial level as the operational level, without distinction, once that it brings questions about how information flows in the organization and how far they can make decisions in professional practice. Results revealed a huge discrepancy in the information circulating in the company studied, and leave clear the non-perception of autonomy and freedom that the employees really have in decision making, as well as it presents communication failures in a few moments of improving communication among others, which led us to the conclusion that it is very urgent and necessary a system of reengineering tools and communicative processes of the organization studied.

Keywords: Strategic Communication; Autonomy; Freedom; Decision making; Fiat Dealership.

1. INTRODUÇÃO

Comunicação estratégica é um tema recorrente nas organizações. O enfoque nesse tema se dá porque, apesar de as organizações perceberem tal como a solução de muitos dos problemas oriundos de falhas de comunicação, é muito difícil encontrar onde o erro acontece, onde é necessário aprimorar a comunicação e quais ferramentas deverão ser utilizadas para tal.

Para que haja uma rede comunicacional eficiente em uma organização, é necessário observar alguns elementos: o ordenamento das informações; o campo de comunicação¹; o lugar da interação; a promoção de uma rede de relacionamentos que envolva a todos; os canais de conversação contínua da organização e seus atores ideais; o significado e a difusão das informações organizacionais; o gerenciador dos relacionamentos da organização aliado ao poder decisório; a gestão do fluxo de informações e, por fim, a busca contínua de um caminho de entendimento e aceitação das diferenças, de forma que, todos os atores envolvidos foquem em um objetivo que seja comum à organização.

É importante ressaltar que a comunicação pode acontecer de forma direta ou indireta, sendo *pessoal*, quando o receptor tem a oportunidade de responder ao emissor diretamente, seja face a face ou por telefone, *e-mail*, outros; e *impessoal*, quando é oriunda de mídia impressa, televisiva, radiofônica e visual, como *outdoor*, cartaz, pôster, manuais etc.

Em face da importância de se desenvolver estratégias de comunicação e do gerenciamento de ferramentas de interação dentro das organizações, o objetivo principal desse trabalho é, a partir de uma pesquisa de campo realizada em uma concessionária² Fiat de automóveis, localizada em Belo Horizonte/MG, apontar os tópicos semelhantes existentes no discurso dos respondentes quanto à autonomia e liberdade para se tomar decisões na prática profissional, além do papel da comunicação estratégica para o aprimoramento dos processos de tomada de decisão, a partir da aplicação de questionário.

Assim, as perguntas que se colocam são: até que ponto os colaboradores da

1: Onde se constrói e circulam as informações.

2: A razão social da concessionária será preservada.

empresa em estudo conhecem suas funções e podem tomar decisões? Eles partilham de informações comuns para tal?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A comunicação dita estratégica tem uma definição bem ampla, mas basicamente pode ser apontada como a ferramenta principal para se alinhar planejamento, desenvolvimento e implantação de processos, em busca de um objetivo comum.

Essa ferramenta é muito utilizada para ordenar as ações organizacionais, de modo a associar a produção em si (OLIVEIRA, 2003). Quando ligada ao poder decisório de uma organização, é de grande utilidade na busca de soluções e no debate sobre os problemas que surgem a partir das demandas e expectativas dos grupos relacionados ao processo, conforme apontam Mintzberg (2003) e Galerani (2006).

Para Davenport (2003), esse tipo de comunicação, quando utilizado não apenas no fluxo informativo vertical, mas também no horizontal, pode exercer uma influência muito positiva no ambiente da empresa – mesmo que informal, no caso das trocas de informações entre colegas de um mesmo nível hierárquico, torna menos rígida a necessidade de se comunicar através de métodos predefinidos, como reuniões com datas marcadas, facilitando, dessa forma, o compartilhamento de ideias e soluções para determinada demanda.

2.2 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As definições de estrutura e funcionamento dos tipos de autoridade e formas de comunicação comuns nas organizações mostradas no quadro a seguir são classificações apresentadas por Mintzberg (2003).

QUADRO 1 – Estrutura e funcionamento dos tipos de autoridades e comunicações.

Fluxo da autoridade formal	Fluxo de atividade regulamentada	Fluxo de comunicação informal	Conjunto de constelações de trabalho	Fluxo de um processo de decisão Ad Hoc
No fluxo de autoridade formal, o poder desce a estrutura, seguindo o padrão de autoridade topo para base, compactuando a forma estrutural Simples.	Já o fluxo de atividade regulamentada dá maior ênfase à padronização, balança as informações que descem dos comandos principais e circulam a organização, controla o núcleo operacional que vai processá-las e distribui de forma sistemática e organizada, para a movimentação da comunicação nos setores gerenciais e da assessoria, que vão fomentar as tomadas de decisões e darão o retorno da informação já trabalhada para o nível hierárquico superior de poder. Aqui, a comunicação é entendida como formal.	A comunicação informal ocorre por um ajustamento mútuo na coordenação. Basicamente, funciona como as atuais redes sociais, que implicam a comunicação paralela e simultânea ao processo formal. Vem de centros não oficiais que adéquam o conhecimento tácito organizacional ao formal, sendo uma rede rica de informações, que contorna os meios tradicionais de autoridade e regulamentação. No entanto, ressaltamos que é um fluxo orgânico de alta complexidade, se comparado aos primeiros.	O conjunto de constelações de trabalho ocorre através de agregações de grupos por empatia e espertizes, a título de melhor desempenho no processamento da informação empresarial e resolução do trabalho. Funciona de modo quase independente, porém com tomadas de decisão, às vezes distintas, para, de fato, suprirem as necessidades de cada constelação em si. É bastante comum no fluxo de comunicação organizacional de empresas de manufatura ou trabalho artesanal.	É composto de um fluxo de decisão ordenado, que vai de uma extremidade à outra da hierarquia. Normalmente, o fluxo comunicativo e desprendimento do trabalho partem de um <i>input</i> externo que demandará a reconfiguração dos processos e adaptação de cada nível para a formulação e atendimento do resultado que este <i>input</i> gerou. De forma mútua, o ordenamento comunicativo segue os passos até fechar o ciclo, para que o <i>output</i> atenda às requisições de uma demanda.

FONTE: MINTZBERG (2003), adaptado.

2.3 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA TOMADA DE DECISÃO

A empresa intimamente ligada à tecnologia da informação sai na frente quando o assunto é comunicação estratégica. Serviços eletrônicos que interligam essas empresas a fornecedores e clientes reduzem drasticamente custos que envolvem transição de pedidos e o tempo na aquisição de peças e serviços e, principalmente, otimiza o gerenciamento de estoque e logística. Também na tomada de decisão, os serviços eletrônicos mostram-se como um meio facilitador na comunicação entre esses setores e colaboradores.

McFarlan (1984) afirma que outra grande vantagem da comunicação estratégica é a de se colocar à frente dos seus concorrentes, já que, com uma comunicação fluindo de forma mais eficiente, as demais empresas perderão muito tempo tentando acompanhar essa dinâmica, e quando conseguirem, a empresa que primeiro apostou na estratégia da comunicação eficiente já terá se estabelecido no mercado, de forma que seus clientes dificilmente vão querer trocá-la.

Essa evolução da comunicação faz com que a informação esteja disponível a todos e a qualquer momento, quando requisitada. Quando um cliente tem a oportunidade de checar, por exemplo, o andamento de seu pedido junto a um fornecedor, ou ainda, um colaborador pode tomar a decisão de dar um desconto ou autorizar um processo, sem que para isso precise analisar pastas de pedidos e notas ou realizar ligações que gastariam horas, num mínimo espaço de tempo, eles terão condições de traçar uma estratégia mais eficiente para a sua organização, produzir de forma mais econômica e ter mais segurança nas suas tomadas de decisão. Para tanto, Foina (2006) afirma que primeiro deve haver a “troca eficiente de informação internamente, desde a alta direção da empresa até sua base operacional”, para que isso possa ser refletido externamente. Isso significa que da torre à base, os profissionais devem ter os mesmos objetivos e metas.

Independente da ferramenta ou abordagem utilizada, o fator humano é primordial na hora de se implementar técnicas de informação estratégica. Para que as informações tramitem sem ruídos, é importante que se tenha um responsável (gerenciador) pelo seu fornecimento, que responderá por sua qualidade e pontualidade, além de avaliar o quanto ela é importante e a rapidez de sua divulgação. Davenport (2003) aponta que “boa tecnologia não se traduz necessariamente em boa informação”. Isso deve ser levado em conta tanto numa decisão do departamento de *marketing*, sobre qual estratégia deve ser adotada na divulgação de um novo produto, na linha de produção, sobre qual funcionário substituirá o colega que sairá de férias no mês seguinte, outros.

Fica clara, então, a importância de se desenvolver estratégias de comunicação que interliguem setores e lugares em uma organização, pois tudo funciona como, de fato, um grande organismo vivo. O ordenamento dessas informações, através dos

meios de comunicação ora formais ora informais, orienta a tomada de decisão e, quanto mais praticado, mais se torna uma ferramenta de grande utilidade no dia a dia, gerando nos colaboradores segurança ao tomar decisões. A segurança, nesse sentido, passa pela liberdade de se escolher o que é melhor naquele momento, seja em uma negociação, seja em uma linha de produção. Passa também pela autonomia, que vai além da escolha, fazendo com que essa vire realidade.

É importante ressaltar que somente colaboradores preparados, bem informados e que conhecem a dinâmica da organização são capazes de exercer liberdade e autonomia na prática profissional.

No domínio da comunicação estratégica nas corporações, considerando os locais e meios formais encontram-se pontos importantes, como o amplo alcance das informações, a padronização e sistematização, que facilitam a retomada do conteúdo quando na recuperação e/ou armazenamento da informação. Isso evita a redundância e a desatualização dos resultados, devido ao cuidado prévio na construção e veiculação da formalidade em si, conforme visão de Le Coadic (1996) e Targino (2000). Fato esse que, na visão desses autores, contrasta com os meios de comunicação informais, em que a transferência dos dados informativos ocorre de pessoa a pessoa, com maior agilidade de atualização, em um impacto menor em custo para seu próprio fomento, tangendo ainda uma rápida veiculação na concepção da participação direta de seus emissores.

O ideal é que as empresas busquem a medida certa para equilibrar as vertentes da informação formal e informal, traçando diretrizes que vão permear as melhores práticas, quando na comunicação formal em seus canais oficiais, mas também fazendo uso de canais informais, zelando pelo conteúdo transmitido, e quando também de forma estratégica, buscando equilibrar o uso das ferramentas de comunicação tradicionais e atuais (além dos meios de suporte impresso, fazer uso também dos digitais, como mídias sociais, *blogs*, portais especializados, intranet, outros, para influenciar de maneira dinâmica o modo de pensar e conduzir seus clientes, tanto internos quanto externos).

3. METODOLOGIA

A pesquisa se classifica como exploratória, sendo composta por parte teórica e parte de campo, realizada em uma concessionária de automóveis de bandeira FIAT, localizada na cidade de Belo Horizonte – Minas Gerais.

A seleção da bibliografia se deu a partir da importância dos autores trabalhados no universo acadêmico.

O universo amostral da pesquisa consistiu em 18 questionários respondidos dos 54 questionários distribuídos pelos pesquisadores, na concessionária estudada. Ressaltando que foi dada a opção aos colaboradores de não responder, além de não ter sido feita distinção entre nível operacional e nível gerencial, a pedido da própria empresa³.

Foram realizadas três visitas à empresa estudada: a primeira com o objetivo de conseguir permissão para aplicar o questionário; a segunda, com o intuito de entregar os questionários à pessoa responsável pela aplicação e a terceira, para buscar os questionários respondidos. Essas etapas de campo foram realizadas entre os meses 04 e 06/2012.

O questionário aplicado contém nove (09) perguntas sobre as variadas formas de comunicação realizadas na empresa, que tangem tanto a comunicação formal e como a informal, além da forma como os colaboradores se percebem como parte ativa na organização, quanto à tomada de decisão, autonomia e liberdade na prática profissional.

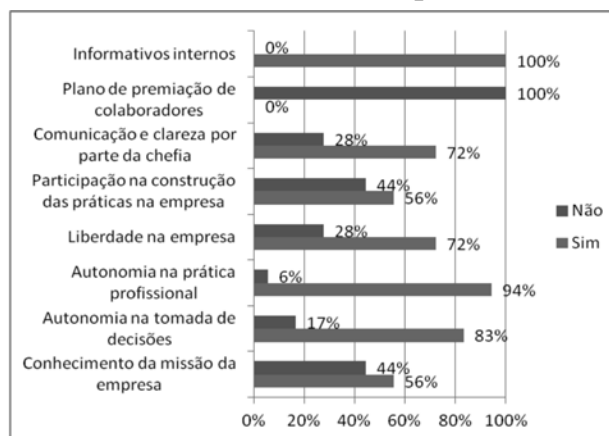
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 RESULTADOS ENCONTRADOS

A seguir, os resultados extraídos dos questionários, no Gráfico 1 e no Quadro 2:

3: Antes de os pesquisadores conseguirem a permissão para realizarem a pesquisa na empresa objeto de estudo, foram feitas algumas observações no que poderia ou não ser perguntado. Foi percebido grande receio por parte da concessionária quanto ao destino das informações. Isso se confirma também pela dificuldade que o grupo de pesquisa enfrentou até conseguir uma concessionária que permitisse a pesquisa, uma vez que antes dessa, foram feitas mais quatro tentativas de permissão sem êxito em outras concessionárias de bandeira Fiat, localizadas em BH e Grande BH.

GRÁFICO 1 – Resultados dos questionários.



QUADRO 2 – Frequência de reuniões.

Frequência de Reuniões	
Diária	11%
Semanal	6%
Mensal	22%
Anual	28%
Nunca	22%

Conforme exposto anteriormente, a comunicação estratégica é uma ferramenta fundamental para os resultados das organizações, mas, se mal aplicada, pode se tornar um grande problema. Isso ficou claro em nossa pesquisa, que apresentou inúmeras contradições acerca das respostas, ou ainda desconhecimento de questões fundamentais à empresa por parte de seus colaboradores.

A discussão dos resultados será apresentada a partir do agrupamento de informações colhidas nos questionários, temas relacionados e contraste entre as perguntas feitas e as respostas obtidas.

4.2 MISSÃO DA EMPRESA, CLAREZA, PRECISÃO DAS INFORMAÇÕES E FREQUÊNCIA DE REUNIÕES

A primeira interrogação visava saber se o colaborador conhecia a missão da empresa,

considerando que essa informação é primordial a qualquer prática profissional, dentro de uma organização, porque aponta para as metas e os objetivos do grupo.

Nessa questão, obtivemos as seguintes respostas: 56% são conhecedores da missão e 44% dos entrevistados não a conheciam. Essa pergunta se relacionava diretamente a outras duas que visavam saber a frequência de reuniões, clareza e precisão da comunicação por parte da chefia e se há informativos internos.

Nessas interrogações, obtivemos os seguintes resultados: quanto à frequência das reuniões, houve bastante conflito nas respostas, sendo: 11% diariamente, 6% semanalmente, 22% mensalmente, 28% anualmente, 22% nunca, 11% sem respostas. No que se refere à interrogação sobre a precisão e clareza das informações por parte da chefia, obtivemos as seguintes respostas 72% sim, há clareza, e 28% não. Já na questão sobre a existência de informativos internos, obtivemos 100% de respostas positivas.

Nesse grupo de interrogações ficou claro um alto índice de concordância no que se refere à existência de informativos internos e à clareza das informações por parte da chefia, no entanto há divergências, uma vez que 44% dos entrevistados disseram não conhecer a missão da empresa, que é talvez a primeira e mais importante informação que um colaborador deve possuir ao fazer parte de uma organização. Além disso, houve também grande discrepância em relação às respostas sobre a frequência de reuniões (cerca de 83% dos respondentes). Considerando a categoria “reuniões” como um dos instrumentos mais diretos e formais de comunicação nas organizações, fica perceptível a falta de padronização e de sistematização das informações.

4.3 AUTONOMIA, LIBERDADE E PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NAS TOMADAS DE DECISÃO

O segundo grupo de interrogações visava ponderar o nível de liberdade, autonomia e participação dos colaboradores na construção das práticas profissionais, não só como realmente ocorre, mas também como os colaboradores percebem o seu papel na empresa.

A primeira interrogação questionava a autonomia que o colaborador tem nas tomadas de decisão, tendo obtido os seguintes resultados: 83% sim, tenho

autonomia, e 17% não há. Já na interrogação sobre autonomia nas práticas profissionais, obteve-se 94% sim e 6% não, o que já apresentou certa divergência, tendo em vista que as duas questões trazem a mesma informação. No que se refere à liberdade na empresa, obteve-se o seguinte resultado: 72% sim e 28% não, o que corrobora a colocação anterior sobre as divergências das respostas. Já na interrogação sobre a participação dos colaboradores na construção das práticas na empresa, obteve-se os seguintes resultados: 56% sim e 44% não, o que demonstra inteira desarticulação com as respostas anteriores, uma vez que se há autonomia e liberdade por parte do colaborador, há participação efetiva nas práticas da empresa.

Assim, a partir dos dados coletados e da análise feita, percebe-se duas hipóteses que possivelmente explicariam as divergências nas respostas obtidas, sendo elas: a não compreensão dos colaboradores sobre as questões apresentadas no questionário, ou ainda que realmente os respondentes desconhecem até que ponto podem ou não tomar decisões e participar efetivamente das decisões da organização, com autonomia e liberdade.

É importante dizer que quando o colaborador conhece o seu papel na organização, produz melhor, com mais eficiência. Informações desconstruídas ou falta de autonomia geram gastos para as empresas, desperdícios, desgastes e problemas de processos conduzidos de maneira ineficiente, uma vez que exige mais tempo na realização dos processos, seja na busca de informações ou no esclarecimento de dúvidas, ou na perda de oportunidades por falta de autonomia nos momentos de negociação.

4.4 PERFIL DA EMPRESA OBSERVADO PELA PESQUISA

A partir dos dados coletados e trabalhados, classificamos o perfil comunicacional da empresa pesquisada como *fluxo de autoridade formal*, por apresentar uma estrutura simples em seu funcionamento, que contém apenas duas divisões de trabalho: gerencial e operacional. Tal perfil se mostra simplório, o que deveria atender, habitualmente, a empresas pequenas, que não demandam maior complexidade em seus processos. Este não é o caso da empresa pesquisada, pelo

número de colaboradores (54) e por seus vários setores (peças, serviços, carros novos, carros usados, oficina etc.⁴).

Dessa forma, faz-se necessária a correção de algumas falhas de comunicação entre colaboradores e gestores, visando desenvolver uma troca eficiente de informações internamente.

Portanto, nosso estudo apontou para a necessidade de uma reestruturação no perfil da organização pesquisada, bem como na circulação das informações, visando seu funcionamento saudável.

4.5 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA À EMPRESA

A partir dos dados e do tratamento das informações colhidas, foi percebida uma falta de organização das informações circulantes na empresa, de forma que ficou claro para os pesquisadores que ela não dispõe de uma padronização na distribuição, difusão e troca de informações importantes à prática profissional.

Um grupo organizacional alinhado nas informações conhece e busca um único objetivo e, desta forma, desenvolve suas atividades e processos de forma produtiva e eficiente. O que ficou claro através da pesquisa é que muitos colaboradores da empresa pesquisada desconhecem seu real papel na empresa, bem como o objetivo que deve ser perseguido pelo grupo, o que compromete bastante os resultados dos processos desenvolvidos na organização.

A sugestão dos pesquisadores para solucionar as falhas e faltas de informação seria a escolha de um colaborador ou de um setor responsável pelo fornecimento das informações importantes da organização, a fim de ordenar e otimizar seu fluxo de informações. Para tanto, seria necessário um planejamento da forma como essas informações seriam distribuídas e trocadas. Feito esse planejamento, este deveria ser implantado junto aos colaboradores, para que todos conhecessem como funcionaria a partir daquele momento a comunicação na empresa.

Tal planejamento poderia contemplar tanto a comunicação formal – com reuniões periódicas devidamente informadas aos colaboradores, jornais ou informativos

4: Essa distinção não foi trabalhada pelo grupo de pesquisa.

impressos internos (que já existem, porém não são usados estrategicamente), criação e acesso à intranet, *e-mail* corporativo, avisos ou quadros informativos, outros – na busca de solucionar o desconhecimento da missão da empresa, metas, objetivos comuns e setoriais, produtividade etc.; como a comunicação informal – com estreitamento de relações entre setores, com uso de ligações telefônicas para rapidez na solução de problemas, páginas em redes sociais como fonte de estreitamento de relações, isto é, formas de fazer circular as informações sem demandar padrões rígidos dessa circulação e gastos a mais.

Outro aspecto interessante à empresa seria a realização de *workshops*, convenções e treinamentos, além da eleição de canais de comunicação contínuos sem nenhum ou de baixíssimo custo à empresa, como *e-mail* institucional, redes sociais, *blogs*, ligações telefônicas, SMS empresarial, entre outros.

Inicialmente, seriam essas sugestões do grupo de pesquisa à empresa, que a levariam ao seu desenvolvimento como *Fluxo de Atividade Regulamentada* com alguns traços de *Fluxo de Comunicação Informal*. Feito isso, a organização devia prosseguir na busca de melhorias da comunicação, num nível estratégico, para não voltar a ter problemas tão primários, como o da comunicação, em seus processos produtivos e serviços prestados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a pesquisa desenvolvida, ficou evidente uma urgente necessidade de desenvolver uma reengenharia interna na organização pesquisada, uma vez que foram destacadas várias falhas no que concerne ao fluxo de informações, sobretudo no momento de se tomar decisões.

Foram percebidas falhas também nas formas de compartilhamento das informações, que, se corrigidas, possibilitarão entre gestores e colaboradores um dinamismo do processo administrativo, auxiliador na tomada de decisões.

O primordial é o alinhamento do discurso entre os envolvidos e a constante prática e melhoria da comunicação, para que se atinja processos de produção e de prestação de serviços num patamar excelente.

REFERÊNCIAS

- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. 6ª Ed. São Paulo: Ed. Futura, 2003.
- FOINA, P. R. **Tecnologia de informação**: planejamento e gestão. 2ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.
- GALERANI, G. S. M. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília/DF, Assessoria de Comunicação Social, 2006.
- LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/ Livros, 1996.
- McFARLAN, W. F. Information technology changes the way you compete. **Harvard Business Review**, v.62, n.3, p.98-103, May/June 1984.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- PESSOA, S. **Comunicação empresarial**: uma ferramenta estratégica. Disponível em: <www.booc.ubi.pt>. Acesso em: 10 nov. 2011.
- PORTER, M; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Harvard Business Review Book. São Paulo: Ed. Campus, 1998.
- OLIVEIRA, I. L. **Novo sentido da comunicação organizacional**: construção de um espaço estratégico. INTERCOM. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set. de 2003.
- TARGINO, M. G. Comunicação científica: uma revisão de seus elementos básicos. **Informação & Sociedade**. Estudos, João Pessoa, v.10, n. 2, p.67-85, 2000.

MINICURRÍCULO DOS AUTORES

ANDERSON A. RINCON

Graduando do 6º período do curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Minas Gerais (FEAMIG). E-mail: aar_designer@gmail.com

MARCONI LACERDA PIRES

Graduando do 6º período do curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Minas Gerais (FEAMIG). E-mail: malapires@gmail.com

PAULO MARCELO VILLANI

Possui graduação (2001); especialização em História Contemporânea pelo Centro Universitário de Belo Horizonte (2003), Mestrado em Administração (créditos concluídos, faltando somente monografia) e Mestrado em Filosofia (2011) pela Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia (FAJE). Atualmente é professor Regime Tempo Integral (RTI) na Faculdade de Engenharia de Minas Gerais (FEAMIG), lecionando as disciplinas de Antropologia Cultural e Filosofia e Cidadania. Ocupa ainda na Faculdade o cargo de Coordenador do Centro de Extensão (CENEX) e Presidente da Comissão Própria de Avaliação (CPA). E-mail: pmvillani@terra.com.br

RAQUEL FERREIRA DE SOUZA

Possui graduação em Letras pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2005), especializações nas áreas de Educação, pela Faculdade Uniseb Coc (2010), Administração de Empresas, pela UNOPAR (2008) e mestrado em Filosofia pela Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia (2010). Atualmente, é Professora da Faculdade de Engenharia de Minas Gerais (FEAMIG) e atua, eventualmente, na Revisatexto, instituição especializada em revisão de textos acadêmicos. Tem experiência na área de Língua Portuguesa, com ênfase em leitura e escrita, com foco nos seguintes temas: Comunicação Estratégica, Redação Técnica e Leitura e Produção de Textos. Outras áreas de interesse: Ética, Filosofia e Metodologia Científica. E-mail: professoraaquelsouza@yahoo.com.br

WILSON LUIGI SILVA

Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário Newton Paiva (1999) e mestrado em Administração pelo Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa

Ltda. (2007). Atualmente é administrador – Carpini & Silva Ltda., analista de sistemas da Behouse Soluções Tecnológicas em Informática Ltda., Diretor Comercial – Stark Soluções Tecnológicas Ltda., Coordenador e professor titular – Senac em Minas – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, professor – FEAMIG – Faculdade de Engenharia de Minas Gerais. Professor da comissão Assessora de Avaliação de área do ENADE. Foi Diretor ACM Associação Comercial de Minas Gerais. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em: Desenvolvimento de Sistema, Gestão de Tecnologia da Informação, Genericamente de Serviços, ENADE, MEC, Gestão de Materiais e Logística. E-mail: wilsonluigi@ig.com.br

PUBLICAÇÕES
FACULDADE
senac Minas

A Efetividade do Processo

Sérgio Roberto de Antônio

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a Efetividade do Processo e por objetivo o aprofundamento em tal matéria. A pesquisa se desenvolve à luz do pensamento de diversos autores, visando a um maior e melhor esclarecimento sobre o tema.

A efetividade, quando relacionada ao processo, traduz o vínculo de eficácia entre a norma e os efeitos que dela se esperam. Coexistem dois aspectos nesta relação: o de formação de título e o de aplicação de normas. É a partir dessa dualidade que se faz a distinção entre o processo de conhecimento, que se ocupa da formulação, e o processo de execução, que, por sua vez, se ocupa da efetivação das normas.

Apesar de distintos, tais processos não se encontram isolados, como revela o conceituado Prof. José Carlos Barbosa Moreira ao compará-los aos poderes do Estado, que são interdependentes. Da mesma forma, são encontrados processos de conhecimento com aspectos executivos ou, inserindo uma terceira modalidade, com aspectos cautelares, cuja função é assegurar a eficácia na produção dos dois outros campos.

Logo, percebe-se que a efetividade do processo, ou seja, sua eficiência, é de suma importância no que diz respeito ao bom funcionamento da máquina jurídica.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 BREVE HISTÓRICO

A história do direito processual brasileiro começa em meados do século passado, com Paula Batista, da Faculdade de Olinda e Recife, ainda hoje altamente

considerado pela profunda percepção de problemas fundamentais do processo civil (ação, demanda, execução), descortinando horizontes desconhecidos pela própria processualística europeia da época. Com relação ao processo penal, que, devido ao cunho civil deste artigo, terá menos enfoque, o mesmo caminho se delineava nas obras de Pimenta Bueno e outros juristas que o sucederam. Dentre tais sucessores é destacável a presença de João Mendes Júnior, que, na primeira República, tratou do processo civil e do processo penal à luz dos princípios comuns a ambos, numa verdadeira teoria geral do processo, ciência que só começaria a adquirir pujança, entre nós, há menos de vinte anos.

Desde então, somente por volta dos anos 30 notou-se o surgimento de processualistas interessados no novo método científico do direito processual e nas suas modernas teorias. Observa-se que tal interesse teve, na promulgação do Código do Processo Civil de 1939, um elemento catalisador, com repercussões profundas nos estudiosos brasileiros.

A citada renovação metodológica abriu caminho para o ingresso do método científico na ciência processual brasileira. Surgiram estudiosos do direito processual, que se reuniram e, assim, lançaram as bases da Escola de São Paulo.

Tais estudiosos souberam elevar a ciência processual a níveis científicos antes inimagináveis entre nós e que continuariam, por muitas décadas, a oferecer um panorama processual de primeiríssima linha, em que se fixavam as grandes estruturas do sistema e se amadureciam seus conceitos fundamentais. Nessa fase metodológica destaca-se, além dos trabalhos científicos de seus cultores, a produção do Código Civil de 1973, que teve como um dos autores Alfredo Buzaid e que qualificou o sistema brasileiro como um dos melhores e mais avançados do mundo.

A onda renovatória não se restringiu nem à escola processual de São Paulo e seus limites territoriais nem ao processo civil. A consolidação técnico-científica do direito processual já era irreversível.

Por todo território nacional se multiplicavam os processualistas civis e pode-se dizer que aquela que foi chamada escola processual de São Paulo transformou-se depois na escola brasileira, cuja unidade metodológica e doutrina remontam ao

período de formação da Escola de São Paulo, em uma continuidade de pensamento hoje reconhecida em toda parte e, mais que nunca, na Itália. Merece relevo que tal onda de renovação também abrangeu o processo penal.

Consolidadas as bases científicas do direito processual, os processualistas brasileiros puderam partir para a fase crítica da metodologia. Sendo o processo, até então, analisado sob ótica puramente introspectiva e visto costumeiramente como mero instrumento técnico predisposto à realização do direito material, passou a ser examinado em suas conotações deontológicas e teleológicas, aferindo-se os seus resultados, na vida prática, pela justiça que fosse capaz de fazer.

O ponto de vista dos processualistas modernos, então, deslocou-se. O processo passou a ser visto de um ângulo externo, visando ao exame de seus resultados junto aos usuários da justiça.

Uma nova fase inicia-se a partir de então: a fase instrumentalista da doutrina processual do direito brasileiro.

O estudo das grandes matrizes constitucionais do processo foi de suma importância para o desencadeamento do método instrumentalista, crítico por excelência. O direito processual constitucional, como método supralegal do exame dos institutos do processo, significou sua análise a partir de dado externo, qual seja: o sistema constitucional, que é uma resultante jurídica das forças político-sociais existentes na Nação.

Os estudos na área do processo constitucional possibilitaram o embasamento metodológico para o desenvolvimento de uma teoria geral do processo.

A teoria geral do processo consiste numa postura metodológica de suma importância na análise das linhas gerais do direito processual e da instrumentalidade do processo.

Sua capacidade de síntese indutiva do significado e diretrizes do direito processual como um sistema de institutos, princípios e normas estruturados para o exercício do poder segundo alguns objetivos: passar dos campos particularizados do processo civil, trabalhista ou penal (e administrativo e legislativo e mesmo não

estatal) à integração de todos eles num só quadro e mediante uma só inserção no universo do Direito.

2.2 A PROBLEMÁTICA DA EFETIVIDADE DO PROCESSO

“É vaga e pouco acrescenta ao conhecimento do processo a usual afirmação de que ele é um instrumento, enquanto não acompanhada da indicação dos objetivos a serem alcançados mediante o seu emprego. Todo instrumento, como tal, é meio; e todo meio só é tal e se legitima, em função dos fins a que se destina. O raciocínio teleológico há de incluir então, necessariamente, a fixação dos escopos do processo, ou seja, dos propósitos norteadores de sua instituição e das condutas dos agentes estatais que o utilizam. Assim é que se poderá conferir um conteúdo substancial a essa usual assertiva da doutrina, mediante a investigação do escopo, ou escopos em razão dos quais toda ordem jurídica inclui um sistema processual.”

A partir de tais palavras do ilustre Prof. Cândido Rangel Dinamarco, verifica-se a necessidade de medir a utilidade do processo e seu alcance social em prol de sua efetividade. A sua legitimidade não deve estar calcada apenas na realização de seus objetivos, mas também nos reflexos destes na sociedade. Daí, o enfoque especial à sua problemática.

É notória a dificuldade em mensurar o nível de eficácia no que se relaciona à área processual. As ideias são formuladas sem embasamento empírico, sem o auxílio de dados estatísticos que permitam uma noção da real situação. Tal ausência de empirismo mascara os fatos e impede a realização de modificações que surtam efeitos de fato significativos.

Um dos problemas em voga é o que diz respeito à duração do processo, à sua lentidão. Tal vagar pode ser justificado por diversos fatores, dentre os quais se destaca, em vista de sua maior citação no cenário jurídico brasileiro, o número insuficiente de juízes. A insuficiência provoca uma sobrecarga na máquina judiciária, já que é por causa dela que não há o pleno funcionamento do sistema.

Mas suprir a demanda em quantidade não seria a solução definitiva. A qualidade é, também, fator fundamental quando se trata de eficácia jurídica e sua decorrente

agilidade, como se pode observar nas seguintes palavras de Moniz de Aragão:

“A simples elevação do número de Juízes concomitantemente com a notória queda do padrão de qualidade do ensino jurídico (aliás do ensino em geral) pode vir a prejudicar o Poder Judiciário e a efetividade do processo (a própria realização do Direito) mais do que é possível imaginar neste momento.”

Por melhores que sejam as leis, se mal analisadas por seus intérpretes, elas nunca apresentarão eficácia, ao passo que, sob uma interpretação de qualidade, mesmo leis deficientes podem render bons resultados, como afirma René Morel:

“É inútil ter uma boa lei se é má a organização judiciária e insuficiente os juízes, ao passo que juízes com extenso conhecimento podem, a rigor, satisfazer-se com leis medíocres.”

É necessário, portanto, que haja correspondência entre a qualidade da lei e sua aplicação. Com bons intérpretes e aplicadores, além de leis eficientes, a efetividade do processo torna-se consequência natural. Logo, observa-se que a eficácia e a agilidade do processo são estritamente ligadas à competência dos que interpretam e aplicam as leis.

Outro problema que afeta a efetividade do processo jurídico é a qualidade de sua prestação. No campo cognitivo, a qualidade da prestação está intrinsecamente ligada à reconstituição dos fatos, feita basicamente por meio de provas. Já a aplicação das normas, por sua vez, faz parte do campo de estudos do processo executivo e se refere à qualidade dos magistrados, que utilizam as leis na aplicação do direito.

Com relação à problemática da reconstituição, ou seja, das provas concretas que propiciarão ao juiz a aplicação das normas, inúmeros tópicos podem ser abordados, sendo um deles a utilização, por parte do juiz, dos poderes instrutórios que a lei lhe concede. A determinação da produção de uma prova pode, para muitos, parecer sinônimo de parcialidade, o que não procede, já que ao determinar tal produção o juiz desconhece quais serão seus efeitos. É notório que uma das partes será beneficiada, já que a elucidação dos fatos é objetivo primeiro da prova.

Não há, portanto, o mínimo de parcialidade nessa atitude, como esclarece o Prof. José Carlos Barbosa Moreira, em trecho de uma palestra, referindo-se à utilização dos poderes instrutórios:

“Se dela não se extraísse nenhum elemento a favor de qualquer dos dois litigantes, essa prova não teria produzido nenhum resultado digno de nota. Mas isso não tem nada que ver com a imparcialidade do Juiz. Se tivesse, vejam o paradoxo, o Juiz correria o risco de ser parcial porque o resultado da prova favoreceu, digamos, o autor. Pois bem: se ele não houvesse mandado fazer a prova, a falta desse elemento favoreceria o réu.”

Desse ângulo, poderia se apontar uma eterna parcialidade, o que seria empecilho à efetividade do processo. Sendo assim, percebe-se que a não-utilização dos poderes instrutórios para a determinação da produção de uma prova e o julgamento com base apenas nas regras legais de distribuição do ônus da prova, por parte do juiz, não é o meio mais eficiente na tentativa de esgotamento das possibilidades para se alcançar a verdade.

Há, também, a questão que diz respeito à utilização da moderna tecnologia e a seu âmbito de utilização na área processual. Hodiernamente, tem-se acesso a inúmeras inovações tecnológicas que visam mitigar algumas dificuldades. Na área processual, por exemplo, houve uma abertura de horizontes com o advento do exame de DNA, no que se refere à exclusão de paternidade. Esta era realizada com base em indícios que, muitas vezes, eram pouco reveladores, ao passo que, com o surgimento de novas técnicas introduzidas por tal exame, a probabilidade de acerto tornou-se superior a 99%. Ocorre, porém que o acesso a tais métodos não corresponde à necessidade, uma vez que não está disponível em todos os locais onde necessário se faz e nem é acessível a todas as pessoas que dele necessitam, uma vez que seu custo é elevado e sua implantação em outros centros, assim como sua utilização por parte dos litigantes, requer gastos financeiros e, portanto, ineficazes, tratando-se de justiça gratuita.

Tratando-se ainda da utilização da tecnologia hoje disponível, observa-se que sua aplicação na forma de colher e documentar provas orais seria de fundamental importância. Como é notório, as provas são elementos fundamentais à efetividade

do processo. Os depoimentos, na maioria das vezes, não são colhidos em condições favoráveis ou cômodas, ou seja, propícias à espontaneidade do depoente, o que é agravado ou pela precariedade das réplicas datilografadas, que de tão rudimentares podem, até mesmo, distorcer os fatos, ou, ainda, pela atitude de certos juízes que moldam o depoimento de uma testemunha, interpretando mal certas imprecisões ou contradições, fundamentais à conclusão final. Para melhor percepção dos fatos, a gravação dos depoimentos por sistema de áudio ou vídeo seria o recomendável.

A partir do benefício trazido pela utilização dos vários métodos apresentados anteriormente, outro ponto seria favorecido: o da valoração das provas, que se aproximaria da exatidão, se bem trabalhado pelos juízes. Para tal, o empenho na análise dos fatos concretos, revelados pelas provas, deveria ser mais valorizado em detrimento do simples emprego de ritualísticas.

Encontra-se, também, no âmbito da problemática, a preocupação em tornar o processo acessível e proveitoso ao maior número de pessoas possível. Essa necessidade abrange não somente questões jurídicas, mas também questões sociopolíticas. Tal preocupação é exposta de forma transparente nas seguintes palavras da insigne Doutora Ada Pellegrini Grinover:

“Os processualistas de última geração estão hoje envolvidos na crítica sociopolítica do sistema, que transforma o processo, de instrumento meramente técnico, em instrumento ético e político de atuação da justiça substancial e garantia das liberdades. Processo esse que passa a ser visto na total aderência à realidade sociopolítica a que se destina, para o integral cumprimento de sua vocação primordial, que é a efetiva atuação dos direitos materiais. Todo o sistema processual passa assim a ser considerado como instrumento indispensável para atingir os escopos políticos, sociais e jurídicos da jurisdição; e a técnica processual como meio para a obtenção de cada um desses objetivos.”

Para que haja correspondência entre o jurídico, o social e o político, as pessoas devem ter fácil acesso à Justiça e ter para si garantidas duas finalidades básicas do sistema jurídico: o poder de reivindicar seus direitos e/ou de resolver seus litígios sob os auspícios do Estado.

Nesse sentido, afirma Mauro Cappelletti:

“Primeiro, o sistema deve ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos.”

Os meios postos à disposição das partes, portanto, devem demandar o provimento social ou resistir à pretensão ajuizada, para que obstáculos de cunho econômico, cultural ou político sejam afastados.

Nota-se que o número de pessoas que não reclamam seus direitos, mesmo por falta de informação, ainda é grande. Esse número tende a diminuir com o passar do tempo e, enquanto isso, parte dessa parcela é absorvida por mecanismos especiais estabelecidos na Constituição, por exemplo, o Juizado Especial Cível, ou pelos meios alternativos de solução de litígios (mandado de segurança coletivo, comissão de mediação e arbitragem, etc.). Esses métodos estão bastante em prática em virtude, especialmente, de questões de cunho socioeconômico.

As ações coletivas merecem relevo entre esses mecanismos especiais, de acordo com o Prof. José Carlos Barbosa Moreira:

“É sempre melhor, do ponto de vista prático, que determinados interesses sejam confiados, no âmbito judicial, ao zelo, aos cuidados de organizações, de entidades coletivas, de associações, que dispõem de melhores recursos, que podem contratar advogados mais capazes, que se beneficiam da existência de arquivos com precedentes jurisprudenciais, enfim, de todas as vantagens ligadas à organização.”

Observa-se aí o intuito de evitar a desigualdade existente em confrontos entre um litigante solitário e eventual e um ente público ou uma pessoa física ou jurídica dotada de considerável poderio aquisitivo.

2.3 A REFORMA DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL E A EFETIVIDADE DO PROCESSO (TUTELA ANTECIPATÓRIA, TUTELA MONITÓRIA E TUTELA DAS OBRIGAÇÕES DE FAZER E DE NÃO FAZER)

Com bastante propriedade, ensina o Prof. Luiz Guilherme Marinoni:

“A recente reforma do Código de Processo Civil, marcada pelo drama da moro-

sidade da justiça, traz novidades que permitem concluir que o legislador, ciente da inefetividade do procedimento ordinário, apostou na superação de conceitos fundamentais do processo civil clássico para dar efetividade à tutela dos direitos. Uma abordagem conjunta das três principais inovações trazidas pela reforma não permite uma análise aprofundada, mas certamente deixa espaço para que seja evidenciada a relação de cada uma delas com a temática da efetividade do processo.”

E, conclui, em síntese, que a falta de sensibilidade para a necessidade de adequação do processo ao direito material conduziu à universalização do procedimento ordinário. Em determinada época, a instrumentalidade do processo foi confundida com neutralidade do processo em relação ao direito material; seria necessária apenas uma espécie de procedimento, o qual acreditou-se, teria aptidão para propiciar tutela adequada às diversas situações de direito substancial.

A inefetividade do procedimento ordinário transformou o art. 798 do Código de Processo Civil em válvula de escape para a busca da tutela jurisdicional adequada. A tutela cautelar transformou-se em técnica de sumarização e, em última análise, em remédio contra a ineficiência do processo ordinário.

A utilização indiscriminada da tutela cautelar surgiu como uma consequência da superação da ordinariade e da tendência, daí decorrentes, da busca de tutelas sumárias, entendidas como aptas à obtenção de uma sentença rápida e capaz de tornar efetivo o direito material.

Era necessária a sistematização das formas de tutela sumária. Tal sistematização foi resultado da manifestação da técnica processual a serviço dos ideais de efetividade do processo e, portanto, de efetivo acesso à ordem jurídica justa.

A tutela cautelar é marcada pela característica da referibilidade. Aquele que pede tutela cautelar faz referência, obrigatoriamente, a um direito ameaçado, ou seja, que deve ser acautelado. Se inexistir possibilidade de referência a outro direito, não há tutela cautelar, há satisfatividade.

A recente reforma do Código de Processo Civil introduziu em nosso direito a tutela antecipatória (art. 273). O art. 273 permite a obtenção da tutela antecipatória em duas hipóteses: quando há “fundado receio de dano irreparável ou de difícil

reparo” (art. 273, I), ou quando “caracterizado o abuso de direito de defesa ou o manifesto propósito protelatório do réu” (art. 273, II). A tutela antecipatória rompe com o princípio da *nulla executio sine titulo*, fundamento da separação entre conhecimento e execução e visa somente distribuir o ônus do tempo e do processo.

Com relação à utilização da tutela antecipatória, o Prof. Luiz Guilherme Marinoni diz o seguinte:

“É preciso, portanto, que os operadores do direito compreendam a importância do novo instituto e o utilizem de forma adequada. Não há razão para timidez no uso da tutela antecipatória, pois o remédio surgiu para eliminar um mal que já está instalado. É necessário que o Juiz compreenda que não pode haver efetividade sem riscos. A tutela antecipatória permite perceber que não é só a ação (o agir, a antecipação) que pode causar prejuízo, mas também a omissão.”

Ao lado da tutela antecipatória, de grande importância para a efetividade do processo, encontra-se o estudo das chamadas tutelas jurisdicionais diferenciadas. As tutelas diferenciadas são necessárias para assegurar o exercício do direito à adequada tutela jurisdicional. O processo, por ser a contrapartida que o Estado oferece aos cidadãos diante da proibição da autotutela, deve traduzir-se na disposição prévia dos meios de tutela jurisdicional (de procedimentos, provimentos e meios executórios) adequados às necessidades de tutela de cada uma das situações de direito substancial.

Para que seja assegurada a tutela jurisdicional de determinada situação de vantagem, não é suficiente que seja previamente disposto um procedimento qualquer, mas é necessário que o titular da situação de vantagem violada, ou ameaçada de violação, tenha ao seu dispor um procedimento estruturado de modo a lhe poder fornecer uma tutela efetiva, e não meramente formal ou abstrata, do seu direito.

O procedimento, portanto, deve ser adequado às peculiaridades da pretensão de direito material, falando-se, então, em diferentes tipos de procedimento, tendo em vista as diferentes formas de tutela jurisdicional que se preparam em função

de lides estruturalmente diversas, isto é, que traduzem combinações de situações jurídicas subjetivas inconfundíveis quanto à necessidade de tutela a que aspiram.

Uma das manifestações mais importantes de procedimento diferenciado visando à efetividade do processo consubstancia-se no procedimento monitorio. O Anteprojeto de Modificação do Código de Processo Civil de 1985 já apresentava o procedimento monitorio como alternativa para a morosidade do procedimento comum. A Comissão da Escola Nacional de Magistratura, sob a presidência do Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, apresentou projeto visando à introdução do procedimento monitorio no Código do Processo Civil, que foi logo convertido na Lei n. 9.079, de 14 de julho de 1995, que acrescentou ao Livro IV, Título I, do Código do Processo Civil, o Capítulo XV, sob a rubrica da ação monitoria:

“O procedimento monitorio tem por fim permitir a formação do título executivo sem as delongas do procedimento ordinário. Objetiva, em outras palavras, acelerar a realização do direito, livrando o credor da angustiante demora do procedimento ordinário.”

Outro quesito fundamental, em razão de sua não-patrimonialidade e por ser muito importante para a tutela dos direitos, é o novo art. 461 do Código do Processo Civil, que trata da tutela específica das obrigações de fazer e não fazer.

O art. 461 tem como objetivo a permissão de obtenção de tutela específica ou de resultado equivalente ao do adimplemento. Para a efetivação da tutela específica ou para a obtenção de resultado prático equivalente, poderá o Juiz, além da multa, determinar as medidas necessárias – de ofício ou a requerimento –, tais como a busca e apreensão, remoção de pessoas e coisas, desfazimento de obras, impedimento de atividade nociva, além de requisição de força policial (art. 461, § 5º, CPC).

A prisão não se trata de sanção penal, mas de privação de liberdade tendente a pressionar o obrigado ao adimplemento. Se o Estado está obrigado a prestar tutela jurisdicional a todos os casos conflituos concretos, está igualmente obrigado a usar os meios necessários para que as suas ordens (o seu poder) não fiquem à mercê do obrigado.

“Se o processo é, de fato, instrumento para a realização do poder estatal, não há como negar a aplicação da prisão quando está em jogo a efetividade da tutela jurisdicional e o cumprimento do ordenamento jurídico. É por isso, aliás, que a Constituição não veda esse tipo de prisão, mas apenas a prisão por dívida.”

3. CONCLUSÃO

A partir dos dados apresentados no desenvolvimento do presente estudo, é possível que se perceba a importância da preocupação com a efetividade do processo, já que dela depende o bom funcionamento da máquina jurídica, sua celeridade, a qualidade e o alcance de sua prestação, enfim, sua mais eficaz aplicabilidade social.

Nota-se, portanto que as propostas de reforma que visam à efetividade do processo jurídico devem ser bem analisadas e rapidamente colocadas em prática, para que os benefícios decorrentes de sua aplicação possam atingir os operadores e, principalmente, os consumidores do direito, o que seria a real comprovação de sua eficácia.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Moniz de. Efetividade do processo de execução. **Revista de Processo**, Ano 18, n. 72, 1993.

ARMELIN, Donaldo. A tutela jurisdicional cautelar. **Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo**, v. 23, p.136-137.

CAPPELLETTI, Mauro. Problemas de reforma do processo civil nas sociedades contemporâneas. **Revista de Processo**, n. 65, p. 127, 1992.

CUNHA, Alcides Munhoz da. **A lide cautelar no processo civil**. Curitiba: Juruá, 1992

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. 5ª ed., São Paulo: Malheiros, 1996.

GARBAGNATI, Edoardo. **Il procedimento d'ingiunzione**. Milano: Giuffrè.

GRINOVER, Ada Pellegrini. **O processo em evolução**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

MARINONI, Luiz Guilherme. **A reforma do CPC**. Publicação extraída do Curso de Doutorado em Direito Processual Civil da Universidade Federal do Paraná.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. **A efetividade do processo de conhecimento**. Revista de Processo, n. 74, 1994.

MOREL, René. **Traité élémentaire de procedure civile**. 2ª. ed. Paris: Recueil Sirey, 1949.

PISANI, Andrea Proto. Breve premessa a un corso sulla giustizia civile. In: **APPUNTI sulla Giustizia Civile**. Bari: Cacucci, 1982.

MINICURRÍCULO DO AUTOR

SÉRGIO ROBERTO DE ANTÔNIO

Possui graduação em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1978), mestrado em Direito Empresarial pela Faculdade de Direito Milton Campos (2000) e Doutorado pela PUC-MINAS. Atualmente é professor Assistente I da Faculdade de Administração do Senac em Minas, Advogado – Serrodean e Associados Consultoria Empresarial –, Coordenador Faculdade Ciências Jurídicas de Nova Lima – UNIPAC. Administração de Itabirito.

PUBLICAÇÕES
FACULDADE
senac Minas

*Clima Organizacional e sua
Influência na Produção:
Um Estudo Realizado no Restaurante
Universitário Setorial II da Fundação
Universitária Mendes Pimentel – FUMP*

Adriana Cássia Papa, Marisnei Souza Dourado

RESUMO

O clima organizacional retrata a conduta e o comportamento do indivíduo, sua motivação e produção de forma direta ou indireta nos cenários organizacionais. Diante de um mercado exigente em que o novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos profissionais cresceu e o sucesso organizacional depende de um ambiente propício à criatividade e à inovação, do sentimento de valorização, colaboração e pertencimento, dentre outros, esta pesquisa teve como objetivo analisar os impactos do clima organizacional na produtividade dos colaboradores do Restaurante Universitário Setorial II da Fundação Universitária Mendes Pimentel – Fump. Para alcançar este objetivo, realizou-se revisão da literatura disponível acerca do tema proposto e foram aplicados questionários a 32 funcionários do Setorial II para a realização da análise de dados quantitativa. Os resultados demonstram que o alto percentual do índice de satisfação prevaleceu em todas as questões, ou seja, que os respondentes consideram o clima de trabalho adequado, o que impacta positivamente na produtividade dos colaboradores do Restaurante Universitário Setorial II da Fundação Universitária Mendes Pimentel – Fump.

Palavras-chave: Clima organizacional; Produtividade; Satisfação; Cultura organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

The organizational climate portrays the conduct and behavior of the individual, their motivation and production directly or indirectly in organizational settings. This research was analyze the impact of organizational climate on the productivity of employees University Restaurant Sector II University Foundation Mendes Pimentel – FUMP. To accomplish this, we carried out a review of the available literature on the topic and proposed as a tool for data collection was applied a questionnaire in 32 employees, 53 % of the total number of employees of that restaurant. results demonstrate that the organizational climate of the area surveyed institutional influences positively to productivity, considering that in all questions in the questionnaire applied the answer that appears most frequently is “satisfied”. It was also found that the main factors that influence a positive organizational climate are: the plan benefits offered by the institution, the internal relationship between colleagues and managers and pleasant work environment created with the collaboration of the employees themselves.

Keywords: Organizational climate; Quality of Work Life; Culture Organizational Culture.

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional vem sendo apontado como um fenômeno de grande relevância nas organizações, por isso deve ser conhecido e estudado. Atualmente muitas empresas vêm demonstrando grande preocupação em avaliar a percepção dos empregados no que tange ao clima organizacional, com o objetivo de promover intervenções para melhorá-lo. Autores como Vieira (2004) e Nunes (1999) apontam que o clima organizacional interfere diretamente na motivação, satisfação e criatividade dos empregados, podendo, assim, causar impactos diretamente na produção.

Dessa forma torna-se relevante observar os sentimentos dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho, o sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas às atividades desenvolvidas e o sentimento de serem recompensados por um trabalho bem feito.

Ante ao cenário exposto, surge então, o objetivo desta pesquisa que foi o de analisar os impactos do clima organizacional na produtividade dos colaboradores do Restaurante Universitário Setorial II da Fundação Universitária Mendes Pimentel – Fump. Para tal, foi importante avaliar as percepções dos profissionais em relação ao seu ambiente de trabalho e conhecer os fatores presentes no ambiente de trabalho que atuam como estimuladores ou inibidores da produtividade dos colaboradores.

2. INDIVÍDUO: A ALMA DAS ORGANIZAÇÕES

A sociedade é composta por instituições, sendo a família a primeira delas. Assim, o indivíduo já nasce dentro de instituições/organizações e são educados por elas (CHIAVENATO, 2003). O conceito de organização pode ser compreendido como:

[...] uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistema de comunicações e sistema de coordenações de afiliações: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos. (HALL, 1984, p.23 apud SOARES, 2008, p.4).

Para Robbins (2002) o conceito de “organização” é uma noção artificial. As propriedades físicas das organizações como instalações e equipamentos tendem a obscurecer o fato de que elas nada mais são, na realidade, do que uma agregação de indivíduos. Assim sendo, para compreender o comportamento organizacional, é preciso dirigir o foco sobre os indivíduos.

O ser humano é uno, único enquanto espécie, sendo fundamentalmente biopsicossocial. Está ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele mesmo transforma. É um ser de palavras, de pulsão, relação e desejo, e é simbólico, pois, para o autor, o universo humano é um mundo de signos, imagens, metáforas, emblemas, símbolos, mitos e alegorias. (CHANLAT, 1996 apud SOARES, 2008, p. 6).

Então se pode inferir que o indivíduo, dentro do sistema social, e, neste caso, nas organizações difere na maneira de lidar com seus colegas e chefes, possui hábitos diferentes no ambiente de trabalho, agilidades diferentes na realização das tarefas, consciência ou não da cooperação com os colegas, dentre outros comportamentos.

As variáveis que cada indivíduo traz em sua personalidade, tais como, valores, motivação, crenças, atitudes, e percepções são o que explicam estas diferenças de comportamento.

Robbins (2002) ressalta, ainda, que a forma com que os funcionários aceitam as regras, papéis e normas da organização é que vão definir as limitações de suas escolhas comportamentais.

As organizações, portanto, se transformam em lugares de transferência espontânea e estimulam, não apenas as relações de lealdade, obediência e devoção, mas também as demonstrações de competição, agressividade, narcisismos e idealizações. E este conjunto de valores (positivos ou não) é adotado pelos colaboradores e expressos em ações e práticas no âmbito das empresas. (FREITAS, 1999 apud SOARES, 2008).

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa possui sua cultura e esta pode influenciar o comportamento de seus funcionários. Para Robbins (2002), uma forte cultura organizacional oferece aos colaboradores uma compreensão clara de como as coisas funcionam, proporciona estabilidade à organização, mas pode se tornar um grande obstáculo às mudanças.

A cultura organizacional “consiste em pressupostos básicos que os indivíduos desenvolvem para lidar com os problemas de integração interna e adaptação externa, os quais são repassados aos demais membros como a maneira correta de perceber”. (SCHEIN, 1992 *apud* PAPA e LUZ, 2008, p.2).

Cultura organizacional pode, ainda, ser definida como “um conjunto de valores, crenças e tradições interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização”. (CHIAVENATO, 2003, p. 138).

A cultura organizacional auxilia os indivíduos na interpretação dos fenômenos complexos, permitindo que comportem de acordo com a filosofia e as metas de quando chegam na organização. Proporciona, também, informação aos indivíduos sobre como devem reagir diante de situações que a organização já tenha vivido no passado.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional retrata a conduta e o comportamento do indivíduo, sua motivação e produção de forma direta ou indireta. Pesquisadores da área como Papa e Luz (2008), Pereira (1999), Nunes (1999) e Vieira (2004) afirmam que o clima organizacional demonstra a satisfação e motivação dos colaboradores e é resultante de elementos culturais, valores morais, política, tradição, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo, e ainda é resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da instituição.

Para Pereira (1999, p.122) clima organizacional “é a manifestação de um conjunto de características ou atributos relativamente constantes do ambiente interno que é experimentado por todos os seus integrantes e influencia significativamente o seu comportamento”.

As grandes empresas consideradas as melhores para se trabalhar, buscam investir na qualidade de vida dos seus colaboradores, já que estes passam grande parte do dia no trabalho e, se estão satisfeitos com suas atividades, certamente tornarão seu ambiente agradável e sua produção satisfatória.

Chiavenato (2003) entende por Clima Organizacional:

O ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes. Todos os indivíduos têm certos motivos e necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e que somente influenciam o comportamento quando provocados. A provocação ou não desses motivos dependem da situação real ou do ambiente tal como é percebido. As propriedades do ambiente envolvem cada indivíduo e serve para estimular ou provocar certos motivos. Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada. (CHEAVENATO, 2003, p. 523).

Dessa forma, se pode inferir que os estudos sobre conceito de motivação em nível individual conduzem ao clima organizacional no ambiente da empresa. Que os seres humanos estão continuamente em busca da satisfação de suas necessidades e de seu equilíbrio emocional e que, na maioria das vezes, o alcance dessas necessidades depende das pessoas que fazem parte da organização.

5. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O interesse pelo estudo do tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) iniciou-se nos anos 20 e 30 por meio de pesquisadores do comportamento, sendo Elton Mayo e seus colaboradores os pioneiros. Estes estudos suplementaram as limitações de Edward Taylor e outros teóricos da administração clássica, que se preocuparam apenas com processos e planejamento organizacionais. “... a tarefa de encorajar

as pessoas para que se sujeitassem às solicitações da organização-máquina foi reduzida a um problema de ‘se pagar o valor certo para a tarefa’.” (MORGAN, 1996 apud NUNES, p.70, 1999).

A partir da Escola de Relações Humanas instituída por Mayo vários estudiosos do comportamento, entre eles Abrahan Maslow, contribuíram com teorias da motivação. Estas teorias indicaram que o ser humano busca satisfazer necessidades na tentativa de alcançar o crescimento e o desenvolvimento pessoal (NUNES, 1999).

O conceito de QVT para alguns autores “refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades”. Na atualidade este conceito envolve os aspectos físicos e ambientais, bem como os aspectos psicológicos do local de trabalho. (CHIAVENATO, 2010).

A partir da análise dos conceitos de QVT conclui-se, então, que este quesito tem sido utilizado como indicador de experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas através do desempenho do seu trabalho. Portanto, para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que se sintam reconhecidas e recompensadas pelas suas contribuições.

6. METODOLOGIA

Visando atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, que foi analisar os impactos do Clima Organizacional na produtividade dos colaboradores do Restaurante Universitário Setorial II da Fundação Universitária Mendes Pimentel, adotou-se a metodologia de natureza qualitativa. Como bem ressalta Minayo (1994) a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado e trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O procedimento de coleta de dados utilizado neste estudo foi a técnica do questionário. Este instrumento permite coletar informações com base no relato

escrito pelas pessoas e é rápido por permitir que se aplique a mais de uma pessoa ao mesmo tempo, o que facilitou o desenvolvimento desta etapa (GOLDENBERG, 2005). As questões do questionário eram fechadas, específicas e foram agrupadas logicamente com linguagem simples e direta, para que os colaboradores compreendessem de forma clara as questões.

O universo desta pesquisa foi constituído por 32 colaboradores. Por universo entende-se o conjunto de elementos com características que são objeto de estudo da pesquisa em questão. (VERGARA, 2005). A amostra foi aleatória, sendo que, do total de 61 colaboradores que compõem a equipe do Restaurante Setorial II, apenas 29 não responderam o questionário por estarem gozando férias coletivas. Amostra ou população amostral para Vergara (2005) pode ser definida como aquela que possui características comuns e relevantes para o estudo. O resultado da enquete foi apresentado em tabela e análises descritivas para melhor organização e compreensão dele.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Fundação Universitária Mendes Pimentel (Fump) foi criada em setembro de 1929 pelo então Reitor da UFMG, Prof. Francisco Mendes Pimentel. Desenvolve diversos programas de assistência estudantil com o objetivo de garantir a permanência e conclusão do curso pelos estudantes, dentre eles o Programa de Alimentação por meio dos Restaurantes Universitários (RUs).

Os RUs foram instalados entre 1956 e 1965 com a finalidade de atender aos estudantes da Universidade, e o primeiro deles é o do Centro Acadêmico da Faculdade de Direito.

No ano de 2010, quando foi realizada esta pesquisa, a Fump possuía 293 funcionários ativos, sendo 61 do quadro do Restaurante Universitário Setorial II. Encontrava-se em funcionamento 4 (quatro) Restaurantes Universitários: o que está operante no Campus Saúde, o Setorial II instalado no campus Pampulha, o da Faculdade de Direito e o do Instituto de Ciências Agrárias, em Montes Claros. Esses Restaurantes Universitários servem uma média de 5.000 refeições diárias e atendem o café da manhã, almoço e jantar.

Os Restaurantes Universitários são refeitórios destinados ao uso da comunidade acadêmica da UFMG.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada a análise descritiva dos dados coletados com o objetivo de apresentar as informações de forma resumida.

O perfil da população da pesquisa foi considerado importante para que se pudesse compreender a percepção das pessoas que emitiram as opiniões que compõem o resultado deste estudo.

Os dados revelaram que a maioria dos colaboradores que respondeu ao questionário são homens, o equivalente a 53%, sendo mulheres 41%, e os que não responderam a questão 6%. A faixa etária também é importante, já que demonstra o grau de experiência do grupo e, portanto a percepção acerca do clima organizacional. (CHIAVENATO, 2003). Assim, a prevalência dos respondentes é jovem, 59% têm entre 20 e 35 anos, cerca de 37% têm idade entre 35 e 55 anos e, 3% não responderam. Este resultado pode ser justificado também pelas características das atividades dos Restaurantes Universitários que requer maiores esforços físicos para garantir a escala de produção.

No que se refere ao tempo de trabalho e à escolaridade constatou-se que 25% dos colaboradores possuem menos de 1 ano de trabalho na Instituição, 44% têm entre 1 e 5 anos, 6% têm de 5 a 15 anos de instituição e 16% têm mais de 15 anos. Não responderam esta questão: 3%. Quanto à escolaridade desta população constatou-se que 44% não possuem segundo grau completo, 47% têm o segundo grau completo e 6% o ensino superior incompleto. Sendo que 3% não responderam. Constata-se então que 60% dos respondentes tem um tempo razoável de empresa o que demonstra baixo nível de rotatividade. Para Chiavenato (2003) o processo de manutenção das pessoas nas organizações está na ênfase da flexibilidade e motivação, liberdade e autonomia, bem como no respeito pela diferenciação e diversidade das pessoas.

O nível de satisfação dos funcionários em relação à instituição também foi avaliado.

Para tal foram elaboradas quatro questões. Na questão “*quando falo da minha instituição*”, 34% dos colaboradores apresentaram-se muito satisfeitos, 63% satisfeitos e 3% pouco satisfeitos. Quanto à satisfação da família pelo empregado trabalhar na instituição, 31% respondeu que estão muito satisfeitas, 63% satisfeitas, 3% pouco satisfeitas e 3% insatisfeitas. Já na alternativa referente a pertencer ao quadro de funcionário da instituição 41% responderam: muito satisfeitos, 56% satisfeitos, 3% pouco satisfeitos. E para finalizar a análise deste dado, ao que se refere às condições de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela instituição, 19% responderam que se sentem muito satisfeitos, 37% satisfeitos, 22% pouco satisfeitos e 22% insatisfeitos. O que corrobora Soares (2008) quando afirma que os indivíduos se ligam à instituição por laços afetivos, emocionais e motivacionais e a empresa surge como novo ícone, uma nova fonte de referência prometendo acompanhar o sujeito na sua solidão e sucesso.

A Tabela 1 demonstra o grau de satisfação dos colaboradores acerca da política de benefícios oferecida pela instituição. Percebeu-se que no quesito salário 22% estão muito satisfeitos, 34% satisfeitos, 31% pouco satisfeitos, 9% insatisfeitos e 4% não responderam a esta questão. Comparando o salário com as responsabilidades desenvolvidas 22% responderam que estão muito satisfeitos, 41% satisfeitos, 19% pouco satisfeitos, 16% insatisfeitos e 2% não responderam. A assistência médica também é uma questão que compõe a Tabela 1. Em consulta realizada, 6% estão muito satisfeitos com a modalidade do benefício oferecido pela instituição, 12% satisfeitos, 25% pouco satisfeitos, 41% insatisfeitos e 16% não responderam. Importante ressaltar que a instituição não oferecia plano de saúde quando foi realizada a pesquisa e, sim, acesso aos conveniados com a instituição (Fump, 2010). Na comparação dos benefícios oferecidos pela instituição com os de outras empresas, 63% apresentaram-se muito satisfeitos, 34% satisfeitos e 3% não responderam. Os dados revelados na Tabela 1, vem ao encontro de Chiavenato (2003) quando reforça que o clima organizacional é um fator importante, uma vez que para se ter um bom desempenho, faz-se necessário envolver os funcionários, e que a satisfação também está ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e outros.

TABELA 1 – Política de benefícios

	Muito Satisfeito %	Satisfeito %	Pouco Satisfeito %	Insatisfeito %	Não Respondeu %	%
a) Quanto ao meu salário, eu me sinto:	22	34	31	9	4	100
b) Com relação ao meu salário e minhas responsabilidades, eu me sinto:	22	41	19	16	2	100
c) Quando preciso de assistência médica, fico:	6	12	25	41	16	100
d) Ao comparar o plano de benefícios da minha empresa com o das outras empresas, me sinto:	63	34	-	-	3	100

Fonte: Pesquisa direta – janeiro (2010).

Quanto ao resultado sobre o relacionamento entre os colegas e gestores pode-se considerar muito bom, tendo em vista que, 25% responderam que seu relacionamento com os colegas é muito satisfatório, 63% satisfatório, 6% pouco satisfatório e 6% não responderam. Ao que se refere ao tratamento que recebem do gestor 28% consideram muito satisfatório, 56% estão satisfeitos, 10% pouco satisfeitos, 6% insatisfeitos. Acerca do quesito avaliação da relação do gestor com a equipe 22% considerou muito satisfatória, 53% satisfatória, 19% demonstraram pouca satisfação, 3% insatisfeitos e 3% não responderam. Dados que reforçam Nunes (1999) quando afirma que intervenções de qualidade de vida no trabalho têm impacto direto sobre a produtividade através da melhoria na comunicação e coordenação, na motivação do trabalhador e no uso de capacidades individuais, e podem influenciar indiretamente através de efeitos secundários como o incremento do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores.

Acerca do relacionamento entre os setores da instituição 25% se consideram muito satisfeitos, 50% satisfeitos, 10% pouco satisfeitos, 6% insatisfeitos e 9% não responderam. E na alternativa colaboração dos meus colegas nos processos de trabalho 19% demonstram muita satisfação, 53% estão satisfeitos, 16% pouco satisfeitos e 12% não respondeu. Dados que confirmam fala de estudiosos do tema, como Chiavenato (2003) e Vieira (2004), quando apontam que os fatores que afetam positivamente o clima organizacional envolvem liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, entre outros.

Foi considerado importante, também, analisar a satisfação dos colaboradores quanto ao trabalho que desenvolvem na instituição. Os resultados demonstraram que 38% estão muito satisfeitos com o trabalho que realizam, 47% estão satisfeitos, 9% pouco satisfeitos e 6% não responderam. Quanto à condição que o próprio empregado e seus colegas de setor criam para a realização do trabalho 19% consideram muito satisfatórios, 66% satisfatórios, 3% pouco satisfatórios, e 9% não responderam. Quanto à participação nas decisões 22% apresentou-se muito satisfeita, 53% satisfeita, 10% pouco satisfeita, 9% insatisfeita e 6% não responderam.

Segundo Chiavenato (2003), os colaboradores impulsionam a organização e devem ser tratados como parceiros o que pode ser traduzido, segundo os dados levantados, que os colaboradores da empresa pesquisada se sentem envolvidos, felizes com o que fazem e que contribuem com as decisões da organização.

Ante ao exposto os resultados da pesquisa nos reporta a Chiavenato (2010) quando afirma que o clima e a QVT é um constructo complexo que envolve uma constelação de fatores como:

1. A satisfação com o trabalho executado. 2. As possibilidades de futuro na organização. 3. O reconhecimento pelos resultados alcançados. 4. O salário percebido. 5. Os benefícios auferidos. 6. O relacionamento humano dentro da equipe e da organização. 7. O ambiente psicológico e físico de trabalho. 8. A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões. 9. As possibilidades de estar engajado e de participar ativamente. (CHIAVENATO, 2010, p. 487-488).

Destarte, a partir da interpretação dos dados coletados, percebeu-se que o alto percentual do índice de satisfação prevaleceu em todas as questões, ou seja, que os respondentes consideram o clima de trabalho adequado, o que impacta positivamente na produtividade dos colaboradores do Restaurante Universitário Setorial II da Fundação Universitária Mendes Pimentel – Fump.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização e afeta atitudes pessoais e comportamentais importantes para o desempenho individual e grupal.

A análise dos dados após a realização da pesquisa demonstrou que o clima organizacional desse Restaurante da Fundação Universitária Mendes Pimentel pode ser considerado satisfatório, já que em todas as questões aplicadas no questionário a resposta que aparece com maior frequência é a “satisfeito”. Inclusive 94% dos funcionários acredita que a satisfação interfere positivamente ou negativamente no seu processo de produção.

Comprovou-se neste estudo que os funcionários e seus familiares estão satisfeitos com a instituição, porém apontam a necessidade de investimento da instituição na política de desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores, bem como na política de benefícios. No entanto, estes fatores não interferem na produção e na harmonia do ambiente.

Não se pretendeu com este estudo fechar todas as discussões teóricas sobre o tema. Mas contribuir para reforçar a importância da atenção ao clima organizacional da instituição como mensurador da satisfação dos colaboradores, partindo do princípio que ambientes com o clima ruim favorecem a desmotivação da equipe, a falta de integração das áreas, a individualidade no desenvolvimento dos processos, a ausência de metas e objetivos, os conflitos entre colegas e entre funcionários e chefes, a falta de comprometimento, gerando o absenteísmo e a rotatividade.

O Restaurante Setorial II localizado no campus Pampulha, é o maior restaurante da UFMG em termos de produção. No período que foi realizada a pesquisa este restaurante servia três refeições diárias para a comunidade acadêmica, sendo café da manhã, almoço e jantar, perfazendo um total de aproximadamente 6.000 refeições diárias. De acordo com todos os entrevistados, o resultado dessa meta na produção somente era possível devido a satisfação dos funcionários para com a instituição e com a gerência de produção. Fatores estes que favoreciam a integração entre colegas, entre as equipes de produção, bem como o compromisso de todos os

colaboradores com os objetivos de sua frente de trabalho, contribuindo, portanto, com a qualidade do serviço e produto oferecido à comunidade acadêmica.

Em suma, pode-se concluir que a satisfação gera a harmonia em um ambiente organizacional, o que certamente produzirá resultados significativos de produção, pois o negócio terá sentido para o colaborador que se sentir parte da empresa e que suas atividades agreguem valores para o desenvolvimento da mesma.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

NUNES, Simone Costa. **Impactos da privatização na qualidade de vida do trabalhador: uma avaliação sob o ponto de vista do trabalhador**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1999, 286 p. (Dissertação, Mestrado em Administração). Cap. 3 – Qualidade de vida no trabalho, p. 70-76.

PAPA, Adriana Cássia; LUZ, Talita Ribeiro da. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevase – MG**. ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2008.

PAPA, Adriana Cássia. **Gestão estratégica de pessoas**. Material para fins acadêmicos, 2000.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Na cova dos Leões**. O Consultor como Facilitador do processo Decisório Empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ed. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

SOARES, Valéria Deluca. **Indivíduo e contexto organizacional**. Módulo O Indivíduo na Organização. Senac/Minas Gerais, 2008, p. 4 a15.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Editora Atlas S.A: 2005.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**. V.1, n. 4, p. 31-36, jan./mar. 2004.

MINICURRÍCULO DAS AUTORAS

ADRIANA CÁSSIA PAPA

Mestre em Administração e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, em 1988 graduou-se em Psicologia. Desde 2000 atua como docente em cursos de graduação e pós-graduação (Lato Sensu, MBA e Stricto Sensu) em diversas Universidades, no Brasil e Exterior, em cursos Presenciais e Educação a Distância. Há mais de 27 anos, experiência como consultora interna e externa nas áreas de Gestão de Pessoas, Administração Geral, Desenvolvimento Organizacional e Assistência Social de pequenas, médias e grandes empresas nacionais (públicas e privadas) e multinacionais de diversos segmentos, atuando principalmente na implantação e no gerenciamento dos diversos subsistemas das respectivas áreas. Como consultora e pesquisadora experiência na implantação de políticas, processos, programas e projetos ao que concerne à Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Negócios, Desenvolvimento Organizacional e Administração Estratégica de Recursos Humanos. De maio de 1992 a março de 1996, residência em Kassel – Alemanha, onde foi aluna do curso de Magister Soziologie na Universität Gesamthochschule Kassel. Possui certificação Internacional de Coaching, pelo Instituto HOLOS (Sistema ISOR). Membro efetivo de grupos autônomos como o Círculo de Competências em Recursos Humanos (CCRH), Grupo de Desenvolvimento Integrado (GDI), Grupo Gere-Estágios e respondeu como Coordenadora Geral do Grupo Viver RH, de junho/2000 a dezembro/2003. Diretora, professora e consultora da SERMAIS Desenvolvimento Ltda. atuando na área de Gestão de Pessoas.

Contato: apapa@terra.com.br

MARISNEI SOUZA DOURADO

Graduada em Serviço Social pela Universidade Católica de Salvador (UCSal), Especialista Interdisciplinar em Adolescência e Especialista em Saúde Mental da Infância e Adolescência pela Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais (FCMMG), Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Senac, possui experiências na área de docência, gestão, adolescência e políticas públicas sociais, atualmente desenvolve atividades na área de assistência estudantil como Coordenadora de Serviço Social da Fundação Universitária Mendes Pimentel/UFMG e é professora dos cursos de Serviço Social da Faculdade Uni-BH e Una Betim.

Contato: marisnei.dourado@fump.ufmg.br

PUBLICAÇÕES
FACULDADE
senac Minas

Normas para publicação

Os textos submetidos à apreciação do Conselho Editorial do caderno de produções acadêmicas *Publicações Faculdade SENAC Minas* devem obedecer as seguintes exigências:

- Versar sobre gestão ou temas afins;
- Ser escrito em *Word*, letra 12, *Times New Roman*, espaçamento 1,5 e estar em conformidade com nossos manuais institucionais e a ABNT. O texto deve possuir entre 10 e 15 páginas;
- Gráficos, tabelas e figuras devem ser editados em formato de barras e/ou “pizza” e em tons de cinza;
- Juntamente com o texto apresentado, deve ser enviado termo de uso em nome da organização pesquisada, quando for o caso;
- Duas versões do trabalho devem ser enviadas: uma constando Nome do autor, instituição, *e-mail* e telefone; outra sem nenhuma identificação;
- Em caso de trabalho discente, o texto deve ser enviado pelo docente orientador.
- O texto deve ser enviado para **nati@mg.senac.br**
- Textos inéditos serão privilegiados.

Caberá ao autor executar os ajustes apontados pelos pareceristas. Nesse caso, o trabalho será reenviado e lhe será dado um curto prazo.

CONSELHO EDITORIAL

Faculdade SENAC Minas

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Sistema Fecomércio Minas

Contatos: (31) 3048 9809 / nati@mg.senac.br

Nossos sites: www.mg.senac.br / www.descubraminas.com

