

PUBLICAÇÕES FACULDADE

SenacMinas

Gestão e Negócios

Volume 4, Número 1 – 2016

ISSN 2317-2037

PUBLICAÇÕES FACULDADE

Senac Minas

Gestão e Negócios

Ficha Técnica

Diretor Regional Interino

Dimitri Lara de Oliveira

Gerente Geral de Desenvolvimento Educacional Interino

Gustavo Henrique Escobar Guimaraes

Gerência Universitária

Maria Isabel Rolla França

Diretor da Faculdade Senac em Minas

Márcio Mussy Toledo

Conselho Editorial

Edna Aparecida Lisboa Soares

Geisa Mara Batista

Jordan Nassif Leonel

Pareceristas

Internos

Fernando Eustáquio C. Utsch M.

Leonardo de Oliveira Leite

Osman Glécio de Souza Junior

Rodrigo Baptista Sera

Sandra Ribeiro Souto

Externos

Lilia Mascarenhas (Fundação Dom Cabral)

Luiz Antônio Ribeiro (CEFET MG)

Tânia Azevedo Garcia (Faculdade Pitágoras – Belo Horizonte)

Revisão Linguística

GGDE – Gerência Geral de Desenvolvimento Educacional

Projeto Gráfico

GGM – Gerência Geral de Mercado – Marketing

Imagens

iStockphoto

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

Índice

- 11** **Portfolio dos Modelos de Negócio de uma Empresa do Ramo de Serviços de Sísmica Onshore e Diagnósticos Ambientais**
Ray Tárick Pereira Chalub
Poueri do Carmo Mário
Íris Barbosa Goulart
- 33** **Desenvolvimento de Sistemas de Informação e a Execução do Planejamento Estratégico em uma Instituição Pública do Estado de Minas Gerais**
Daniel Silva Carnevali
Karina Gomes dos Reis Bento
- 45** **Logística Reversa de Resíduos de Saúde em Hospitais da Rede Particular do Estado de Minas Gerais**
Vanessa Vital Valverde
- 67** **Servqual Enquanto Ferramenta de Endomarketing: Um Estudo de Caso de uma Construtora Brasileira**
Filipe Rodrigues Mendes Lara
Joice Bruna de Faria
- 87** **Mapeamento de Competências Essenciais para os Diversos Cargos do Setor Supermercadista**
Vânia Cristina Ferreira
Jerry Antônio Coutinho
- 107** **Recrutamento e Seleção no Cenário de Alta Competitividade: Desafios Enfrentados e Ações Estratégicas Utilizadas no Processo de Recrutamento e Seleção**
Nara Miranda Souza Doné Sorrentino
Patrícia Andrade Diniz
- 135** **Comunicação em Rede: Estudo da Comunicação Organizacional e sua Contribuição para Gestão de Equipes em uma Empresa *Startup* de Belo Horizonte**
Leandro Gomes Figueiredo
Patrícia Andrade Diniz
- 163** **Plantão Psicológico – Uma Prática na Faculdade Senac Minas**
Mariangela Spotorno Moreira
- 184** **Orientações para Publicação**
-

Editorial

Prezado(a) Leitor(a),

A quarta edição deste Caderno busca promover um diálogo entre os segmentos empresarial e educacional a partir da apresentação, à comunidade acadêmica e ao mercado, de produções de teor acadêmico, científico, profissional e técnico concernentes às temáticas gestão, controladoria e atualidades.

Compõem esta edição oito artigos, dentre os quais dois de autores convidados: um de autoria de Ray Tárick Pereira Chalub e outro de Daniel Silva Carnevalli e Karina Gomes dos Reis Bento. O primeiro, intitulado “Portfolio dos modelos de negócio de uma empresa do ramo de serviços de sísmica *onshore* e diagnósticos ambientais”, defende que diferentes Modelos de Negócio coexistindo numa mesma organização têm potencial para gerar conflitos e elevar os custos financeiros e transacionais. O outro, sob o título “Desenvolvimento de sistemas de informação e a execução do planejamento estratégico em uma instituição pública do estado de Minas Gerais”, busca identificar as principais interferências e desvios no desenvolvimento de sistemas de informação.

Dos outros seis artigos, dois são de autoria de profissionais que atuam no Programa de Aprendizagem Comercial do Senac em Minas. O artigo “Logística reversa de resíduos de saúde em hospitais da rede particular do estado de Minas Gerais”, de Vanessa Vital Valverde, discute a gestão de resíduos de serviço de saúde e visa contribuir para a melhoria da eficiência dessa gestão de modo a minimizar os impactos ambientais gerados pela disposição final inadequada de resíduos dessa natureza. De autoria de Filipe Rodrigues Mendes Lara e coautoria de Joice Bruna de Faria, coordenadora do Departamento Fiscal da empresa PRECONTA Contadores Associados Ltda., o artigo “Servqual enquanto ferramenta de endomarketing: um estudo de caso de uma construtora brasileira” versa sobre possíveis divergências entre expectativas e percepções sobre a qualidade dos serviços internos prestados por uma organização brasileira do segmento da construção civil.

Três dos outros quatro artigos têm como autores docentes e discentes do curso de pós-graduação Gestão Empresarial e Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac

Minas. No artigo “Mapeamento de competências essenciais para os diversos cargos do setor supermercadista”, Jerry Antônio Coutinho, docente nos dois referidos cursos, e Vânia Cristina Ferreira buscam identificar as competências essenciais e básicas que devem merecer a atenção de empresas do setor supermercadista brasileiro, visando à competitividade. Já no artigo “Recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade: ações estratégicas que podem ser absorvidas pela consultoria de recursos humanos Premiar RH”, Nara Miranda Souza Doné Sorrentino, especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Minas, objetiva identificar que ações estratégicas empregadas no processo de recrutamento e seleção em cenário de alta competitividade podem ser utilizadas pela consultoria de recursos humanos Premiar RH. Leandro Gomes Figueiredo, também especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Minas, busca, por sua vez, no artigo “Comunicação em rede: estudo da gestão de equipes por meio da comunicação organizacional em uma empresa startup de Belo Horizonte”, analisar como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas, contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup* de Belo Horizonte.

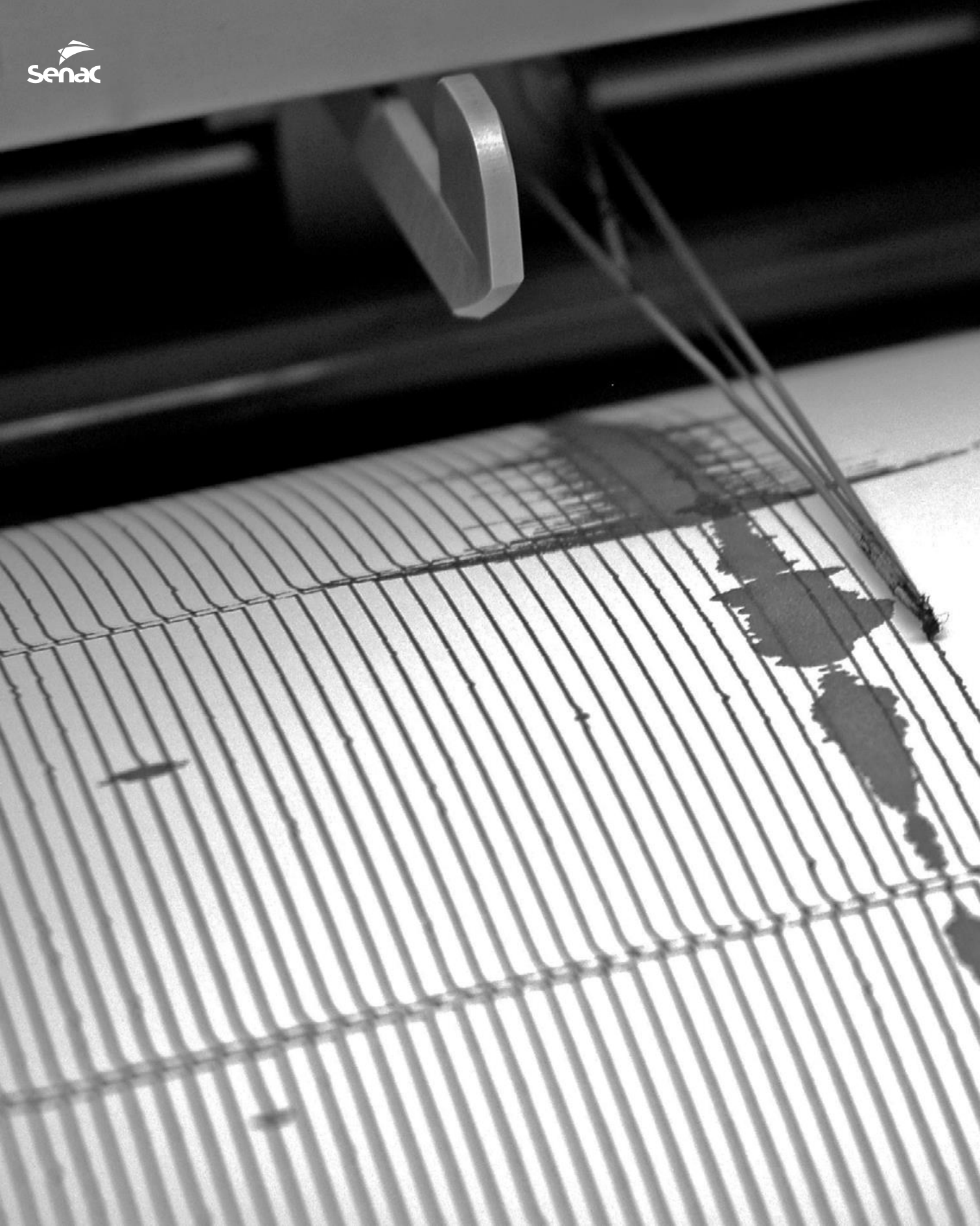
Por fim, o artigo “Plantão Psicológico da Faculdade Senac Minas: uma prática em construção”, de autoria de Mariangela Spotorno Moreira, docente dos cursos de bacharelado e de tecnologia da Faculdade Senac Contagem, expõe a experiência do Plantão Psicológico na Faculdade Senac Minas, objetivando demonstrar o funcionamento e o resultado do atendimento oferecido no referido serviço, em 2014.

Fica aqui o nosso convite para que você, caro(a) leitor(a), folheie este caderno; visite, com tranquilidade, cada seção; leia, com prazer, cada artigo e contribua, assim, para a difusão e o compartilhamento do conhecimento e a incessante atualização dos textos que o compõem.

Obrigada por participar desta construção!

Boa leitura!

Edna Aparecida Lisboa Soares
MEMBRO DO CONSELHO EDITORIAL



Portfolio dos Modelos de Negócio de uma Empresa do Ramo de Serviços de Sísmica Onshore e Diagnósticos Ambientais

Ray Tárick Pereira Chalub

Poueri do Carmo Mário

Íris Barbosa Goulart

rESUMo

Este estudo de caso pretendeu responder como uma organização do ramo de serviços de sísmica *onshore* e diagnósticos ambientais cria, entrega e captura valor. Para tal, foram abordados de maneira descritiva, os diferentes Modelos de Negócio existentes em uma organização. Visando determinar as bases teóricas do estudo, realizou-se revisão de literatura acerca do tema Modelo de Negócio através de diferentes perspectivas. Definiu-se por utilizar a abordagem de Osterwalder (2010), descrevendo e analisando Modelos de Negócio através de nove elementos, tendo a organização como categoria de análise: Proposta de Valor, Atividades Chave, Recursos Chave, Alianças Chave, Relações com Clientes, Canais de Venda, Público-alvo, Estrutura de Custos e Fontes de Receita. Buscando descrever os diferentes Modelos de Negócio em caráter holístico, foram realizadas entrevistas com os responsáveis por eles e também com o responsável pela área administrativa que os apoia. A análise e a interpretação dos dados foram realizadas por meio da comparação entre as respostas dos entrevistados. Usando a abordagem de Osterwalder (2010) foi possível concluir que diferentes Modelos de Negócio existentes numa mesma organização têm potencial para gerar conflitos e elevar os custos financeiros e transacionais.

Palavras-chave: Modelos de negócio; Organização; Valor.

AbStrACT

This case pretended to answer how an onshore seismic and environmental diagnostics organization creates, delivers and captures value. For that matter, the different Business Models existing in one organization were addressed in a descriptive way. In order to determine the theoretical bases of the study, the Business Model literature field was revised through different perspectives. This study's option is to use Osterwalder's (2010) approach,

describing and analyzing the nine following Business Model building blocks, having the organization as the category of analysis: Value Proposition, Key Activities, Key Resources, Key Partnerships, Customer Relationships, Customer Segments, Channels, Revenue Streams and Cost Structure. In order to describe the different Business Models in a holistic way, the responsible for each one of them and the responsible for the administrative support area were interviewed. The data analysis and interpretation were conducted by the comparison between the answers of the interviewed ones. Through Osterwalder's (2010) approach, it was possible to conclude that different Business Models existing in one organization have potential to create conflicts and increase financial and transactional costs.

Keywords: Business models; Organization; Value.

1. introdução

Em cenários de incerteza ou crise, as organizações tendem a buscar alternativas visando perenidade, tais como redução de custos, rearranjo organizacional, otimização de processos, busca por novos mercados, entre outros. Christensen (2008) propõe que, quando a organização realiza um auto diagnóstico e analisa sob diversas perspectivas seu funcionamento, seus propósitos, o que ela oferece, suas capacidades e incapacidades, suas dinâmicas e interações com seus clientes, ela está, pelo menos em parte, revisando o seu Modelo de Negócio.

Para Osterwalder (2010), o Modelo de Negócio descreve o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor. Neste artigo, as organizações foram tratadas sob um aspecto da perspectiva de Scott (1998) onde são definidas como sistemas naturais, racionais e abertos. Para este trabalho, que toma como unidade de análise uma organização, será abordado somente o aspecto racional desta, em coerência com a definição de Modelo de Negócio adotada.

Devido a suas reservas naturais, o Brasil possui amplo mercado na área de petróleo, no que diz respeito à prospecção, produção e distribuição. A cadeia de valor que compõe este segmento é complexa, de tal maneira que concorrentes em determinado ponto da cadeia podem ser parceiros em outro.

Este trabalho abordou uma organização que faz parte desta cadeia de valor, oferecendo serviços de sísmica *onshore*¹ e diagnósticos ambientais. A atividade de sísmica *onshore* consiste no estudo do solo e dos recursos nele disponíveis através de explosões controladas (sismos).

1. Expressão na língua inglesa, típica neste mercado, que significa "em terra".

Organizações que atuam na área de serviços sísmicos *onshore* e diagnósticos ambientais podem ter seus esforços catalisados rumo à criação de valor ao entenderem melhor o seu Modelo de Negócio. Tal entendimento permite ressaltar os pontos mais importantes do negócio e também subsidia o entendimento do processo organizacional de tomada de decisão. Os serviços de sísmica *onshore* e diagnósticos ambientais têm aspectos técnicos e de infraestrutura tão diferentes, que quando oferecidos por uma mesma organização, geralmente resultam em Modelos de Negócio diferentes existindo em um mesmo ambiente. Estes modelos diferentes, numa mesma organização ou ambiente, compõem um *portfolio*.

Diversos autores tratam do tema Modelo de Negócio, tais como: Clayton Christensen (2008), David Teece (2010), Alexander Osterwalder (2004 e 2010), Rita Gunther McGrath (2010), Henry Chesbrough (2010), Christoph Zott e Raphael Amit (2008 e 2010) e Joan Magretta (2002). As pesquisas conduzidas por estes são realizadas, geralmente, em organizações multinacionais de grande porte e buscam descrever características genéricas de modelos de negócio sob o ponto de vista que sustentam. No caso da pesquisa relatada neste artigo, o objeto de estudo foi uma empresa de grande porte e o modelo adotado para análise e interpretação dos dados foi o de Osterwalder (2010).

O objetivo geral deste artigo foi “Analisar o *portfolio* dos Modelos de Negócio de uma organização do ramo de serviços de sísmica *onshore* e diagnósticos ambientais”. Esta análise será feita através de descrições dos componentes dos Modelos de Negócio e seus relacionamentos, na perspectiva do *Business Model Canvas*², proposto por Osterwalder (2010). Após esta análise, será evidenciada a maneira como a organização cria, entrega e captura valor.

2. rEViSÃO dE LitErAtUrA

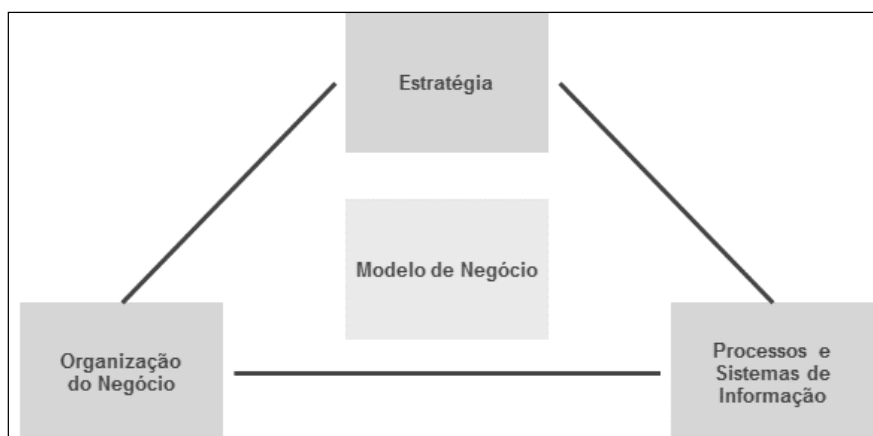
Para Osterwalder (2004), Estratégia, Modelo de Negócio e Organização de Negócio estão em camadas diferentes. Modelos de Negócio e Estratégia tratam de assuntos similares, mas em diferentes camadas. O Modelo de Negócio é a implementação da estratégia em um diagrama conceitual da lógica de ganhar dinheiro da organização. A visão e a estratégia da organização são traduzidas em propostas de valor, relacionamento com clientes e redes.

A diferença entre Modelo de Negócio e Organização do Negócio é que a última trata os aspectos materiais do Modelo de Negócio conceitual, traduzindo-o em departamentos, unidades e fluxos de trabalho. O autor situa ainda o Modelo de Negócio entre Estratégia, Organização do Negócio e Processos/Sistemas de Informação, conforme exposto na Figura 1.

2. Ferramenta que descreve modelos de negócios por meio de ontologias e uma única tela.

Figura 1 – O relacionamento entre Modelo de Negócio, Estratégia, Organização do Negócio e Processos e Sistemas de Informação

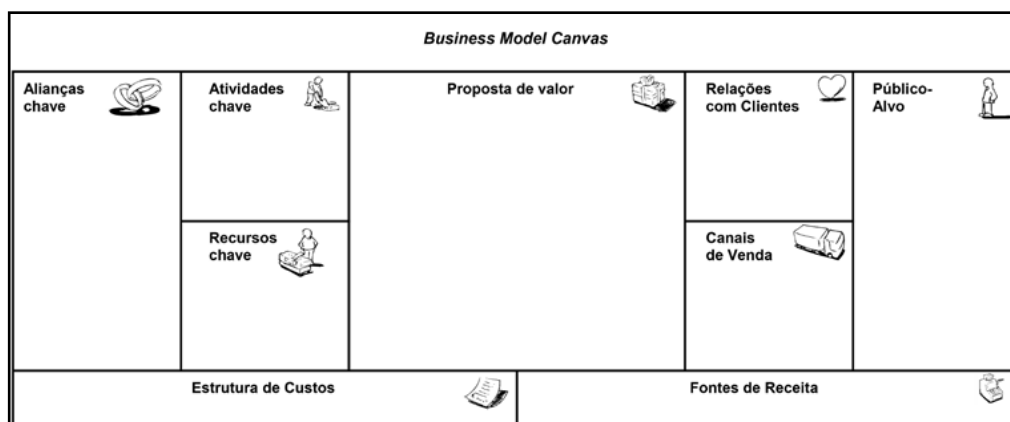
Posicionamento do Modelo de Negócio



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

Para Osterwalder (2004), um Modelo de Negócio descreve o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor. Após extensa revisão bibliográfica acerca do tema Modelo de Negócio, comparando teorias, variáveis e observando seus pontos em comum, o autor propõe um conjunto de nove elementos capazes de descrevê-los: Proposta de Valor, Alianças Chave, Atividades Chave, Recursos Chave, Relações com Clientes, Canais de Venda, Público-alvo, Estrutura de Custos e Fontes de Receita. Em 2010, esses elementos são unificados em uma única tela denominada como *Business Model Canvas*. Esta estrutura visa possibilitar descrições de Modelos de Negócio em um único espaço, de maneira visual, conforme exposto na Figura 2.

Figura 2 – Business Model Canvas



Fonte: Business Model Generation, adaptado de Osterwalder, 2010.

Osterwalder (2010) detalha cada elemento que constitui um Modelo de Negócio e é representado visualmente no “*Business Model Canvas*”. A Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico. Ela pode ser percebida em inovações, através de satisfação de novos desejos não percebidos anteriormente pelos clientes, aumento de performance, customização, *design*, utilização de marca, preço mais baixo por valor similar, ajuda na redução de custos e riscos, conveniência, usabilidade e acesso a produtos e serviços a clientes que não os tinham.

O Público-alvo descreve os diferentes grupos de pessoas, organizações e segmentos de mercado que a organização deseja atingir e servir. Os segmentos são definidos quando é necessário ter ofertas distintas, diferentes canais de distribuição, diferentes tipos de relacionamento, diferentes margens de lucro ou disposição de pagamento por ofertas distintas.

O Relacionamento com Clientes descreve as relações que a organização estabelece com os clientes de cada segmento, visando captá-los, manter os atuais e aumentar as vendas. Os Canais de Venda evidenciam a maneira como a organização se comunica com seus segmentos de clientes e entrega sua Proposta de Valor.

As Alianças Chave são as redes de fornecedores e parceiros que permitem o funcionamento do Modelo de Negócio. São criadas visando otimização, redução de riscos e aquisição de recursos. Elas podem ser estratégicas entre não competidores, estratégicas entre competidores, *joint-ventures*³ ou relação cliente-fornecedor.

As Atividades Chave são as mais importantes que a organização realiza para manter o seu Modelo de Negócio funcionando.

Os Recursos Chave são os ativos requeridos para fazer o Modelo de Negócio funcionar e podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.

As Fontes de Receita representam a receita gerada a partir de cada segmento de clientes. É importante ressaltar que pode haver diferentes mecanismos de preços por segmento, divididos em pagamentos pontuais e pagamentos frequentes, por exemplo.

A Estrutura de Custos descreve os custos para operar o Modelo de Negócio. As estruturas geralmente são de custo fixo, custo variável de acordo com volume, economia de escala e economia de escopo (por exemplo, onde canais de distribuição podem atender diversos produtos).

A disposição dos nove elementos no *Business Model Canvas* não é aleatória. Ela é baseada nas funções dos lados esquerdo e direito do cérebro humano. O lado esquerdo do cérebro é

³ Criação de novos negócios.

o lado da organização, dos processos e da racionalidade. Por isso, os elementos da esquerda focam em eficiência ao tratar de Recursos Chave, Atividades Chave e Alianças Chave. O lado direito do cérebro é o lado da criação e da emoção. Por isso, os elementos da direita tratam de público e relacionamento através de Relações com Clientes, Canais de Venda e Público-alvo.

Osterwalder (2010) também descreve padrões de Modelos de Negócio, agrupando-os em características, arranjos e comportamentos similares. Os cinco padrões propostos são: Corporações Desagregadas, Cauda Longa, Plataformas Multilaterais, Gratuito e Aberto.

O padrão de Corporações Desagregadas descreve separadamente modelos distintos existentes na mesma organização. Geralmente, eles apresentam custos elevados e conflitos organizacionais.

Modelos de Negócio com o padrão da Cauda Longa visam “vender menos de mais” com foco em oferecer grande variedade de produtos, buscando agregar vendas não frequentes ou de pequena escala. Tal padrão requer baixos custos transacionais e de estoque, além de plataforma de fornecimento robusta.

O padrão das Plataformas Multilaterais reúne dois ou mais grupos de clientes distintos, porém interdependentes no mesmo Modelo de Negócio. Essas plataformas têm valor para um grupo somente se outros grupos também estiverem presentes, atraindo clientes e usuários através do efeito de rede.

O padrão Gratuito descreve Modelos de Negócio onde pelo menos um grande segmento de clientes pode usufruir continuamente de uma oferta sem custo. Os clientes que não pagam são “financiados” por outra parte do Modelo de Negócio ou por outro segmento de clientes.

Modelos de Negócio de padrão Aberto podem ser usados para criar e capturar valor através de colaboração com parceiros externos. Pode ocorrer de fora para dentro, explorando internamente ideias originadas fora da organização ou de dentro para fora, ao prover para partes externas ideias ou ativos internos ociosos.

3. MEtodoLoGiA

A pesquisa utilizada neste trabalho adotou uma abordagem qualitativa, modelo que vem se firmando como uma alternativa para a investigação e análise do que se passa dentro e fora dos contextos sociais e organizacionais. Este modelo de pesquisa se apresenta como uma tentativa de detalhamento dos significados apresentados, oferecendo maior flexibilidade ao pesquisador (BAUER, 2002). Além disso, “nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada” (GODOY, 1995).

A intenção desta pesquisa foi melhor compreender um fenômeno dentro do contexto no qual ocorre e do qual é parte – os Modelos de Negócio utilizados numa organização de grande porte, devendo esse fenômeno ser analisado numa visão integrada e holística.

Quanto aos fins, a pesquisa realizada se caracterizou como um estudo de caráter descritivo, o que se justifica na medida em que se pretende descrever a realidade, visando oferecer informações detalhadas sobre os Modelos de Negócio em curso na organização estudada.

Quanto aos meios, a estratégia da pesquisa constituiu um estudo de caso, desenvolvido numa organização que é designada como XYZ, para assegurar sua privacidade. Para Yin (2010), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, e quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

A organização XYZ, que constituiu a unidade de análise desta pesquisa, teve sua caracterização feita com base em documentos fornecidos. Trata-se de uma organização de grande porte, do ramo de engenharia e serviços ambientais, com sede no estado de Minas Gerais.

Os sujeitos de pesquisa, selecionados intencionalmente pelo pesquisador, são pessoas que, em virtude de sua formação e do papel que desempenham na organização estudada, têm condição de fornecer informações detalhadas sobre o aspecto que constitui o foco do trabalho. No caso, esses sujeitos são: o responsável pela área administrativa de apoio da organização e os responsáveis pelas duas unidades de negócio analisadas.

Buscou-se, portanto, o tipo de amostra intencional que, de acordo com Thiollent (2001), caracteriza-se por um pequeno número de pessoas escolhidas intencionalmente em função da relevância que elas apresentam em relação a determinado assunto, o que pode produzir amostras satisfatórias em relação às necessidades de uma pesquisa.

Os instrumentos de coleta de dados foram os documentos fornecidos pela organização, dados divulgados pela mídia especializada e entrevistas semiestruturadas às quais foram submetidos os sujeitos de pesquisa.

A observação e a análise dos documentos permitiram a caracterização da organização e a identificação dos diferentes Modelos de Negócio praticados. As entrevistas, por sua vez, forneceram elementos para a identificação de aspectos mais específicos desses modelos, segundo a visão dos entrevistados. Para Triviños (1987), a técnica de entrevista semiestruturada oferece a oportunidade de discorrer sobre aspectos que são mais importantes, sem se limitar tão somente às questões levantadas pelo entrevistador.

As entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas, conferidas e, em seguida, submetidas

à análise de conteúdo, segundo o modelo de Bardin (2007). De acordo com esse modelo, utilizam-se as seguintes etapas para a realização da análise de conteúdo: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. De acordo com a autora citada, a pré-análise é a etapa de organização do material; em seguida, a descrição analítica é o momento de estudo aprofundado do material, procedendo-se à codificação, classificação e categorização dos dados; finalmente, a interpretação inferencial é a etapa de reflexão, intuição e estabelecimento de relações, apoiadas nas informações. A análise de conteúdo foi realizada através de compatibilização com a teoria de Modelo de Negócio.

Pretendeu-se abordar o objetivo proposto através do caminho metodológico descrito. Uma vez feita a coleta de dados na organização, os objetivos específicos foram alcançados através dos seguintes passos ou ações: 1 – Identificar os Modelos de Negócio que compõem o *portfolio* da organização; 2 – Descrever os aspectos dos diferentes Modelos de Negócio que compõem o *portfolio* da organização; e 3 – Analisar as semelhanças e diferenças entre os Modelos de Negócio que compõem o *portfolio* da organização.

4. rESULTAdoS

A organização XYZ constituiu objeto de estudo e unidade de análise deste artigo. Ela iniciou suas atividades em 1999, através da oferta de serviços de diagnósticos ambientais. De 1999 a 2006, especializou-se no segmento e tornou-se referência técnica no mercado nacional, preparando-se para ingressar no mercado de sísmica *onshore*. Em 2007, ela entra neste segmento e executa diversos projetos de grande porte visando atração de sócios investidores para expansão dos serviços ofertados através de uma plataforma de serviços na área de Óleo & Gás.

De 2009 a 2013, houve a entrada de três sócios investidores e constituiu-se um grupo de empresas que atua nas áreas de sísmica *onshore*, diagnósticos ambientais, sísmica *offshore*, logística *offshore*, mineração e exploração de petróleo e gás. A organização XYZ é o pilar principal deste grupo, oferecendo ao mercado serviços de sísmica *onshore* e diagnósticos ambientais.

A sísmica *onshore* é responsável pela maior parte do faturamento e dos custos. Ela oferece um *portfolio* reduzido de serviços ao mercado. A unidade de diagnósticos ambientais oferece amplo *portfolio* de serviços ao mercado, contudo, é responsável pela menor parte do faturamento e dos custos.

Os procedimentos de campo foram realizados em 07/01/2014. A seguir, são apresentadas e analisadas as respostas dos seguintes sujeitos:

1. Responsável pela unidade de sísmica *onshore*;
2. Responsável pela unidade de negócio de diagnósticos ambientais;
3. Responsável pela área administrativa de suporte a ambas.

Conforme exposto no Referencial Teórico, organizações que apresentam dois ou mais Modelos de Negócios distintos, geralmente apresentam custos elevados e conflitos. Esse fato ocorre na organização que constitui unidade de análise deste artigo.

5. ProPoStA de VALor

Proposta de Valor diz respeito ao pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico. A Figura 3 aponta três perspectivas distintas acerca do tema pelos entrevistados, com abordagens técnicas pelos responsáveis pela sísmica *onshore* e pelos diagnósticos ambientais. O responsável pela área administrativa de apoio apresentou visão mais abrangente e genérica.

Figura 3 – Percepção da Proposta de Valor pelos entrevistados

Proposta de Valor no Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

A unidade de negócios de sísmica *onshore* apresenta baixa diversidade de naturezas de projetos. Esta pode ser uma das razões que levaram o responsável pela área a descrever a Proposta de Valor que a organização em questão entrega para os seus clientes de maneira técnica mais específica.

Os diagnósticos ambientais têm como característica grande diversidade em seu *portfolio* de serviços oferecidos ao mercado. Esta pode ser uma das razões pela qual o responsável

pela área descreveu a Proposta de Valor que a organização entrega para seus clientes de maneira mais genérica, na expressão “*entregar ao cliente exatamente o que ele precisa*”.

É aceitável supor que a área administrativa de suporte, que atende ambas as unidades de negócio da organização (sísmica *onshore* e diagnósticos ambientais), tenha visão mais clara do todo. A expressão principal que o responsável por esta área usa para descrever a Proposta de Valor que a organização entrega para seus clientes é “terceirização”. As atividades de sísmica *onshore* e diagnósticos ambientais são, de fato, tecnicamente muito específicas e, por esta razão, grandes organizações, principalmente no segmento de Óleo e Gás, terceirizam essas atividades para empresas especializadas.

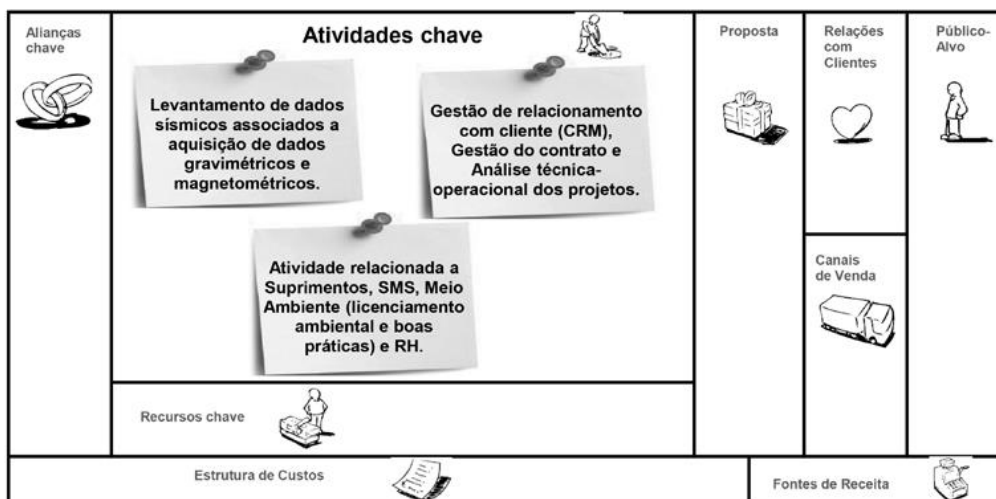
Duas unidades de negócio distintas na mesma organização entregam Propostas de Valor diferentes para o mercado, de acordo com os seus responsáveis. Esse fato realmente ocorre. Neste contexto, é fundamental que a área administrativa de suporte tenha conhecimento das particularidades de ambas as unidades de negócio para que possa apoiá-las de tal maneira que ambas possam entregar sua Proposta de Valor para os clientes.

6. AtiVidAdES ChAVE

Osterwalder (2010) define Atividades Chave aquelas que são as mais importantes que a organização realiza para manter seu Modelo de Negócio funcionando. A Figura 4 traz as percepções dos entrevistados sobre as Atividades Chave da organização.

Figura 4 – Percepção das Atividades Chave pelos entrevistados

Atividades Chave no Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

Na visão do responsável pela unidade de negócios de sísmica *onshore* (devido à combinação: *portfolio* reduzido e produção da maior parte da receita) as Atividades Chave referem-se à execução técnica dos serviços contratados. O responsável pela área de diagnósticos ambientais percebe as Atividades Chave de maneira mais genérica devido ao seu *portfolio* amplo.

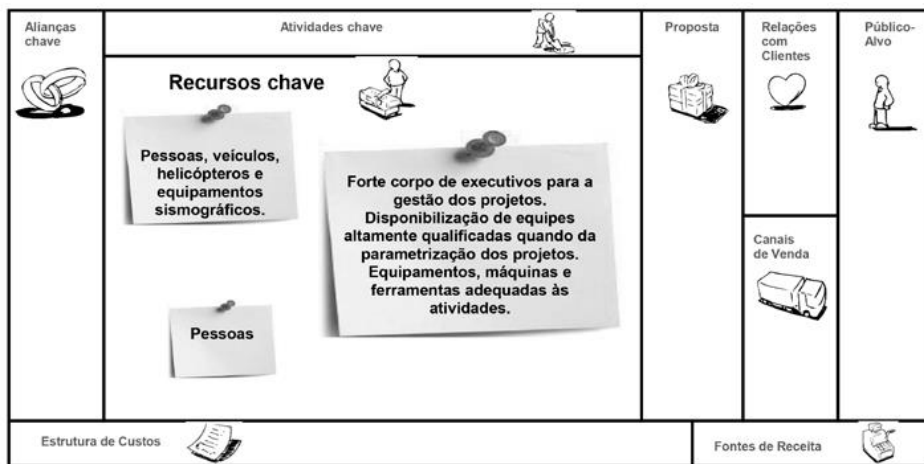
A área de apoio às duas unidades de negócio envolve setores financeiros, contábeis, de suprimentos, de recursos humanos, de SMS, área comercial e jurídica. Por essa razão, o responsável por esta área percebe as Atividades Chave de maneira mais genérica, sem viés técnico, e as considera como sendo basicamente suprimentos, SMS, licenciamento ambiental e RH.

7. rECUrSoS ChAVE

Osterwalder (2010) define os Recursos Chave de uma organização como os ativos requeridos para fazer o Modelo de Negócio funcionar. As respostas dos entrevistados sobre os Recursos Chave são apresentadas na Figura 5.

Figura 5 – Percepção dos Recursos Chave pelos entrevistados

Recursos Chave no Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

As operações realizadas pela unidade de negócios de sísmica *onshore* da organização têm logísticas complexas, uma vez que geralmente são realizadas em localidades ermas, como florestas ou localidades do interior do Brasil, sem infraestrutura. Por isso são percebidos meios de transporte e equipamentos como Recursos Chave, além obviamente das pessoas.

O responsável pelos diagnósticos ambientais percebe os Recursos Chave de maneira mais genérica, basicamente como pessoas e equipamentos. O responsável pela área administrativa de apoio aponta as pessoas como Recurso Chave.

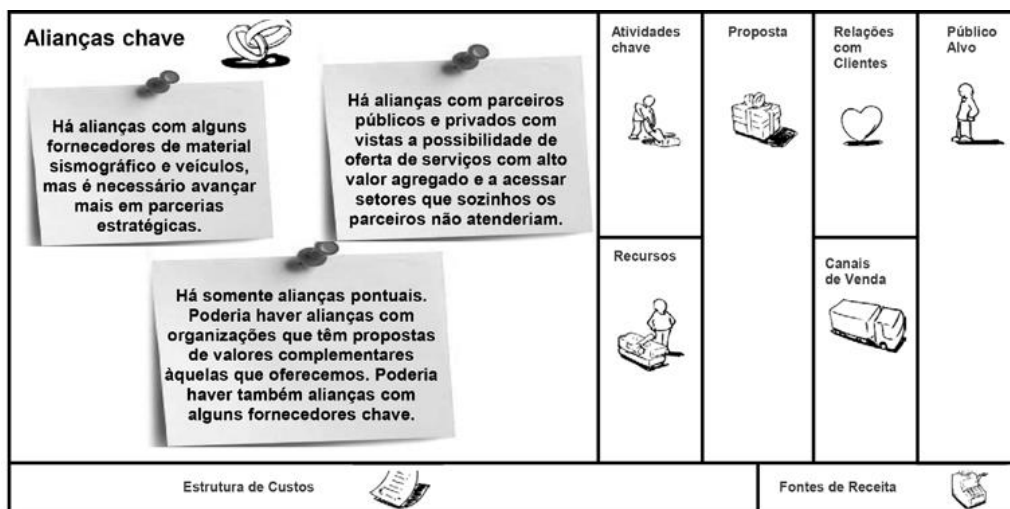
Todos os entrevistados apontaram os recursos humanos como Recurso Chave. Tal fato era esperado, por se tratar de uma organização que oferece serviços altamente especializados ao mercado. O nivelamento desse conhecimento por parte da organização pode ser importante no sentido de adotar políticas de RH que visem diminuir o *turn over* (termo em inglês, tipicamente usado em RH, que compara o número de demissões e contratações de uma organização), possibilitando retenção de pessoal capacitado e até mesmo retenção de conhecimento técnico específico.

8. ALIANÇAS ChAVE

Alianças Chave são descritas por Osterwalder (2010) como redes de fornecedores e parceiros que permitem o funcionamento do Modelo de Negócio e também visam otimização, redução de riscos e aquisição de recursos. Os entrevistados apresentam suas diferentes percepções sobre as Alianças Chave na Figura 6.

Figura 6 – Percepção das Alianças Chave pelos entrevistados

Alianças Chave no Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

O responsável pela unidade de negócios de sísmica *onshore* aponta que há alianças pontuais do tipo cliente-fornecedor estabelecidas com alguns fornecedores de Recursos Chave. Já o

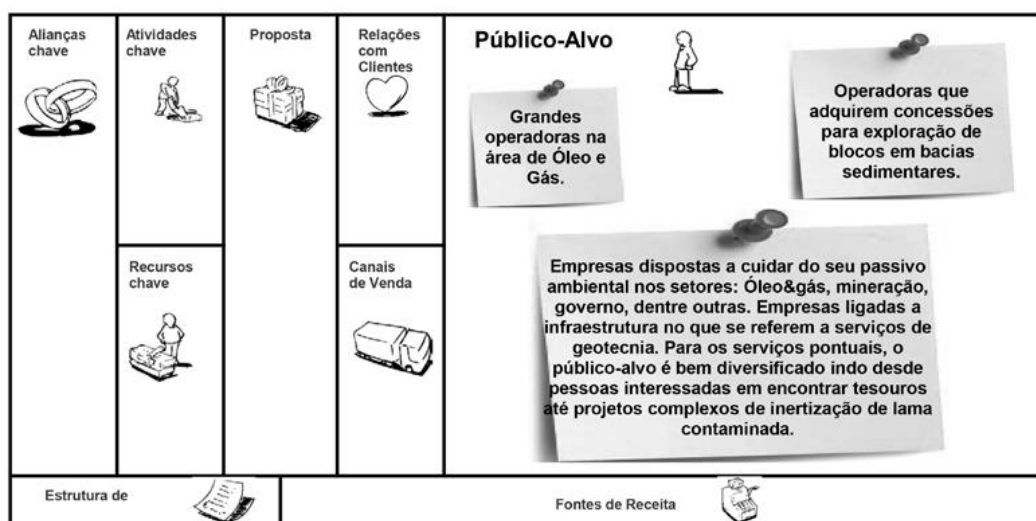
responsável pela área de diagnósticos ambientais expõe alianças do tipo estratégicas entre não competidores estabelecidas no setor privado e no setor público. O responsável pelas áreas de apoio percebe a presença de alianças pontuais, mas aponta que há espaço para que a organização estabeleça mais alianças, tanto com fornecedores, tanto com organizações, com Propostas de Valor complementar. A visão deste último é a soma das percepções dos dois responsáveis pelas unidades de negócio de sísmica *onshore* e diagnósticos ambientais.

9. PúbLiCo-ALVo

Para Osterwalder (2010), o Público-alvo descreve os diferentes grupos de pessoas, organizações e segmentos de mercado que a organização deseja atingir e servir. Quando há ofertas distintas, definem-se diferentes segmentos, canais de distribuição e tipos de relacionamento. Geralmente, os focos de mercado podem ser em mercados de massa, mercados de nicho ou plataformas multilaterais capazes de atender dois ou mais segmentos interdependentes. Na Figura 7, os entrevistados apontam os Públicos-alvo que percebem na organização.

Figura 7 – Percepção do Público-alvo pelos entrevistados

Público-alvo no Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

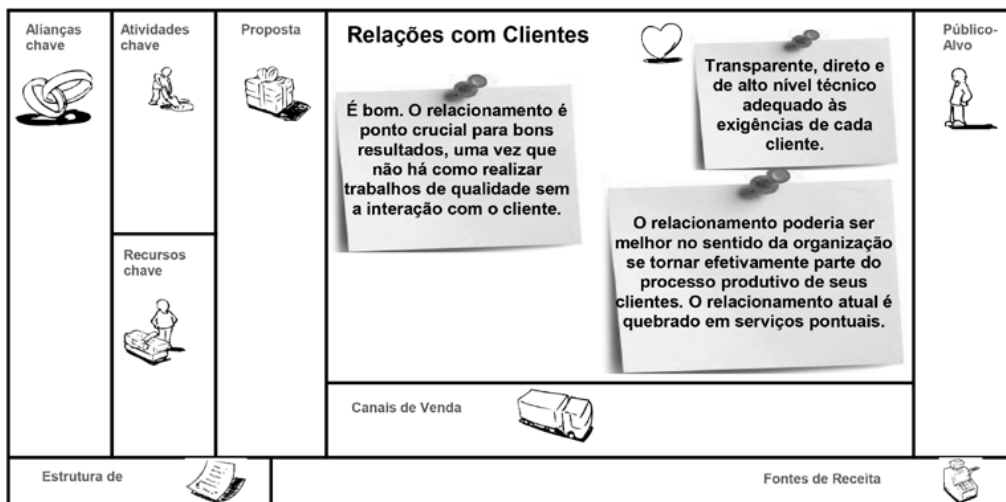
Entende-se a percepção de público-alvo do responsável pela área de serviços sísmicos *onshore* limitada a um mercado específico, devido ao nível de especialização do serviço oferecido num *portfolio* reduzido. Esta realidade é diferente no Modelo de Negócio em que a unidade de diagnósticos ambientais opera, por isso há Públicos-alvo ou segmentos de mercado tão diferentes para os dois Modelos de Negócio existentes na mesma organização.

10. rELACionAMEntoCoMCLiEntES

Osterwalder (2010) define Relacionamento com Cliente como as relações que a organização estabelece com clientes de cada segmento, visando captá-los, mantê-los e aumentar as vendas. A Figura 8 traz a visão dos entrevistados sobre as Relações com Clientes da organização.

Figura 8 – Percepção das Relações com os Clientes pelos entrevistados

Relacionamento com Clientes no Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

O nível de especialização do serviço prestado, uma vez que os critérios técnicos de aquisição de dados devem ser exatos e não podem deixar margem para dupla interpretação, levam os responsáveis pelos serviços de sísmica *onshore* e diagnósticos ambientais construírem bom relacionamento com os clientes, através de canais formais e diretos.

A visão do responsável pela área administrativa de apoio aborda que, uma vez que a organização terceiriza uma parte do serviço de seus clientes, ela deveria se tornar parte mais efetiva do processo produtivo de maneira perene, ao invés de relacionar-se com o cliente por canais formais em projetos pontuais.

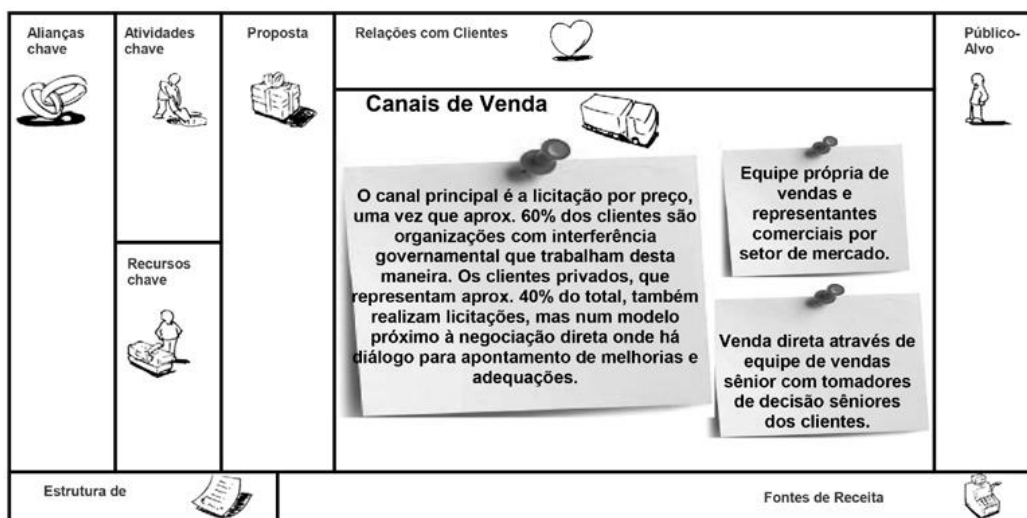
Quanto mais “parte do processo produtivo” a organização se tornar, mais sólido será seu relacionamento com os clientes. No caso da prestação de serviços técnicos, sejam eles de sísmica *onshore* ou de diagnósticos ambientais, a participação mais próxima da organização no planejamento de seus clientes pode gerar melhores resultados para os próprios clientes. Contudo, tal modelo é de difícil implementação no mercado brasileiro, uma vez que grande parte dos serviços é contratada através de licitações por preço.

11. CAnAiSdEVEndA

Osterwalder (2010) propõe que os Canais de Venda definem como a organização se comunica com segmentos de clientes e entrega sua Proposta de Valor. Devido aos diferentes canais de venda das unidades de negócio, os entrevistados apresentam diferentes visões sobre eles na Figura 9.

Figura 9 – Percepção dos Canais de Venda pelos entrevistados

Canais de Venda no Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

Já na visão do responsável pelos diagnósticos ambientais, os Canais de Venda da organização são compostos basicamente por “*uma equipe própria de vendas e representantes comerciais por setor de mercado*”. O responsável pela área administrativa de suporte aponta como Canais de Venda as “*vendas diretas num modelo business-to-business clássico composto por equipe de vendas sênior com tomadores de decisão sêniores dos clientes*”.

O modelo de licitação apontado pelo responsável pela sismica *onshore* deve-se ao fato dos altos valores envolvidos nesse tipo de serviço, na ordem de dezenas e centenas de milhões de reais. Neste modelo de licitação, os clientes “conhecem” a organização e sua capacidade técnica através de uma série de exigências documentais e de qualificação de corpo técnico como condição prévia para participação dos processos.

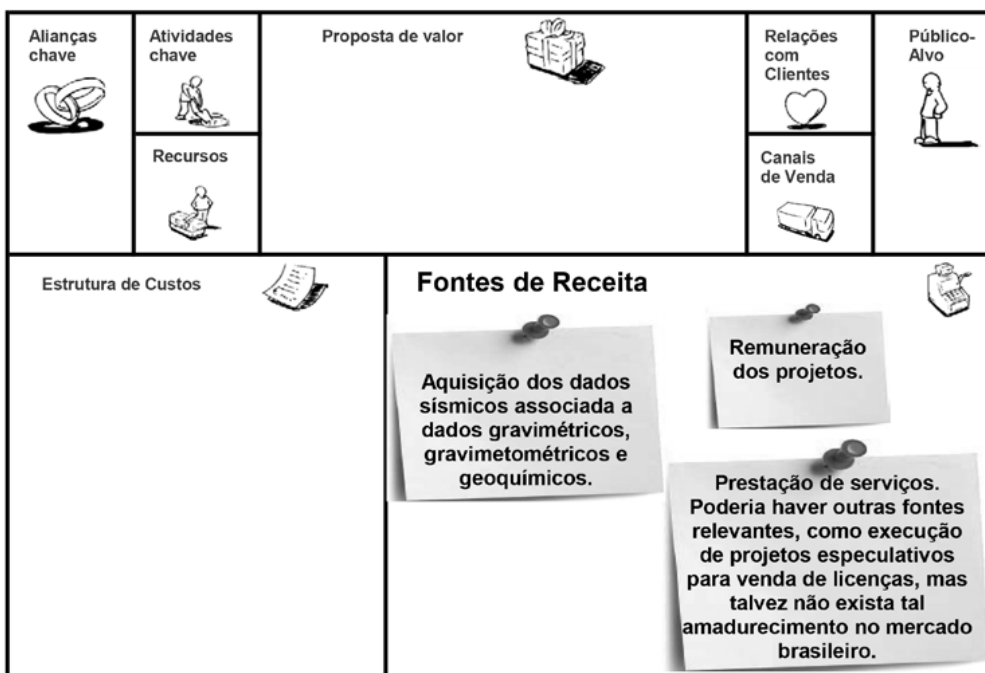
Ao contratar serviços de diagnósticos ambientais, as organizações do mercado de óleo e gás geralmente impõem licitações com condicionantes fundamentais de preço. Contudo, diversos outros mercados potenciais relacionados aos diagnósticos ambientais não adotam essa prática de maneira tão ostensiva. A perspectiva do responsável pela área administrativa de apoio é justificada nesse sentido.

12. FontES dErECEitA

Segundo Osterwalder (2010), as Fontes de Receita representam a receita gerada a partir de cada segmento de clientes através de diferentes mecanismos de preço, diferentes meios e diferentes frequências de pagamento. Os entrevistados apresentam percepções similares na Figura 10.

Figura 10 – Percepção das Fontes de Receita pelos entrevistados

Fontes de Receita no Business Model Canvas



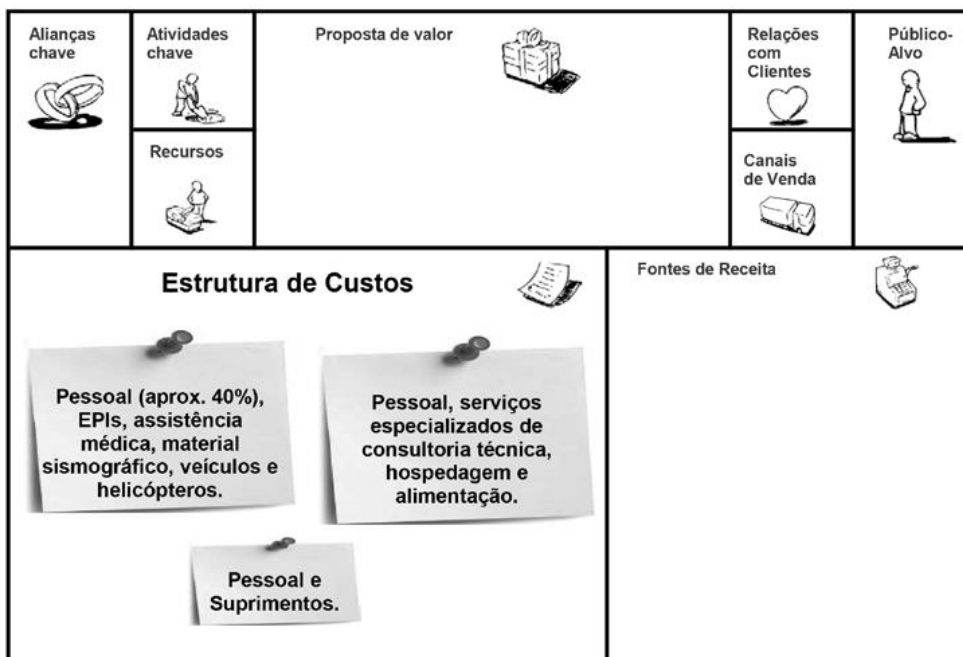
Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

13. EstrUtUrA dE cUsToS

Osterwalder (2010) propõe que a Estrutura de Custos descreve os custos necessários para operar o Modelo de Negócio. Geralmente, elas são de custo fixo e custo variável. Semelhante à visão das Fontes de Receita, os três entrevistados apresentam percepções similares da Estrutura de Custos da organização.

Figura 11 – Percepção da Estrutura de Custos pelos entrevistados

Estrutura de Custos no Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2015.

14. ConSIDERAÇÕES FinAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar e evidenciar como a organização cria, entrega e captura valor em decorrência do *portfolio* de seus Modelos de Negócio. Por ser uma organização em um setor de muita especificidade em sua cadeia de valor, torna-se relevante o entendimento de como essa interação e inter-relação afetaria o negócio como um todo. Na perspectiva do *Business Model Canvas*, proposto por Osterwalder (2010), conseguiu-se identificar a leitura de contexto e dos referidos fatores na percepção de agentes chaves do negócio.

A Proposta de Valor que a organização entrega para seus clientes e suas Fontes de Receita foram percebidas de maneira técnica pela sismica *onshore*, responsável pelas atividades que representam a maior parte do faturamento e apresentam baixa diversificação de *portfolio* de serviços. Já a área de diagnósticos ambientais, com menor faturamento e diversificada oferta de serviços, assim como a área administrativa de apoio, percebem a Proposta de Valor da organização num aspecto mais genérico relacionado à execução de projetos e as Fontes de Receita como a remuneração destes.

Seguindo a coerência com as diferentes perspectivas acerca da Proposta de Valor que a organização entrega para seus clientes, os responsáveis pelas diferentes unidades de negócio e o responsável pela área administrativa de apoio também abordaram de maneira distinta as Atividades Chave realizadas para executar o Modelo de Negócio.

Munida desta diferença de perspectivas acerca das Propostas de Valor e Atividades Chave que a organização oferece para o mercado, ela pode, caso seja de seu interesse, trabalhar no sentido de alinhar os pontos de vista para, quem sabe, se beneficiar de possíveis sinergias adicionais entre os Modelos de Negócio.

As percepções relacionadas aos Recursos Chave e Alianças Chave da organização para executar seus Modelos de Negócio foram, razoavelmente, similares. Os recursos humanos foram apontados de maneira unânime como os mais importantes. As percepções acerca do Público-alvo seguem a mesma coerência e ele é percebido de maneira menos abrangente pela sismicidade *onshore* e pela área administrativa de apoio, uma vez que uma minoria deste público é responsável pela maior parte da receita da organização. O responsável pela unidade de negócio de diagnósticos ambientais, que apresenta diversificado *portfolio* de serviços ao mercado, percebe seu público-alvo de maneira mais ampla, em diferentes segmentos de mercado.

O ponto de maior similaridade entre os entrevistados relacionou-se à Estrutura de Custos. Eles apontam recursos humanos, máquinas, equipamentos e serviços como os principais.

O estudo realizado limita-se à análise das percepções dos responsáveis por duas unidades de negócio distintas coexistindo na mesma organização e pelo responsável da área administrativa de apoio. Por se tratar de um número limitado de entrevistados, que aceitaram os métodos propostos, esta pesquisa não enfrentou dificuldades na coleta de dados. Contudo, a limitação natural de desdobramento e inferências permanece diante o fato de ser um estudo de uma única organização, com uma forte tipicidade em sua cadeia de valor e de negócio.

Este trabalho permite abertura de campo para possíveis estudos futuros, sugerindo-se que sejam desenvolvidos trabalhos que reúnam entrevistas realizadas com um número maior de colaboradores de uma mesma organização, ao invés de entrevistar somente os responsáveis pelas unidades de negócio. Nesse caso, torna-se possível verificar se as perspectivas dos responsáveis pelas unidades de negócio são as mesmas de seus colaboradores. Essa não seria apenas uma abordagem de aumento do número de entrevistados, mas de cruzamento entre as percepções dos envolvidos, possibilitando verificar pontos como conflitos de

interesse e o alinhamento entre desempenho individual e global da empresa e se existe em toda a organização a capacidade de agir em prol de se gerar, capturar e entregar valor aos seus clientes, de acordo com seu modelo de negócios.

rEFErÊnCias

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2007.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Londres: Sage. 2002.
- CHESBROUGH, H. Business Model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, maio-jun, p.20-29. 1995.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your Business Model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.
- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. **Levantamentos geofísicos por tipo – 2003-2012**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/?dw=66855>. Acesso em: 01 out. 2013.
- MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86-93, 2002.
- MCGRATH, R. G. Business Models: A Discovery Driven Approach. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 247-261, 2010.
- OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology**: a proposition in a design science approach. Tese (Doutorado em Gestão da Informação). Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Suíça, 2004.
- OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers and challengers. Wiley: Hoboken, 2010.
- PETROBRAS. **Quebra do monopólio estatal do petróleo**. Disponível em: <http://memoria.petrobras.com.br/depoentes/lincoln-rumenos-guardado/quebra-o-monopolio-estatal-do-petroleo#.Ukxi0oakrDU>. Acesso em: 02 out. 2013.
- SCOTT, R. W. **Organizations**: rational, natural and open systems. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p.172- 194, 2010.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.

Minicurrículo dos autores

Ray Tárick Pereira Chalub

Mestre em Administração pelo Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA – MG, Brasil; MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas; Graduado em Engenharia Eletrônica e de Telecomunicação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

E-mail: raychalub@gmail.com

Poueri do Carmo Mário

Professor orientador; Doutor em Ciências Contábeis pela FEA/USP; Professor do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA – MG; Professor Adjunto da Universidade Federal de Minas Gerais.

E-mail: pmario@prof.una.br

Íris Barbosa Goulart

Professora coorientadora. Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Professora do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA – MG, Brasil.

E-mail: irisgoulart@terra.com.br



Desenvolvimento de Sistemas de Informação e a Execução do Planejamento Estratégico em uma Instituição Pública do Estado de Minas Gerais

Daniel Silva Carnevalli

Karina Gomes dos Reis Bento

rESUMo

O objetivo do presente estudo é abordar a influência dos projetos de desenvolvimento de sistemas de informação na consecução do planejamento estratégico de uma instituição pública do Estado de Minas Gerais, identificando as principais interferências e desvios no desenvolvimento de sistemas de informação. O trabalho foi realizado por meio de entrevistas com dirigentes da área de tecnologia da informação e das áreas clientes. Foram constatadas dificuldades em se adequar sistemas às necessidades das áreas entrevistadas em função da linguagem pouco acessível dos técnicos de TI, da pouca proficiência dos usuários e solicitantes de sistemas e, também, da falta de documentação de processos a serem informatizados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Desenvolvimento de sistemas; Gestão de projetos; Sistemas de informação.

AbStrACT

The aim of this study is to evaluate the influence of system information project's in achieving the strategic planning of a public institution of the Minas Gerais State , identifying the main interference and deflections in information systems development. The study was conducted through interviews with leaders in the field of information technology and client areas. Difficulties were encountered in adapting systems to the needs of the areas surveyed because of the difficulties in IT technician's language, the low proficiency of solicitant and users of systems and also the lack of documentation processes were found to be computerized.

Keywords: Strategic planning; Systems development; Project management; Information systems.

1. introdUÇÃo

O mundo atual, globalizado e competitivo, tem exigido das pessoas e instituições crescente aprimoramento para se atingirem objetivos com qualidade e rapidez. Para Chiavenato (2004) a teoria administrativa está atravessando um período de intensa e profunda revisão e crítica. Desde os tempos da teoria estruturalista, não se presenciava tamanha onda de revisionismo.

A profissionalização, o controle, a eficiência no uso de recursos e a eficácia na consecução dos objetivos são requisitos essenciais para que se possa gerir empresas e instituições, atendendo às expectativas crescentes da sociedade. Processos como Planejamento Estratégico e Gestão por Projetos têm sido amplamente utilizados no contexto global atual, aliados às tecnologias computacionais que provêm recursos cada vez mais avançados, possibilitando lidar com um volume de informações sempre crescente.

Com a criação do Planejamento Estratégico na instituição pública estudada e todos os desdobramentos administrativos e finalísticos dela advindos, torna-se premente a adoção de metodologias que visem o correto acompanhamento, execução e gestão dos projetos, para que resultados positivos possam ser alcançados.

Um diagnóstico sobre a metodologia de gerenciamento de projetos utilizada em uma instituição pública e aplicada ao desenvolvimento de sistemas de informação, abordando as dificuldades enfrentadas e os resultados alcançados, contribuirá para demonstrar pontos positivos e negativos na forma de se executar o planejamento estratégico da Instituição.

O presente trabalho tem como objetivo identificar as principais interferências e desvios nos projetos de desenvolvimento de Sistemas de Informação e o impacto dessas ocorrências nos prazos de entrega e na conclusão dos projetos essenciais à execução do planejamento estratégico institucional de uma instituição pública do Estado de Minas Gerais.

Foram realizadas entrevistas e levantamentos com as áreas envolvidas em projetos abordando o planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, sistemas de informação e metodologia de desenvolvimento de sistemas da instituição, buscando-se diagnosticar as causas de tais desvios.

1.1. PLANeJAMento EStrAtéGiCo

De acordo com Pereira (2010), planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou

possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Uma das metodologias mais reconhecidas e amplamente utilizadas para a construção de um Planejamento Estratégico é o *Balanced Score Card* (BSC) (KICH, 2011).

Segundo Kich (2011), *Balanced Scorecard* sugere que a organização possa ser enxergada a partir de quatro perspectivas, com o intuito de desenvolver métricas, coletar dados e analisá-los em relação a cada uma dessas perspectivas:

O Aprendizado e a Perspectiva de crescimento: essa perspectiva inclui treinamento de funcionários e atitudes culturais corporativas relacionadas tanto ao aperfeiçoamento individual quanto corporativo.

A Perspectiva de Processos de Negócios: essa perspectiva refere-se a processos de negócios internos. Métricas baseadas nestas perspectivas permitem que os gerentes saibam como o seu negócio está se desenvolvendo, e se os seus produtos e serviços estão em conformidade com as necessidades do cliente (a missão).

A Perspectiva do Cliente: recente filosofia de gestão tem demonstrado, em qualquer negócio, uma crescente compreensão da importância do foco no cliente e sua satisfação.

As Perspectivas Financeiras: dados financeiros, oportunos e precisos, serão sempre prioridade, e os gestores farão o que for necessário para fornecê-los.

Por meio dessas perspectivas pode-se traçar o mapeamento da estratégia, através do mapa estratégico, que definirá os rumos da empresa durante um período definido.

Os mapas estratégicos são ferramentas de comunicação utilizadas para contar uma história de como se cria valor para a organização. Eles demonstram uma ligação lógica, passo-a-passo, entre os objetivos estratégicos sob a forma de uma cadeia de causa e efeito. De um modo geral, a melhoria do desempenho nos objetivos, encontrados na perspectiva de aprendizado e crescimento, habilita a organização a aprimorar seus objetivos e perspectivas de processos internos, que consequentemente permite que a organização atinja resultados desejados nas perspectivas financeiras e do cliente. (NIVEN, 2005)

1.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

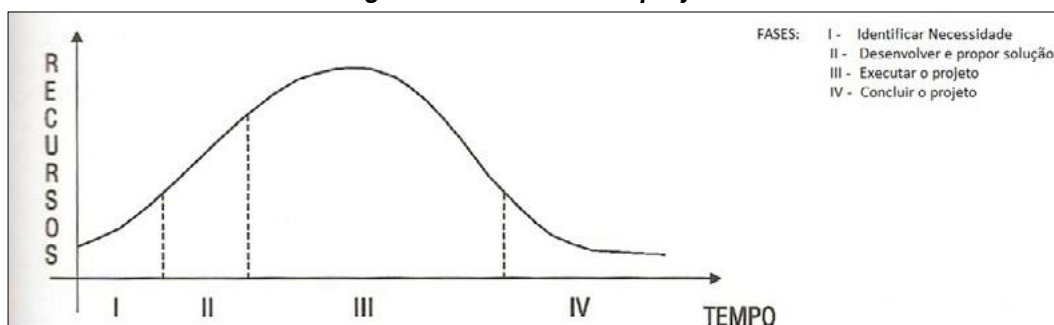
Para Gido (2011), projeto é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos. Ainda

segundo o autor, o processo de gestão de projeto significa planejar o trabalho e depois executar o plano.

Segundo Gido (2011), o ciclo de vida do projeto pode ser dividido em quatro fases, que são: identificar uma necessidade, desenvolver e propor uma solução, executar o projeto e concluir o projeto.

Dentre as fases definidas, a mais extensa é a execução do projeto que pode ser constatada pela Figura 1.

Figura 1 – Fases de um projeto



Fonte: (GIDO, 2011).

Considerando-se o grande volume de projetos de desenvolvimento de sistemas de informação a serem implantados nas organizações públicas, Gido (2011) destaca o ciclo de vida de desenvolvimento de sistemas (CVDS), que consiste nas seguintes etapas:

definição do problema, análise do sistema, concepção do sistema, desenvolvimento do sistema, testes de sistema e implementação do sistema.

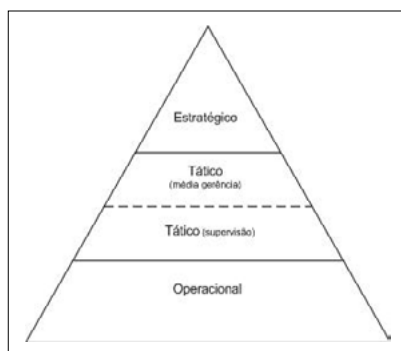
1.3. SiStEMAS dE inForMAÇÃO

Todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que manipule e gere informação, pode ser genericamente considerado, segundo Rezende (2008), sistema de informação. Pode-se ter um conjunto de funções integradas voltadas para a transformação de dados (matéria-prima) em informações ou um processo transformando insumos em produtos.

Para as empresas são apresentados inúmeros problemas e os mais complexos e relevantes estão concentrados no topo (Figura 2). Esses problemas podem ser sua perenidade e sobrevivência, manutenção de clientes, análise de concorrentes, influência do governo e do mercado, etc., exigindo de sua alta administração atenção especial. Como fatores de solução de problemas, os sistemas de informação podem apoiar as seguintes questões: objetivos

de decisão; alternativas de decisão; competitividade; criatividade; aspectos internacionais; tecnologia e seus avanços; pressão do tempo (ALVES, 2007).

Figura 2 - Níveis de Organização



Fonte: (ALVES, 2007).

1.4. METODOLOGIA ÁGIL DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

O termo metodologia, apesar de muito utilizado, não possui uma definição amplamente aceita no meio acadêmico. Em linhas gerais, pode-se entender metodologia como uma série de passos e procedimentos que devem ser seguidos para se alcançar o desenvolvimento de um sistema de informação (YOURDON, 1995).

Em 2001, um grupo de pessoas, pensadores e entusiastas do desenvolvimento de software, se reuniu em uma estância de esqui em Utah, nos Estados Unidos, para conversar sobre assuntos variados e, desse encontro, surgiu o “Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software”, como alternativa às metodologias burocráticas, rígidas e pesadas comumente utilizadas (MANIFESTO, 2014).

O Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software valoriza as seguintes premissas (MANIFESTO, 2014):

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

Software em funcionamento mais que documentação abrangente

Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

Responder a mudanças mais que seguir um plano

A Modelagem Ágil (AM) pode ser entendida como uma metodologia ou coleção de práticas para modelagem efetiva de sistemas baseados em software. Segundo (PRESSMAN, 2006), Modelagem Ágil é uma coleção de valores, princípios e práticas de modelagem de software

que podem ser aplicados a projetos de desenvolvimento de sistemas de modo eficaz e leve. Os modelos ágeis são mais efetivos do que os modelos tradicionais, porque eles são apenas suficientemente bons, eles não precisam ser perfeitos.

Pode-se ressaltar que a metodologia de desenvolvimento de software baseada na Modelagem Ágil prioriza a comunicação, interações e *feedback*, permitindo que o desenvolvimento de sistemas baseados em software seja mais dinâmico e focado nas necessidades do cliente, em contraponto com os processos mais burocráticos e formais.

2. MEtodoLoGiA

Quanto à forma de abordagem, utilizou-se a pesquisa qualitativa por meio de entrevistas formais semiestruturadas com gestores de três das áreas solicitantes de sistemas, envolvidos em projetos institucionais, e o gestor da área responsável pelo desenvolvimento de sistemas de informação para a instituição pública.

Quanto aos objetivos, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória buscando familiaridade com problemas pouco conhecidos. Segundo Vergara (2007) a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado. Por sua natureza de investigação, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

As informações foram geradas por meio de questionários, com perguntas pré-definidas como instrumental de coleta de dados. Foram escolhidas quatro áreas envolvidas diretamente com projetos de desenvolvimento de sistemas institucionais nos últimos dois anos, sendo três delas demandantes de sistemas e uma delas a demandada. As entrevistas aplicadas aos gestores das áreas estratégicas da instituição abordaram os quatro temas propostos no trabalho, iniciando-se pelo planejamento estratégico, passando pela gestão de projetos, conhecimentos sobre sistemas de informação e finalizando com questões sobre a metodologia de desenvolvimento de sistemas adotada pela instituição.

3. rESULtAdoS E diSCUSSÃO

O primeiro questionamento feito aos gestores foi se eles conhecem claramente suas metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da Instituição Pública Mineira. Nesse quesito, apenas um gestor informou que conhece claramente suas metas estabelecidas no planejamento estratégico da instituição, alegando que o desconhecimento não permitiria a ele propor projetos para o alcance de metas e objetivos, no entanto, o mesmo gestor entende

que as metas mudam no decorrer do tempo. Os outros gestores entendem que as metas não são claras e um deles considera que são pouco divulgadas ou levadas em consideração para a execução dos projetos institucionais.

Indagados sobre a eficácia do gerenciamento de projetos da instituição, que é executado por meio de um escritório de projetos, todos os gestores disseram que não há eficácia na condução desse tema. Um deles atribui a ineficácia à ausência de cultura e à imaturidade da instituição em se trabalhar com projetos e outro gestor considera que existem cobranças isoladas quando surgem necessidades de divulgação de projetos ou ações. Os gestores clientes alegaram que não conhecem a metodologia de gerenciamento de projetos aplicada institucionalmente e também não sabem utilizar a ferramenta disponível para tal. O gestor da área de desenvolvimento alega que conhecia a metodologia e a ferramenta, pois foi sua área que as implantou, porém houve mudanças de coordenação da área de metodologia e essas alterações não foram divulgadas ou informadas aos interessados. Os gestores das áreas clientes consideram que há falta de treinamento e qualificação e que um maior envolvimento dos responsáveis com capacitação e a devida orientação seriam mais efetivos.

Quanto ao conhecimento dos gestores clientes sobre a área de desenvolvimento de sistemas em geral e as metodologias adotadas, apenas um disse que considera seu entendimento sobre o tema razoável, porque se interessa pessoalmente pela área e busca informações, alegando também que os analistas de tecnologia da informação da instituição são receptivos. No entanto não percebeu nenhuma ação institucional no sentido de disseminar tal conhecimento. Dois dos entrevistados desconhecem a área completamente e consideram que deveria haver maior divulgação da sua metodologia e formas de trabalho. Alegam que falta comunicação sobre o andamento dos projetos e o envolvimento dos analistas com suas demandas.

Quando questionados sobre os prazos de entrega dos sistemas pela área responsável, todos foram unânimes em dizer que os prazos não são cumpridos. Um dos gestores clientes pontuou que percebe a necessidade de se trabalhar mais formalmente, que o sistema é uma automação de um processo já estabelecido e que, ao longo do desenvolvimento, à medida que percebe novas possibilidades, solicita alterações à área demandada. Um dos gestores clientes considera que falta priorização dos projetos, além de ter dificuldade na comunicação.

O gestor da área de desenvolvimento de sistemas faz a seguinte observação:

A principal causa dos atrasos é a constante mudança dos processos e, conseqüentemente, dos escopos dos projetos. O usuário não entende que softwares nunca estão prontos e por isso seu desenvolvimento compõe vários projetos (versões) ao longo de sua existência.

Outros fatores são a falta de priorização e as necessidades que surgem repentinamente por intermédio da alta administração, que “atropelam” o próprio planejamento institucional. Alegou também a falta de comprometimento por alguns servidores com o trabalho, possivelmente uma característica mais associada ao servidor de carreira estável ou outros fatores do ambiente de trabalho.

Indagados sobre a devida formalização e documentação dos processos em suas respectivas áreas, todos os gestores foram unânimes em dizer que seus processos são bem formalizados e documentados, no entanto, no decorrer da entrevista dois deles apontaram que existem rotinas não formalizadas e devidamente documentadas. Um dos gestores fez a seguinte alegação:

Em algumas diretorias, os processos estão bem formalizados e documentados, pois seus resultados advêm dessa formalização e organização. Considero que a minha área está bem estruturada em relação ao padrão da instituição.

Para o gestor de desenvolvimento de sistemas não há, por parte das áreas demandantes, definição clara dos processos. Normalmente há diversas unidades envolvidas em uma mesma necessidade, porém ambas não se comunicam o que gera processos em duplicidade e retrabalho. A maior parte dos funcionários não reconhece as reais possibilidades da tecnologia, costumam ser imediatistas e normalmente não percebem que sua participação no desenvolvimento de sistemas é essencial até a conclusão dos projetos solicitados.

4. ConSIDERAÇÕES FinAIS

Por meio deste estudo é possível perceber que os fatores de interferência nos projetos de desenvolvimento de sistemas da Instituição Pública estudada são diversos e seus principais pontos de fraqueza estão na divulgação, clareza e condução da execução do Planejamento Estratégico, por meio das áreas criadas para tal finalidade, no caso o escritório de projetos. Pressupõe-se que tal área seja responsável por informar, esclarecer e conduzir o processo de gerenciamento de projetos junto a todas as áreas envolvidas, interconectando todos os gestores em prol de objetivos estratégicos bem definidos.

Nota-se que há um desconhecimento por parte dos gestores sobre as metodologias e ferramentas utilizadas para se executar e acompanhar os projetos e, como a instituição vem de um momento de imaturidade em processos gerenciais, treinamentos seriam essenciais para se conduzir tal aprimoramento na gestão por projetos.

Há nítidas constatações de falhas na comunicação entre a área responsável por desenvolvimento de sistemas e as áreas demandantes por tais produtos. A metodologia

de desenvolvimento de softwares é desconhecida pelas áreas interessadas, o que implica divergências e dificuldades no desenvolvimento e acompanhamento dos projetos. Sugere-se aqui maior divulgação sobre as possibilidades quando se trata de sistemas de informação, das metodologias envolvidas, responsabilidades de cada parte do processo e treinamento adequado aos participantes dos projetos, permitindo melhor interação e entendimento entre demandante e demandado. A necessidade de melhoria e adequação dos processos das áreas também fica clara em grande parte das entrevistas, denotando a necessidade de maior intervenção da área responsável por mapear e organizar os processos da Instituição.

Por fim, pode ser demonstrado que a alta administração, como principal patrocinadora e interessada no bom desenvolvimento da Instituição, também interfere no planejamento e na gestão de projetos, por necessidades imediatistas e possivelmente políticas. A administração superior deve ser a principal patrocinadora do planejamento e execução de sua estratégia, por meio do escritório de projetos, fomentando a organização dos processos e o respeito aos critérios de gestão por projetos que envolvem o desenvolvimento de sistemas institucionais.

rEFErÊnCias

ALVES, Rêmulo Maia; ZAMBALDE, André Luiz. **Segurança da informação**. 1. ed. Lavras: UFLA / FAEPE, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. 2004. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus, 2004.

GIDO, Jack, CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos**. Tradução Vertice Translate, 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KICH, Juliane Inês Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

Manifesto para desenvolvimento ágil de software. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/iso/ptbr>>. Acesso em: nov. de 2014.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard passo a passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Tradução: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PRESSMAN, R.S. **Engenharia de software**. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YOURDON, Edward. **Declínio e queda dos analistas e dos programadores**. São Paulo: Makron Books, 1995.

Minicurrículo dos autores

Daniel Silva Carnevalli

Pós-graduado em Gestão Pública pelo Centro Universitário UNA; Pós-graduado em Administração de Sistemas de Informação pela Universidade Federal de Lavras; Graduado em Tecnologia de Processamento de Dados pela Universidade FUMEC; Superintendente de Tecnologia da Informação no Ministério Público do Estado de Minas Gerais; Coordenador do Comitê de Políticas de Tecnologia da Informação (CPTI) junto ao Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).

Karina Gomes dos Reis Bento

Mestre em Administração pelo Centro Universitário UNA; Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas; Graduada em Administração de Empresas com ênfase em Marketing pela Faculdade Estácio de Sá. Professora nos cursos de Pós-Graduação do Centro Universitário UNA e UNI-BH. Pesquisadora na área de Cultura Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.



Logística Reversa de Resíduos de Saúde em Hospitais da Rede Particular do Estado de Minas Gerais

Vanessa Vital Valverde

rESUMo

As atividades dos estabelecimentos de saúde geram diariamente toneladas de resíduos de serviço de saúde. A eficiência do setor é questionada acerca da gestão desses resíduos. A lei que rege o país a respeito da logística reversa veio a contribuir para um melhor gerenciamento desses resíduos e uma melhor adequação à melhoria desses descartes. Os Resíduos de Serviço de Saúde (RSS) apresentam características peculiares, uma vez que são heterogêneos e podem causar riscos graves e imediatos caso não sejam gerenciados adequadamente. Nesse sentido, os RSS tem papel importante para todos os profissionais que lidam diariamente com esses resíduos e precisam preocupar-se com o gerenciamento com vistas ao alcance de medidas referentes à preservação ambiental e à saúde pública. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a gestão dos hospitais particulares do Estado de Minas Gerais e avaliar se eles estão se adequando frente aos instrumentos legais e normativos vigentes no Brasil. A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo e foi classificada quanto aos seus fins como descritiva e quanto aos seus meios como bibliográficas, e teve a complementação de análise documental. O trabalho expôs etapas no qual constitui o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de Saúde (PGRSS) como a classificação, segregação, acondicionamento, coleta interna e externa, o armazenamento temporário externo e a destinação final que ocorre pelas prestadoras de serviços em soluções ambientais nas quais tratam os RSS e os encaminham para os aterros sanitários compatíveis ao recebimento desses resíduos, para enfim aterram os resíduos de maneira coerente. Os dados coletados e analisados demonstram que a sistemática atual ainda é ineficaz, mas apresenta possibilidades de melhorias no processo. Além disso, esse estudo contribui para uma melhoria da eficiência nos processos pesquisados e poderá ser usado para minimizar os impactos ambientais gerados pela disposição final inadequada desses resíduos.

Palavras-chave: Logística reversa; Hospitais particulares; Resíduos de serviço de saúde.

AbStrAct

The activities of health facilities generate tons of waste daily health service. The efficiency of the health sector is questioned about the management of such waste. The law governing the country regarding the reverse logistics came to contribute to a better management of these wastes and better fitness improvement of these discharges. The Waste Health Service (RSS) have peculiar characteristics, since they are heterogeneous and can cause serious and immediate risks if not managed properly. RSS accordingly plays an important role for all professionals who deal daily with these waste and need to worry about the management with a view to reaching measures regarding environmental protection and public health. This research aims to analyze the management of private hospitals in the State of Minas Gerais and evaluate whether they are adapting against legal and regulatory instruments in force in Brazil. The methodology was qualitative and was classified according to their purposes as descriptive and as their means as bibliographic and had the supplementary document analysis. The work exposed steps on which constitutes the Plan for Solid Waste Management Health (PGRSS) as classification, segregation, packing, collecting internal and external temporary storage and final disposal occurring by providing services in environmental solutions in which treat RSS and forward compatible to landfill to receive such waste to the waste finally landed in a coherent way. The data collected and analyzed demonstrate that the current system is still inefficient, but presents opportunities for process improvements. Furthermore, this study contributes to an improved process efficiency researched and can be used to minimize environmental impacts caused by improper disposal of these wastes.

Keywords: Reverse logistics; Private hospitals; Waste health service.

1. introdUÇÃO

A destinação adequada dos rejeitos oriundos das diversas atividades humanas torna-se um grande desafio para os países em desenvolvimento. A partir da década de 80, com o surgimento do vírus da Síndrome de Imunodeficiência Adquirida (AIDS) e de outras doenças, tais como os vários tipos de hepatite, cuja contaminação também se desencadeia através da má utilização de materiais com alto risco biológico, surgiram profundas preocupações com o descarte de lixo hospitalares e suas consequências. Até então, o descarte de resíduos de saúde era realizado de forma comum e sem nenhum cuidado, não se levando em conta a necessidade de embalagens corretas para acondicionar e separar produtos previamente contaminados.

O gerenciamento dos resíduos sólidos da saúde é uma preocupação de toda a sociedade, sendo que os órgãos competentes, ambientais e os demais pesquisadores da área, têm trabalhado dando uma atenção especial ao tema, uma vez que os resíduos, quando não são gerenciados de maneira adequada, acabam por gerar uma poluição degradante do solo, da água e do ar, trazendo formas de contaminação ambiental, por via direta ou por meio de vetores biológicos.

Após ser aprovada a lei de nº 12.305, de 02 de Agosto de 2010, que trata especificamente da Política Nacional de Resíduos Sólidos, que estabelece a logística reversa no país e a questão do ciclo de vida do produto: série de etapas que envolvem o desenvolvimento do produto, a obtenção de matérias-primas e insumos, o processo produtivo, o consumo e a disposição final, tornou-se necessário o gerenciamento logístico, beneficiando desde os geradores de resíduos, até a população final, prevenindo os riscos físicos, químicos, radioativos, biológicos, dentre outros.

No decorrer da pesquisa, um dos objetivos principais foi de caracterizar a logística reversa e mostrar o quanto ela pode atuar em diversas áreas, como por exemplo, na área hospitalar, contribuindo no gerenciamento estratégico e oferecendo uma maior competitividade às empresas.

A pesquisa ocorreu de forma a verificar a geração dos resíduos hospitalares, o volume, os acondicionamentos, procedimentos adotados e as condições finais desses resíduos. Contou com as informações relatadas de empresas prestadoras de serviços em soluções ambientais que trabalham recolhendo e tratando resíduos sólidos de saúde dos hospitais particulares e teve como contribuição final a visualização real dos aterros sanitários que recebem e concluem a finalização dos resíduos de saúde.

Diante de todos os dados pesquisados até o momento, a pergunta desta pesquisa foi: “Como os hospitais da rede particular realizam o gerenciamento reverso de resíduos de serviços de saúde e como esses resíduos são tratados desde a geração, até a sua disposição final”?

1.1. jUSTiFiCAtiVA

Os hospitais geram uma imensa quantidade de resíduos, que muitas vezes “não recebem tratamento e destinação final adequada e diferenciada conforme sua natureza, tendo por destino final o mesmo local utilizado para descarte dos demais resíduos urbanos” (BRILHANTE; CALDAS, 1999).

Além da baixa fiscalização governamental, que pouco contribui para a verificação regular da coleta desses resíduos, outro grave problema é a falta de informação correta a respeito

do descarte e da finalização dos resíduos, o que faz gerar diferentes métodos e formas de descartes, segregação e de acondicionamentos de materiais. Dessa forma, ocorre que muitas vezes esse processo acontece dentro de um mesmo ambiente de trabalho e por pessoas que executam diretamente todos esses processos.

Ações como a redução e a reciclagem estariam de certa forma a diminuir o impacto ambiental e aumentaria a segurança nas questões da utilização, manuseio e descarte desses materiais. Essas ações precisam ocorrer em todas as áreas que lidam com o RSS. A importância da educação ambiental e de práticas que visem à sustentabilidade, e a redução de qualquer impacto ambiental, devem ser praticadas pelas empresas, tendo um apoio governamental e alguma forma de incentivo.

A logística reversa vem propor um gerenciamento reverso de forma eficaz e contínua, procurando formas eficientes e seguras para o meio ambiente e comunidade. Sendo assim, se faz necessário uma política efetiva de gerenciamento de uma cadeia de valor que seja sustentável, gerando ganho econômico e saúde para a comunidade. (Ciplet, 2006).

A prática utilizada na logística reversa vem assumindo um importante destaque na cadeia de suprimento e a sua eficiência vem sendo transferida para os resultados financeiros e para a satisfação dos clientes, no qual surge a necessidade de se estudar de forma organizada os processos e as atividades envolvidas nos fluxos reversos de bens (BALLOU, 2001).

A logística reversa tem sido reconhecida como uma das fontes de vantagem competitiva para as empresas que hoje atuam no mercado. Devido ao curto prazo de vida dos produtos, as pressões legais e a conscientização ecológica da população, esse desenvolvimento em prol da logística reversa ganha espaço no mercado e determina a real necessidade da aplicação desta logística.

A análise do gerenciamento reverso de resíduos dos serviços de saúde trará ao saber científico a visão sistêmica e integrada da problemática dos materiais descartados, além de contribuir para o conhecimento da área da logística reversa.

1.1.1. OBJETIVO GERAL

Com este trabalho objetiva-se analisar o gerenciamento reverso e o processo de finalização dos resíduos de serviço de saúde dos hospitais particulares do Estado de Minas Gerais.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o processo reverso dos resíduos de saúde dos hospitais particulares de Minas Gerais.

- Identificar as práticas relacionadas ao descarte de todos os resíduos acometidos dentro dos hospitais.
- Analisar os processos dos resíduos do serviço de saúde desde o início de sua geração até o aterramento final dos resíduos.

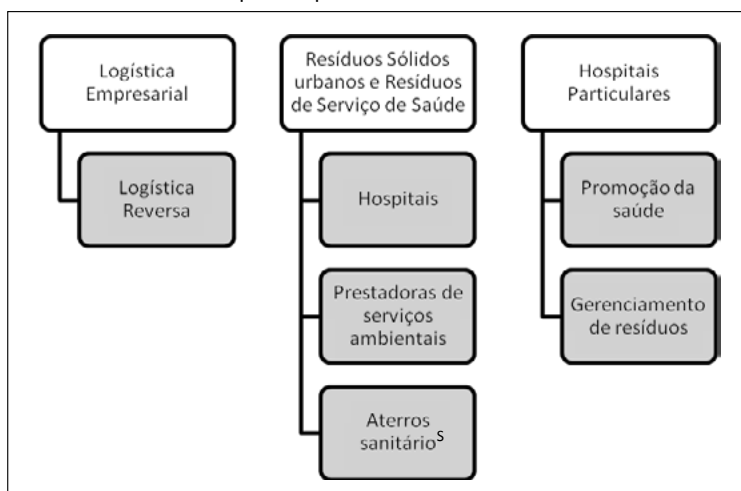
2. rEFErEnCiAL tEÓriCo

O referencial teórico dividiu-se em três grandes áreas: a logística empresarial, contribuindo para o desenvolvimento da logística reversa; os resíduos sólidos urbanos e os resíduos sólidos de saúde presente nos hospitais, nas prestadoras de serviços em soluções ambientais, nas quais recolhem e processam os resíduos e, finalmente, nos aterros sanitários responsáveis pelo recebimento final dos RSS; e por fim a Rede de Hospitais Particulares focando na promoção da saúde e no gerenciamento de resíduos.

A Figura 1 elucida as principais etapas do estudo, onde suas terminologias são utilizadas para embasar a coleta de dados e o cumprimento dos objetivos propostos.

Figura 1

Principais etapas da revisão de literatura



Fonte: Própria. A Figura 1 apenas visa complementar conceitos, sem ser, contudo, o foco desta revisão.

2.1. A LoGÍStiCA EMPrESaRIAL E A rEVERSA

A logística tem em foco a missão de disponibilizar produtos e serviços nos locais, no tempo e nas quantidades e qualidades em que é necessário aos utilizadores. Embora muitas vezes seja decisiva em operações militares históricas, sua introdução como atividades empresariais

foi gradativa ao longo da história na gestão empresarial, de uma simples área de estocagem de materiais a uma estratégia no atual cenário concorrencial (LEITE, 2003).

A logística reversa pode ser entendida como um processo complementar à logística tradicional, pois enquanto a última tem o papel de levar produtos dos fornecedores até os clientes intermediários ou finais, a logística reversa deve completar o ciclo, trazendo de volta os produtos já utilizados dos diferentes pontos de consumo a sua origem (LACERDA, 2002).

2.2. oS hoSPitaIS PartiCULARES

O hospital é um espaço de trabalho complexo, ele é

elemento de uma organização de caráter médico e social, cuja função consiste em assegurar assistência médica completa, curativa e preventiva à população e cujos serviços externos se irradiam até a célula familiar considerada em seu meio; é um centro de medicina e de pesquisa biossocial. (OMS – Organização Mundial de Saúde).

2.3. oS rESÍDUoS dE SErViçoS UrbAnoS E oS rESÍDUoS dE SErViçoS dE SAúDE

2.3.1. OS RESÍDUOS DE SERVIÇOS URBANOS

No Brasil, a questão dos resíduos gerados em diversos ambientes, quer seja resíduos sólidos ou resíduos de saúde, atingem contornos gravíssimos pela ausência de ações voltadas para o gerenciamento desses resíduos. A geração desses resíduos aparece após as etapas ou o descarte de vários materiais como: embalagens plásticas, papéis, papelão, recipientes de vidros, latas, alumínio, produtos putrescíveis, objetos de uso pessoal, artigos de higiene, peças de vestuário e bens duráveis, como eletrodomésticos móveis e outros.

2.3.2. OS RESÍDUOS DE SERVIÇO DE SAÚDE HOSPITALAR

É definido como geradores de resíduos de serviço da saúde

Todos os serviços relacionados à saúde humana e animal, inclusive os serviços de assistência domiciliar e de tratamentos de campo; laboratórios analíticos de produtos para a saúde; necrotérios, funerárias e serviços onde se realizem atividades de embalsamento (tanatopraxia e somato conservação); serviço de medicina legal, drogarias e farmácias inclusive as de manipulação; estabelecimentos de ensino e pesquisa na área de saúde, centro de controle de zoonoses, distribuidores de produtos farmacêuticos, importadores, distribuidores e produtos de materiais e controles para diagnóstico in vitro; unidades móveis de atendimento a saúde, serviços de acupuntura, serviços de tatuagem, dentre outros similares. (ANVISA, 2004, p. 3; CONAMA, 2005).

Dispõe sobre o tratamento e a disposição final dos Resíduos de Serviço da Saúde, o Conselho Nacional do Meio Ambiente – COMAMA 358 e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – NAVISA RDC 306, que obrigam o órgão que trabalhe com resíduos a incluir em seus ambientes de trabalho um Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviço da Saúde (PGRSS). Esse documento é integrante do processo de licenciamento ambiental, baseado nos princípios de reduzir a geração de resíduos que aponta e descreve as ações relativas ao seu manejo, contemplando os diversos aspectos referentes à geração, segregação, acondicionamento, identificação, transporte interno, armazenamento temporário, tratamento, armazenamento externo, coleta e transporte externo e destino final, bem como a proteção à saúde e ao meio ambiente.

2.3.3. CLASSIFICAÇÃO DOS RESÍDUOS DE SERVIÇO DE SAÚDE

Conforme regras e de acordo com a resolução nº 306/2004, os resíduos de serviço de saúde são classificados como:

Quadro 1

Grupo	Caracterização
Grupo A – Potencialmente Infectantes	Engloba os componentes com possível presença de agentes biológicos que, por suas características de maior virulência ou concentração, podem apresentar risco de infecção. Exemplos: Placas e lâminas de laboratório, carcaças, peças anatômicas (membros), tecidos, bolsas transfusionais contendo sangue, entre outras.
Grupo B – Químicos	Contém substâncias químicas que podem apresentar risco à saúde pública ou ao meio ambiente, dependendo de suas características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade e toxicidade. Exemplo: Medicamentos apreendidos, reagentes de laboratório, resíduos contendo metais pesados, dentre outros.
Grupo C – Rejeitos Radioativos	Quaisquer materiais resultantes de atividades humanas que contenham radionuclídeos em quantidade superior ao limite de eliminação especificado nas normas da Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN, como por exemplo, serviços de medicina nuclear e radioterapia.
Grupo D – Comuns	Não apresentam risco biológico, químico ou radiológico à saúde ou ao meio ambiente, podendo ser equiparados os resíduos domiciliares. Exemplo: Sobras de alimentos e do preparo de alimentos, resíduos das áreas administrativas, etc.
Grupo E – Perfurocortantes	Materiais perfurocortantes ou escarificantes, tais como lâminas de barbear, agulhas, ampolas de vidro, pontas diamantadas, lâminas de bisturi, lancetas, espátulas e outros similares.

Fonte: CONAMA, resolução nº 306/2004.

2.3.4. O MANEJO DOS RESÍDUOS DE SERVIÇO DE SAÚDE

O manejo dos RSS contempla diferentes etapas: segregação, acondicionamento, identificação,

armazenamento, coleta, transporte, tratamento e disposição final. A definição de cada uma destas etapas, de acordo com a ANVISA RDC nº. 306/04, está descrita a seguir.

1) Segregação: A Norma Brasileira (NBR) 12.807/93 define segregação como “operação de separação dos resíduos no momento da geração, em função de uma classificação previamente adotada por esses resíduos levando em consideração suas características físicas, químicas e biológicas, o seu estado físico e os riscos envolvidos”

2) Acondicionamento: Consiste no ato de embalar os resíduos segregados, em sacos ou recipientes adequados. O acondicionamento deverá ser realizado no momento de sua geração e bem próximo a sua utilização. Conforme a NBR 13.853 da Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT), os resíduos perfurocortantes ou escarificantes, devem ser acondicionados separadamente e no local de sua geração, acondicionado em recipiente rígido amarelo com o símbolo de infectante e resistente a punctura, ruptura e vazamento, impermeável.

3) Armazenamento Interno: Consiste na guarda temporária dos recipientes que contêm resíduos acondicionados. Esses recipientes deverão ficar próximo a sua geração, otimizando o deslocamento entre os pontos geradores e a disponibilização da coleta externa. Normalmente os hospitais possuem um veículo para o armazenamento temporário no qual transitam para o apanho dos RSS e dos RSU.

4) Armazenamento Externo: Consiste em um ambiente exclusivo para armazenagem dos resíduos e com acesso facilitado aos veículos coletores. O armazenamento externo deverá ter um abrigo próprio para a disposição dos resíduos.

5) Coleta de transporte externo: Consiste na remoção dos RSS até a unidade de tratamento ou a sua disposição final. Esta coleta deverá ser realizada de forma segura para garantir o perfeito acondicionamento e a saúde dos trabalhadores que manuseiam.

6) Tratamento: Consistem em quaisquer processos manuais, mecânicos, químicos, físicos ou biológicos que alterem os resíduos de alguma forma. A Resolução CONAMA 237/1997 dispõe que o tratamento pode ser efetuado dentro ou fora da unidade geradora dependendo do resíduo gerado (ANVISA, 2004).

7) Autoclavação: Consiste em um tratamento utilizado para a descontaminação de resíduos microbiológicos aplicados em laboratórios para culturas de materiais bacterianos e estoques de micro-organismos.

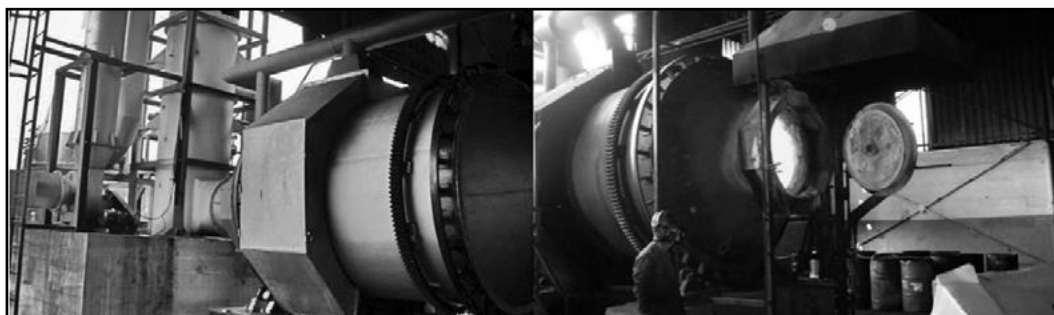
8) Incineração: É um processo tecnológico que emprega a decomposição térmica, via oxidação em altas temperaturas (usualmente acima de 900° C), sob condições controladas,

convertendo materiais combustíveis em resíduos não combustíveis (escórias e cinzas) com a emissão de gases (ALENCAR-JUNIOR; GABAI, 2001).

As figuras a seguir mostram a condição de uso de uma câmara primária em seu processo de incineração e a vista geral do sistema de destruição térmica em funcionamento.

Figura 2

Funcionamento da câmara incineradora



Fonte: Imagens cedidas pela prestadora Kanji.

9) Disposição Final: Consiste na disposição final de resíduos no solo obedecendo a critérios técnicos de construção e operação e licenciamento ambiental. A disposição final é a última etapa do gerenciamento do RSS a partir da qual os resíduos não sofrerão mais qualquer tipo de manuseio (ANVISA, 2006; CASTRO, 2007).

3. MEtodoLoGiA

Esta pesquisa foi classificada quanto aos seus fins como descritiva e quanto aos seus meios como bibliográfica e análise documental. A pesquisa é qualitativa e teve como objetivo principal analisar as condições e aplicações da logística reversa em hospitais da rede particular do Estado de Minas Gerais, verificando o modo de recolhimento e tratamento dos resíduos recolhidos por prestadoras de serviços em soluções ambientais.

Por fim, observou a finalização dos resíduos através de aterros sanitários cadastrados pelos hospitais, como sendo a última etapa dos processos dos resíduos, além de descrever as percepções dos gestores responsáveis pelos RSS em cada etapa, expondo características de determinada população ou determinado fenômeno (VERGARA 2005, p.47).

Diferentes dos hospitais públicos, os particulares são inteiramente responsáveis pelos seus resíduos, ou seja, eles têm que contratar e pagar alguma empresa que presta serviço no ramo de tratamento de resíduos para recolher e tratar os seus resíduos de serviço de saúde.

O contrato é anual e o serviço é pago referente à quantidade de peso recolhido nos sacos plásticos próprios produzidos pelos hospitais.

Os hospitais investigados são da rede particular, ou seja, não tem ligação nenhuma com o Sistema Único de Saúde (SUS). Seu atendimento e seus leitos de investigação, observação ou de internação são exclusivamente para pacientes que pagam pelo atendimento e/ou pelo serviço oferecido.

Conforme o Quadro 2 a seguir, é proposto o Hospital pesquisado, o Município em que se encontra e a quantidade de leitos utilizados e dispostos. O nome dos Hospitais foi paralelamente substituído por letras alfabéticas Gregas, devido à preservação de sua identidade e a não autorização dos nomes conforme solicitação dos gestores entrevistados.

Quadro 2

Hospitais pesquisados

Quantidade	Hospital	Município	UF	Leitos aproximados
1	Alfa	Juiz de Fora	MG	169
2	Beta	Belo Horizonte	MG	275
3	Gama	Belo Horizonte	MG	335
4	Delta	Betim	MG	115
5	Épsilon	Nova Lima	MG	215
6	Zeta	Contagem	MG	131
Total de Leitos investigados				1240

Fonte: Própria – Hospitais pesquisados e quantidade de leitos aproximados conforme tabela do DATASUS, 2012.

Os Hospitais foram escolhidos pelo fato de muitos deles pertencerem a grandes redes de renome dentro e fora do estado e por todos contarem com a Organização Nacional de Acreditação (ONA), e com padrões de qualidade como a *International Organization for Standardization* (ISO), mais especificamente a ISO 9001.

As prestadoras de serviços em soluções ambientais são empresas devidamente licenciadas pela FEAM e estão aptas a realização da coleta, transporte e tratamento de diversos tipos de resíduos, além de contar com serviços de incineração, câmaras frias, câmaras de pós-combustão e processadores. A pesquisa nas prestadoras de serviços foi realizada através de um questionário e de visita técnica.

A visita ocorreu em duas prestadoras de serviços em soluções ambientais, que foram mais citadas na pesquisa, contudo seus nomes não serão citados conforme solicitação. Os nomes serão substituídos por alfabetos silábicos da língua japonesa, conforme o Quadro 3 a seguir.

Quadro 3

Prestadoras de serviços em soluções ambientais

Quantidade	Prestadora	Município	UF
1	Kanji	Contagem	MG
2	Hiragana	Betim	MG

Fonte: Própria – Prestadoras pesquisadas por atenderem diretamente os hospitais particulares de Minas Gerais.

O último local de pesquisa se deu nos aterros sanitários, o que foi citado por funcionários das prestadoras Kanji e Hiragana, e pelos próprios funcionários dos hospitais pesquisados, como sendo a última etapa do aterramento de resíduos.

Nos aterros sanitários selecionados foi realizada, como etapa, uma entrevista direta com os funcionários que preparam e realizam o aterramento de RSS e um roteiro de observação na qual focou os objetivos da investigação, a fim de fundamentar o planejamento de estratégias para o melhor desenvolvimento das ações no âmbito estudado.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados artigos nacionais sobre logística reversa, sobre resíduos eletrônicos, resíduos de serviço de saúde e resíduos comuns. Foram incluídos artigos internacionais sobre a problemática dos resíduos hospitalares no mundo e sobre logística reversa atuante.

Dentre a pesquisa documental, foram verificados dados da FEAM, CONAMA, DATASUS, IBGE, IPEA, entre outros. Por exemplo, para o levantamento de dados sobre o volume de resíduos gerados, foi necessário buscar dados atualizados da ABRELPE – Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Industriais.

4. rESULTAdoS

4.1. AnÁLISE GERAl do qUESTionÁRIO dE CLiEntES

Dentro da aplicabilidade do questionário a respeito do modelo de coleta seletiva, foi perguntado ao entrevistado se o hospital participa da separação dos resíduos acondicionando-os para a coleta seletiva. Os funcionários dos hospitais Alfa, Beta, Gama, Delta e Épsilon responderam que participam constantemente do processo de separação dos resíduos. O responsável pelo hospital Zeta relatou não participar de coleta seletiva por não haver condições de armazenar os resíduos por muito tempo, responsabilizando a prefeitura que recolhe seus resíduos seletivos somente a cada 15 dias.

O hospital Gama e o hospital Épsilon relataram separar seus resíduos de forma a participar da coleta seletiva da cidade, mas afirmou que o resultado final é desmotivador, pois os veículos que fazem a coleta dos resíduos seletivos nem sempre são apropriados, o que acabam misturando-os novamente, ou seja, uma vez separado com o propósito de reciclagem, é misturado por não haver caminhões apropriados para todas as regiões propostas pelo governo.

O funcionário do hospital Delta relatou que para realizar a logística reversa dos RSU, “é necessário bem mais que boa vontade do hospital, é importante a participação e o apoio do governo para incentivar esses tipos de processos”. O custo médio da coleta seletiva, conforme pesquisa da empresa Compromisso Empresarial para Reciclagem – CEMPRE (2012), é de R\$ 424,00 se comparado com a coleta comum que é R\$ 95,00. O que facilmente é observada é a discrepância do preço, o que se torna um dificultador do processo de reciclagem.

Se um dos fundamentais passos da logística reversa é que o responsável pela fabricação e geração dos resíduos seja responsável pelo processo reverso, em se tratando de medicamentos e insumos, os fabricantes deveriam ter algum modelo para o retorno de alguns itens como, por exemplo, os medicamentos vencidos, que são descartados de forma comum e não possuem perspectiva de retorno.

Todos os hospitais pesquisados informaram não saber ao certo precisar a quantidade de perdas de insumos ocorridas no mês, apesar de todos relatarem que existe um acompanhamento dessa perda para registro. É incoerente que os hospitais não saibam ao certo a quantidade de perdas de insumo, se eles mesmos relataram acompanhar essa perda para realização de registro. Se há registros, possivelmente há números, ou percentuais.

4.2. GERAÇÃO E trAtAMEntO dE rESÍDUoS

Conforme a resolução 306/2004, os resíduos são classificados como Grupo A, B, C, D e E, e o grupo A é subdividido em A1, A2, A3, A4. Dentre as perguntas do questionário, foram respondidas quais os tipos de resíduos que são gerados pelos hospitais entrevistados. A seguir, o Quadro 4 demonstra a geração de resíduos conforme a classificação e suas especificidades e a homogeneidade dos hospitais conforme sua classificação.

Quadro 4

Tipos de resíduos gerados nos hospitais pesquisados.

		Tipos de resíduos gerados							
	Hospitais	A1	A2	A3	A4	B	C	D	E
1	Alfa	X	-	X	X	X	-	X	X
2	Beta	X	X	X	X	X	-	X	X
3	Gama	X	X	X	X	X	-	X	X
4	Delta	X	-	X	X	X	-	X	X
5	Épsilon	X	-	X	X	X	-	X	X
6	Zeta	X	-	X	X	X	-	X	X

Fonte: Própria – Resíduos gerados pelos hospitais pesquisados conforme aplicação de questionário de pesquisa.

Os grupos A1, A3, A4, B, D estão representados em todos os hospitais pesquisados. Nenhum hospital foi representado pelo grupo C, o que facilita a interpretação dos resultados em razão da homogeneidade entre os hospitais. Apenas houve variação nos grupos A2, mas o que não prejudica os resultados encontrados.

Com a representação dos grupos de resíduos produzidos em cada hospital, foi questionado se existe um controle formalizado do volume de resíduos dos serviços de saúde gerado nos estabelecimentos. A resposta foi a mesma em cinco hospitais pesquisados: “Não podemos informar quanto geramos de resíduos diariamente”. Somente o hospital Delta quantificou os seus resíduos de forma a contribuir para a média de resíduos aplicada a cada hospital.

O hospital Delta possui 115 leitos ativos em média ocupacionais, e relatou encontrar a seguinte geração média de resíduos: 1,6 kg/leito ocupado por dia de resíduos infectantes; 2,5 kg/leito ocupado por dia de resíduos comuns, totalizando 4,1 kg/leito ocupado por dia de resíduos infectantes e comuns.

Grande parte dos resíduos descartados poderia ser reciclada ou reenviada para o responsável pela fabricação inicial dos insumos, ou mesmo ser descartada de forma correta, sem comprometer o processo de tratamento dos resíduos.

A imagem a seguir foi cedida pelo hospital Delta e mostra uma lixeira hospitalar, com saco de lixo leitoso, conforme normas da ABNT e RDC 306, ou seja, que deveria receber somente resíduos contaminados, recebendo resíduos de forma comum, inadequada e sem necessidade.

A imagem apresenta plásticos de embalagens de seringas, plásticos comuns e papéis sendo descartados de forma errônea, o que gera acúmulo de resíduos e onera o valor a ser pago pelos próprios hospitais.

Figura 3

Lixeira com descarte de resíduos inadequados



Fonte: Própria – Cedida pelo Hospital Delta.

Em contrapartida, há visíveis descartes de RSS em lixeiras simples, composta de saco de lixo azul, ou seja, sacos de lixos para resíduos urbanos e domiciliares. Os resíduos são descartados de forma comum, o que acaba representando risco à saúde de quem manuseia, sem contar com a falta de tratamento no qual seria necessário aplicar. Na Figura 3, a seguir, imagem de RSS como equipo contaminado de sangue e luvas utilizadas em pacientes, ambos encontrados em lixeiras denominadas para resíduos comuns.

Figura 4

Descarte de RSS em lixeiras comuns



Fonte: Própria – Cedida pelo hospital Delta.

Na visita aos vários setores hospitalares do hospital Delta, ficou constatado que nos quartos de internação, as únicas lixeiras encontradas foram as de cor azul, ou seja, para resíduos considerados comuns. Se a classificação na área de internação atende a diversos tipos de grupos, então seria necessária a adequação quanto às lixeiras encontradas para um melhor descarte de resíduos.

4.3. idEntiFiCAÇÃO do EnVio doS rESÍduoS ExtErnoS

Os hospitais Alfa, Beta, Delta e Épsilon enviam os seus resíduos para outros municípios por motivos de confiança e melhor preço, já os hospitais Gama e Zeta enviam seus resíduos para dentro de seu próprio município. Todos os funcionários pesquisados disseram que eles não acompanham o processo finalizador dos resíduos, apenas sabem para onde vão os RSS gerados por eles.

A partir do momento que os hospitais pagam pelo serviço de recolhimento, tratamento e aterramento final, a responsabilidade sobre esses resíduos terminam no momento em que a empresa contratada recolhe os resíduos. Conforme a descrição e o relato do funcionário do hospital Beta “o problema deixa de ser nosso e passa a ser de quem recolhe os resíduos, afinal de contas, o hospital paga por esse processo”.

4.4. AnÁLISE E ContrAdiÇÃO dAS AMoSTrAS hoSPitAlARes Por PARte dos hoSPitAIS E dAS PrESTAdORAS de SERViÇOS EM SoluÇÕES AMBiEntAIS

Quadro 5

Comparativo entre relatos dos hospitais e prestadoras de serviços em soluções ambientais

Relato dos hospitais geradores de RSS pesquisados.	Relato de prestadoras de serviços em soluções ambientais, responsáveis pelo recolhimento dos resíduos nos hospitais pesquisados.
Os hospitais trabalham a cada dia na tentativa de reduzir os seus resíduos.	As quantidades de resíduos gerados pelos hospitais aumentam a cada dia.
Os resíduos são alocados em sacos de lixos apropriados utilizando sua capacidade correta de peso.	Muitas vezes os sacos de lixos estão acima do peso permitido, o que dificulta o processo de recolhimento.
As caixas de perfurocortantes são lacradas quando atingem a margem de segurança.	Os sacos de lixos e as caixas de perfurocortantes estão muitas vezes mal lacrados por excederem o volume de descarte.
Os lixos são alocados de maneira correta e em lugar próprio, auxiliando o manejo na hora da remoção.	Muitas vezes os lixos ficam amontoados, o que atrapalha no momento da remoção.
Os resíduos são acondicionados de maneira correta.	É verificada uma grande quantidade de líquido dentro dos sacos de lixo. Esse líquido não está acondicionado de forma correta.

Os resíduos são descartados conforme a legislação vigente.	Encontramos sempre resíduos comuns em sacos de lixo leitosos padronizados para resíduos contaminados.
Dentro das caixas de perfurocortantes são descartadas apenas agulhas e escalpes, conforme a padronização exigida.	É comum, no momento da incineração, encontrarmos seringas plásticas misturadas entre as agulhas e os escalpes.

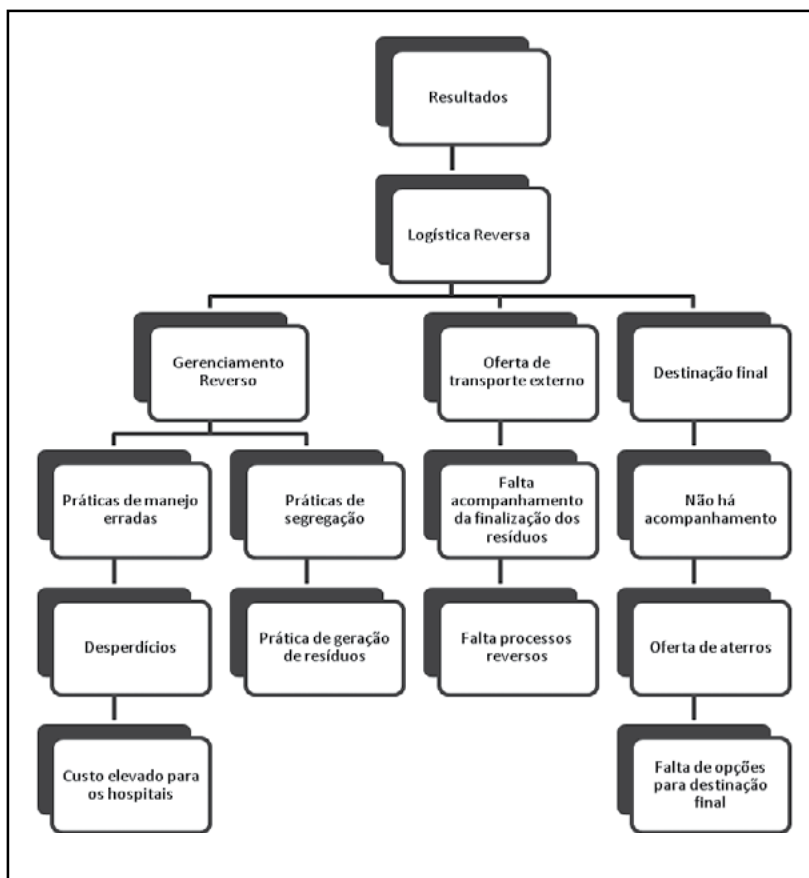
Fonte: Própria – Elaborada a partir da pesquisa realizada nos dois ambientes que lidam com os mesmos resíduos.

4.5. rESPoStAS à LoGÍStICA rEVErSA

Em relação à pergunta principal do projeto a respeito da logística reversa, a Figura 5 apresenta os principais resultados obtidos através da pesquisa. A separação das áreas do conhecimento abordado e os resultados em resumo são demonstrados a seguir.

Figura 5

Principais caminhos do resultado sobre a logística reversa



Fonte: Própria – Elaborado a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

5. ConSIDErAÇÕES FinAIS

A logística reversa impacta diretamente na melhoria do ambiente e reduz a quantidade de materiais, proporcionando o seu reaproveitamento ou sua reciclagem. A implantação do processo logístico reverso evita e reduz impactos ambientais, contudo, o reforço para essa atitude vem crescendo e ficando cada vez mais rígido devido às fortes legislações ambientais.

Após a aprovação da lei de nº 12.305, de 02 de Agosto de 2010, a qual trata especificamente da Política Nacional de Resíduos Sólidos, estabelecendo assim a logística reversa no país e juntamente a questão do ciclo de vida dos produtos em geral; se tornou fundamental aderir à questão de retornar, reprocessar ou reutilizar embalagens como papéis, papelão, plásticos, garrafas, vidros, medicamentos, eletrônicos, entre outros. A questão dos vários resíduos gerados sem representações de redução no volume está sendo cada vez mais discutida e vem ganhando espaço entre os diversos segmentos da nossa sociedade.

A pesquisa teve como fonte de estudo principal a avaliação e o acompanhamento da logística reversa inicialmente praticada nos hospitais particulares do Estado de Minas Gerais e, dentre os hospitais pesquisados, pôde se comprovar que não há retorno de resíduos gerados nos hospitais particulares e não há constatação de nenhum fabricante de insumos se preparando ou se organizando para reprocessar ou reciclar algum item de sua fabricação própria, a fim de praticar a lei conforme a legislação mencionada.

As embalagens e os materiais vencidos são descartados de forma comum. Não há reverso de nenhum material de insumo hospitalar. Percebe-se que os hospitais têm uma grande dificuldade em praticar esse gerenciamento reverso com excelência, seja ele interno ou externo.

Alguns hospitais contam indiretamente com catadores de papelão ou coletas seletivas realizadas pela prefeitura, esse processo ainda não funciona em todos os municípios, pois além do alto custo para a realização de forma padronizada, não existe uma finalização correta para o descarte de materiais, o que acaba a prejudicar o funcionamento.

Como apresentado em resultados, os resíduos comuns têm um grande potencial para reciclagem, mas são descartados de forma a aumentar o volume de materiais requerendo um maior valor pago pelos hospitais. O que não diferencia dos RSS que são descartados de forma a aumentar o volume de resíduos, além de comprometer o ambiente e prejudicar a saúde. Foram verificados resíduos comuns descartados em lixos próprios para RSS, onerando custos altos para os hospitais.

Os hospitais dependem de serviços externos para finalização total dos resíduos, e acreditam

que sua responsabilidade sobre os resíduos acabam assim que a empresa contratante recolhe esses resíduos. Nas prestadoras de serviços em soluções ambientais nada é diferente, elas não se sentem responsáveis pelos resíduos recolhidos e apenas se interessam no ato contínuo de tratar e incinerar.

É percebido que a cadeia do processo é grande e para funcionar é necessária a participação de todos os envolvidos no gerenciamento de resíduos. A cadeia é demonstrada desde o processo da aquisição dos resíduos, ou seja, desde a compra de insumos e a geração dos resíduos até o seu aterramento final.

Quanto ao volume médio de geração de RSS, foi possível visualizar a grande quantidade de resíduos gerados pelos hospitais e o aumento significativo gerado ano após ano.

A incineração dos resíduos foi verificada como um todo, e pode se observar o tratamento final acometido nos RSS e a transformação dos resíduos em cinzas para aterramento. No processo de separação para incineração é possível visualizar um grande volume de resíduos, como plásticos, vidros e papéis sem contaminação, ser queimado sem nenhuma necessidade.

Todas as prestadoras de serviço em soluções ambientais deveriam priorizar e focar em desenvolvimento sustentável contemplando o setor econômico, social e principalmente a proteção ambiental. Com os diversos tipos de resíduos existentes dentro dos hospitais, deveria haver um maior comprometimento com as diretrizes da Política Nacional de Resíduos e consequentemente ser priorizado e desenvolvido um método para um aproveitamento eficiente dos recursos na cadeia produtiva e à criação de valor sustentável aos negócios.

Os hospitais buscam excelência em notáveis campos como implantação da ISO e da ONA, adquirindo qualidade em atendimento e padronização, mas esquecem de contribuir com o meio ambiente e com a saúde e desenvolvimento de seus próprios funcionários.

Os hospitais contratam serviços terceirizados para recolherem e tratarem seus RSS, como as prestadoras de serviços em soluções ambientais, o que facilita e favorece a falta da responsabilidade sobre seus RSS. Enquanto não houver um sério acompanhamento e uma fiscalização mais rigorosa, o processo vai continuar sendo falho e a saúde pessoal e ambiental irá se maleficiar.

Ao se tratar de materiais reciclados, é visível que o Brasil precisa ajustar esse contexto. É impossível um resultado através de mão única, é necessária a participação e a interação de todos para um trabalho completo e com resultados positivos. O governo tem uma responsabilidade e deve com ela contribuir para que todo o processo reverso funcione de maneira adequada. É necessária uma fiscalização melhor e mais eficaz. Mas para que isso

ocorra será necessário um acompanhamento mais sério que traga mudanças ou adaptações desde a geração até o aterramento final. Os hospitais, as prestadoras de serviços ambientais e os aterros sanitários são responsáveis em comuns pelos mesmos resíduos, e todos deveriam trabalhar em conjunto.

A incineração é um método muito utilizado na destinação final dos resíduos sólidos de saúde, mas é utilizado em áreas urbanas. É um processo vantajoso, pois além de diminuir o volume dos resíduos e disseminar problemas como contaminações por materiais perfurocortantes, ela diminui o custo da logística e previne o crescimento e o afloramento de bactérias patogênicas. Mas, contudo, a adoção da incineração de resíduos não seria o mais recomendado, devido às agressões em que o meio ambiente é exposto e as variadas substâncias tóxicas que são emitidas na atmosfera. Muitas das substâncias que são encontradas ao se incinerar resíduos, principalmente resíduos de serviço de saúde, são consideradas potencialmente carcinogênicas para a saúde humana conforme a *International Agency for Research in Cancer* (IARC).

A geração de programas internos aplicados de redução de volume dos RSS, fiscalização governamental, conscientização e treinamento poderiam colaborar com a problemática da quantidade de resíduos gerados e do excesso de incineradores utilizados nas áreas urbanas. A falta de fiscalização constante em aterros sanitários e lixões facilita o processo de aterramento errôneo e acaba prejudicando o ambiente e a saúde de quem manuseia.

6. rECOMEndAÇÕES PARa trAbALhos FutUros

A partir dos resultados de pesquisa feitos em bases reais, poder-se-á colaborar para pesquisa futura, verificando e analisando os resíduos de serviço de saúde com a função de auxiliar para o delineamento de uma política de gerenciamento de resíduos, baseado em algo amplo, como a seguir.

Análise dos objetos descartados, ou verificação da real situação dos objetos descartados em sacos de lixos próprios para resíduos.

Avaliação dos resíduos em seu estado final, e analisar a condição do descarte dos resíduos de serviço de saúde nos aterros sanitários.

Possibilidade de reciclagem individual sobre os produtos médicos hospitalares e os resíduos de serviço de saúde.

A verificação de dados gravimétricos dos resíduos em uma busca mais abundante e profunda deste estudo, validando os percentuais de volume de resíduos e os de reciclagem.

rEFERêNCiAS

- ALENCAR-JUNIOR, N. R.; GABAÍ, I. Incineração e dioxinas: análise do aporte teórico disponível. In: **Encontro Nacional de Engenharia da Produção** – ENEGEPE, XXI, 2001, Salvador. Anais.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Brokmann, 2001.
- BRASIL. Lei nº 12.305, de 23 de dezembro de 2010. Institui a política nacional de resíduos sólidos. 02 agosto de 2010.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Resolução – RDC nº 210 de 04 de agosto de 2004. Determina a todos os estabelecimentos fabricantes de medicamentos, o cumprimento das diretrizes estabelecidas no Regulamento Técnico das Boas Práticas para a Fabricação de Medicamentos e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 14 de agosto de 2004.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Resolução – RDC nº 204 de 14 de novembro de 2006. Determina a todos os estabelecimentos que exerçam as atividades de importar, exportar, distribuir, expedir, armazenar, fracionar e embalar insumos farmacêuticos o cumprimento das diretrizes estabelecidas no Regulamento Técnico de Boas Práticas de Distribuição e Fracionamento de Insumos Farmacêuticos, conforme Anexo da presente Resolução e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 21 de agosto de 2006.
- BRILHANTE, O. M.; CALDAS, L. Q. A. **Gestão e avaliação de risco em saúde ambiental**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1999.
- CASTRO, N. R. P. S. **Resíduos de serviços de saúde gerados em unidades de saúde de pequeno porte no município de Jaú – SP**: diagnóstico e proposta de gerenciamento. Dissertação Mestrado, Centro Universitário de Araraquara (UNIARA), Programa de pós-graduação em desenvolvimento regional e meio ambiente, 2007.
- CIPLET, David. **Na industry blowing smoke** (10 reasons why gasification, pyrolysis & plasma incineration are not “Green solutions”) GAIA, Berkeley, jun.2006.
- CONAMA – Resolução nº 358 de 29 de abril de 2005. Dispõe sobre o tratamento e a disposição final dos resíduos de serviços de saúde e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 04 de maio de 2005.
- FIGUEIREDO; P. J. M. **A sociedade do lixo**: os resíduos, a questão energética e a crise ambiental. 2ª Edição. UNIMEP: Piracicaba, 1994. Disponível em <<http://www.ichs.ufop.br/cadernosdehistoria/download/CadernosDeHistoria-04-14.pdf>>; FONSECA, Iniciação ao Estudo dos Resíduos Sólidos e da Limpeza Urbana: A União. 1999.122p. Acesso em: 23 nov. 2013.
- LACERDA, Leonardo. **Logística reversa**: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. Centro de Estudos em Logística – COPPEAD, 2002.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE, Abc do SUS, Nomenclatura, Parâmetros e Instrumentos de Planejamento, **Secretaria de Assistência à Saúde**. Brasília – 1990. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2013.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, OMS, **Documento de posicionamento da OPAS/OMS**, 2005. Disponível em: <<http://www.paho.org/bra>>. Acesso em: 10 jul. 2013.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZAMONER, Maristela. Modelo para avaliação de planos de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde (PGRSS) para Secretarias Municipais da Saúde e/ou do Meio Ambiente. **Ciênc. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.13, n. 6, p.4-30, dez. 2008.

Minicurrículo do autor

Vanessa Vital Valverde

Mestre em Administração; Especialista em Gestão da Qualidade e Gestão Educacional; Graduada em Administração de Empresa; Sócia proprietária de empresa de Consultoria e Assessoria Diagnóstica do Sistema de Gestão da Qualidade; Professora no Curso de Administração da UNA; Orientadora de Curso na Faculdade Senac-MG.

E-mail: vanessavalverde@ig.com.br



Servqual Enquanto Ferramenta de Endomarketing: Um Estudo de Caso de uma Construtora Brasileira

Filipe Rodrigues Mendes Lara

Joice Bruna de Faria

rESUMo

Identifica possíveis divergências entre expectativas e percepções sobre a qualidade dos serviços internos prestados por uma organização brasileira do segmento da construção civil. Para tal, optou-se por realizar um estudo de abordagem quantitativa, a partir da adaptação de um questionário elaborado considerando as quatro dimensões da escala Servqual (confiabilidade, presteza, segurança e empatia). Os participantes da pesquisa, de maneira geral, apresentaram uma expectativa maior em relação ao serviço do que a percepção de valor daquilo que foi efetivamente prestado.

Palavras-chave: Endomarketing; Servqual; Marketing de serviços; Qualidade dos serviços internos.

AbStrACt

Identifies possible divergences between expectations and perceptions about the quality of internal services provided by a Brazilian organization in the construction segment. For such, it was decided to perform a study with a quantitative approach, from the adaptation of a questionnaire prepared considering the four dimensions of the scale SERVQUAL (reliability, responsiveness, assurance and empathy). The survey participants in general, had a higher expectation for the service than for the perceived value of what was actually provided.

Keywords: Endomarketing; Servqual; Service marketing; Quality of internal services.

1. introdução

Em um cenário de competitividade acirrada, impulsionada por fatores diversos como mudanças tecnológicas, maior poder de barganha dos consumidores, concorrentes com produtos similares, a intensificação da globalização, entre diversos outros, as organizações preocupam-se em buscar a melhoria contínua tanto da qualidade dos produtos ofertados, quanto dos serviços prestados.

Nesse sentido, a reflexão sobre a qualidade dos serviços prestados pelas organizações tem se mostrado como assunto de interesse tanto acadêmico quanto dos gestores envolvidos no processo. Indiferente de se considerar o âmbito público ou o privado, o setor de serviços, especialmente após a década de 1980, com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, passou a ganhar importância frente a produção de bens na participação no Produto Interno Bruto (PIB) das nações, sobretudo naquelas nações mais desenvolvidas (CASTELLS, 1999; LOVELOCK; WRIGHT; HEMZO, 2011).

No entanto, apesar da sua importância, não se é possível afirmar que seja dada a mesma relevância aos serviços cujo foco está centrado no consumidor final e serviços cujo foco está direcionado ao público interno, também chamado de cliente interno. Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), a relevância dada à prestação dos serviços internos é representada por uma magnitude que se relaciona à cultura corporativa, e a prestação de serviços internos de qualidade é possível quando acontece naturalmente, fruto das práticas de recursos humanos e *marketings* internos adotados.

Para Grönroos (2000, p. 360), se a organização tem como foco a prestação de serviços de qualidade aos clientes finais, é necessário que também o faça internamente, a partir de uma cultura corporativa onde “o serviço de qualidade é balizado e em que a prestação deste serviço a clientes tanto internos quanto externos é considerada um modo natural de viver, uma das normas mais importantes da empresa”.

Portanto, as ações de gestão que têm um melhor foco na satisfação do cliente interno refletem um alinhamento dos planos da empresa com o cliente externo. Para Ganesi e Corrêa (1996), os diversos setores das empresas compõem uma cadeia interna de fornecedores e clientes internos, que exigem o desempenho de organização. O sucesso dessa rede é resultado da qualidade do atendimento, produtos disponíveis e serviços prestados internamente. Portanto, a percepção do cliente interno é considerada fundamental para melhorar a qualidade de empresa e tem correlação com a satisfação de suas expectativas e necessidades.

Nessa perspectiva, o presente trabalho é fruto de uma pesquisa que teve como tema a

ferramenta Servqual para avaliar a qualidade dos serviços internos prestados por uma organização que atua na área da construção de empreendimentos imobiliários residenciais, sediada no estado de Minas Gerais / Brasil. Essa organização atua no mercado imobiliário há quase quatro décadas e é considerada a maior construtora e incorporadora do país, oferecendo casas e apartamentos em 120 cidades distribuídas no país, e será aqui designada como 'Alfa', para garantir o anonimato das informações.

Para tanto, elaborou-se, como questão norteadora, o seguinte questionamento: “qual é a percepção de qualidade dos serviços internos prestados na empresa Alfa?”.

A fundamentação teórica teve como instrumento para a pesquisa os Serviços e *Marketing* de Serviços, Qualidade de Serviços e Satisfação dos Clientes, *Endomarketing* e a Mensuração da Qualidade de Serviço por meio da Escala Servqual, este referencial dará sustentação ao trabalho a fim de esclarecer as várias categorias que serão utilizadas para dar conta dos fatos a serem abordados.

A pesquisa empírica foi desenvolvida a partir de uma pesquisa de campo, por meio de questionários aplicados para os engenheiros responsáveis por administrar os canteiros de obras, a elaboração do instrumento de coleta de dados utilizou-se a escala Servqual (PARASURAMAN; ZEITHALM; BERRY, 1985; 1988; 1994) como ferramenta de diagnóstico, que revela os pontos fortes e fracos de uma empresa com relação à qualidade do serviço prestado.

A importância dos relacionamentos internos em uma organização, o que, mesmo que não esteja perceptível diretamente ao consumidor final, poderá influenciar na qualidade dos bens ou serviços ofertados. Esse entendimento focaliza a necessidade de se implementar estratégias organizacionais voltadas para o atendimento ao público interno, o que é conhecido como *endomarketing*.

Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo principal identificar possíveis divergências entre expectativas e percepções sobre a qualidade dos serviços internos prestados.

2. rEFErEnCiAL tEÓriCo

Nesta seção apresenta-se o embasamento teórico relacionado ao tema abordado na presente pesquisa.

2.1. SErViçOs E MARkEtinG dE SErViçOs

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 283), os serviços podem ser definidos como “uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente

a propriedade do que quer que seja. Sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material”.

Diferentemente dos bens, que assumem um caráter tangível – físico –, os serviços garantem benefícios a partir de sua propriedade ou uso. Para os serviços, dada a característica de intangibilidade, estes não podem ser demonstrados antes de sua execução, bem como não podem ser estocados ou armazenados. Geralmente, as atividades que envolvem serviços promovem um envolvimento entre clientes, funcionários e prestadores, com o intuito de atendimento ao cliente, podendo ou não acompanhar um bem (LOVELOCK; WRIGHT, 2003; 2011).

Especialmente nas nações mais desenvolvidas, o setor de serviços tem ocupado posição de destaque em sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) e o número de empregos no setor cresce a taxas mais elevadas do que nos demais setores da economia (HOFFMAN; BATESON, 2003).

O Brasil acompanha essa tendência e a maioria da população dedica-se a atividades relacionadas ao setor de serviços – mais de 50% da mão de obra empregada – e as atividades que englobam os serviços representam aproximadamente 70% do PIB brasileiro (BEKIN, 2012). Como principais fatores relacionados ao crescimento do setor de serviços no país destacam-se: a amplitude da urbanização no país; mudança na demanda em função das características demográficas do país e em função de novas exigências dos consumidores; mudanças socioeconômicas; desenvolvimento tecnológico (CORRÊA; CAON, 2002; HOFFMAN; BATESON, 2003).

Especialmente no que tange aos aspectos das atividades relacionadas ao *marketing*, o *marketing* de serviços, assim como o *marketing* de bens, busca atingir a satisfação do cliente por meio da troca. Nesse sentido, é possível afirmar que a principal diferença entre essas duas modalidades de *marketing* é decorrente da existência de características distintas entre o que é oferecido. Em relação a essas características, quatro aspectos são fundamentais para distinção entre bem ou serviço, sendo eles: a tangibilidade dos bens e a intangibilidade dos serviços; a divisibilidade e indivisibilidade, ou seja, a capacidade de separação entre produção e consumo; a invariabilidade e a variabilidade, ou seja, para os bens é mais factível ofertar uma qualidade homogênea, ao contrário dos serviços; a imperecibilidade e a perecibilidade, nesse sentido, o serviço não pode ser estocado, geralmente é consumido assim que é produzido (HOFFMAN; BATESON, 2003; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Considerada a importância do cliente interno para as organizações e de uma prestação adequada dos serviços em seus diversos parâmetros, a seção seguinte discute a qualidade de serviços e a satisfação dos clientes.

2.2. QUALIDADE DE SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Assim como a definição de serviço, a mensuração de qualidade dele assume um grau ainda mais elevado de complexidade. De acordo com Miguel e Salomi (2004), a avaliação da qualidade de um serviço está relacionada à percepção de qualidade do próprio cliente, o que leva a inferir que a mensuração de qualidade está sujeita à ação de diversos fatores psicológicos, temporais e hedônicos.

Como auxílio para a mensuração da qualidade de serviços, alguns autores utilizam cinco dimensões, que, por sua vez, atribuem características mais palpáveis a essa realidade e podem assumir grau de importância diferenciado em função das características pessoais dos indivíduos (FITZSIMMONS; FITSIMMONS, 2005; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1995; 1988; 1994.). São elas:

- α) Confiabilidade: vínculo de confiança estabelecido no ato da prestação do serviço.
- β) Receptividade ou responsividade: aspectos relacionados à prontidão no atendimento.
- γ) Segurança: reúne uma série de variáveis, que, em sua grande maioria, estão relacionadas a conhecimento técnico e capacidade de se transmitir confiança e confidencialidade.
- δ) Empatia: capacidade de demonstrar interesse e oferecer atenção personalizada aos clientes.
- ε) Aspectos tangíveis: aspectos físicos que compõem o ambiente no qual a prestação de serviço está sendo realizada.

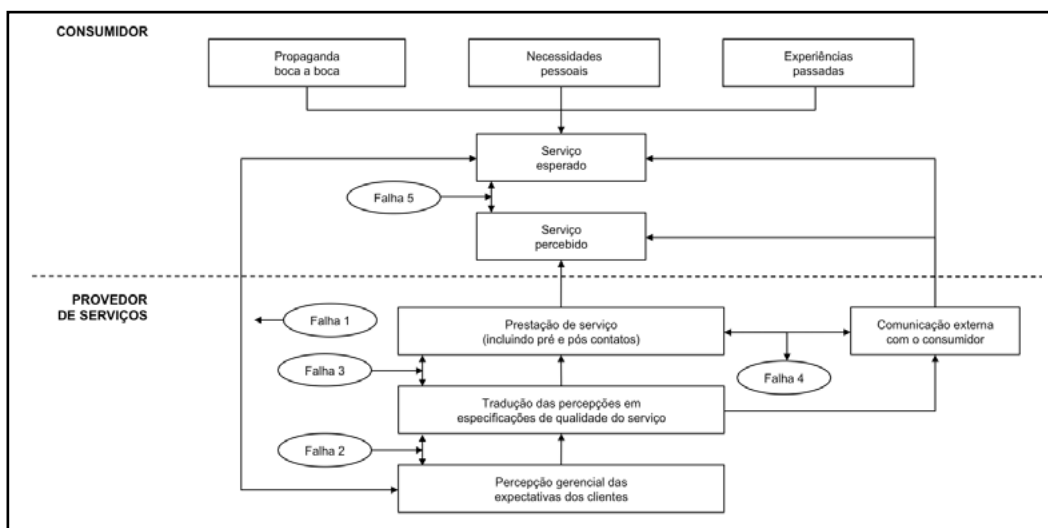
Segundo Hoffman e Bateson (2009), na tentativa de se mensurar a qualidade de um serviço, deve-se levar em consideração que, para este caso, a qualidade é um fator relacionado à satisfação, mas não equivalente. Para os autores, a percepção de qualidade de um serviço é medida pela resultante entre a expectativa e a percepção de valor do cliente.

No que tange à expectativa destacam-se a existência de dois tipos de expectativas: a desejada e a adequada. A desejada está relacionada ao que o cliente acredita ser um serviço de qualidade, a qual leva em consideração as dimensões consideradas na avaliação do cliente. Já a adequada aponta um serviço que diverge da expectativa desejada, porém serve

como um termômetro de qualidade, uma vez que atinge o ponto que o cliente considera como o nível de qualidade suficiente para que ele não fique insatisfeito. A lacuna oriunda da variação entre essas duas expectativas é chamada de 'Zona de Tolerância' (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1985; HOFFMAN; BATESON, 2009).

Dada a relevância da zona de tolerância, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985) desenvolveram um modelo conceitual de qualidade de serviço, que permite identificar todas as possíveis expectativas (Figura 1), que podem existir desde a solicitação até a prestação do serviço ao consumidor.

Figura 1– Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço



Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985, p. 44).

As falhas (lacunas) citadas por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985) são:

- Falha 1 – Diferença entre a expectativa do consumidor e a percepção da gerência.
- Falha 2 – Diferença entre a expectativa do consumidor e a percepção da gerência quanto às especificações da qualidade do serviço.
- Falha 3 – Diferença entre a especificação de qualidade e a entrega do serviço.
- Falha 4 – Diferença entre a entrega do serviço e a comunicação com o consumidor.
- Falha 5 – Diferença entre a expectativa do consumidor e sua percepção decorrente de outras falhas.

Os autores ainda ressaltam que as lacunas no lado empresarial da equação podem ser favoráveis ou desfavoráveis do ponto de vista da qualidade do serviço. Ou seja, a magnitude e a direção de cada lacuna terá um impacto sobre a qualidade do serviço. Por exemplo, a lacuna 3 será favorável quando a prestação de serviços real exceder as especificações, e será desfavorável quando as especificações de serviço não forem cumpridas.

Nesse sentido, dada a importância dos clientes para as organizações torna-se necessária a compreensão de suas expectativas e de seu comportamento. Afinal, são eles os responsáveis pelos resultados da empresa, principalmente em um mercado de grande seletividade e competitividade. De acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985), a satisfação do cliente é uma variável volátil, uma vez que sofre influência de uma série de variáveis, sejam elas ambientais, sociais, psicológicas ou econômicas.

Na subseção seguinte discute-se o *endomarketing*, dada a importância dos atores internos na prestação de serviços de qualidade.

2.3. EndoMARkEtinG

Atualmente o cenário empresarial é marcado por altos níveis de concorrência e seletividade. Esse ambiente fez com que o *marketing* se voltasse para o interior da organização em busca de um alinhamento mais eficaz da estrutura organizacional ao composto de *marketing* da empresa (CERQUEIRA, 2005).

Nesse contexto, o *endomarketing* surge como uma importante ferramenta de gestão estratégica, tendo como principal base o envolvimento dos empregados da organização, em prol da criação de vantagens competitivas (BRUM, 2000; 2003). Nesse sentido, Grönroos (1992; 2009) argumenta que o *endomarketing* deve ser entendido sob o ponto de vista estratégico, como um meio de assegurar que todos os empregados compreendam e se envolvam com o negócio da organização, em busca do desenvolvimento da cultura organizacional orientada para o cliente.

O *endomarketing*, na visão de Cerqueira (2005), busca difundir uma linguagem cultural de maneira homogênea em toda a organização, possibilitando que os empregados de níveis hierárquicos distintos possam compartilhar de um mesmo conjunto de valores. Straughan e Cooper (2002) complementam que, ao unificar conceitos de gestão de pessoas a técnicas de *marketing*, o *endomarketing* ajuda construir um ambiente interno que possibilita a motivação e compreensão dos clientes internos que, em suma, são os responsáveis pelo relacionamento entre empresa e clientes.

Kotler (2000) infere que o *endomarketing* se estrutura no sentido de descrever o empenho da organização em criar condições de motivação em para seus empregados, em busca de uma prestação de serviço com maiores níveis de eficiência e eficácia aos seus clientes. Em outra dimensão, o *marketing* externo, por sua vez, se relaciona ao esforço dispendido pela organização com o intuito de elaborar um produto ou serviço, bem como gerir o seu composto de *marketing*, com foco nos clientes externos. Nesse sentido, Kotler (2000) conclui que a fusão desses dois itens leva a um terceiro, o *marketing* integrado, que seria o ideal para organizações que objetivam maior ganho competitivo frente às concorrentes.

Bekin (2005) destaca que a maioria das organizações possui práticas pré-estabelecidas de *endomarketing*, umas estruturadas de formas consistentes e conscientes e outras, por sua vez, de forma basicamente intuitiva. Nesse sentido, o autor ressalta a relevância do desenvolvimento de políticas formais voltadas a clientes internos, uma vez que auxilia na criação de valor ao produto ou serviço disponibilizado ao cliente.

Na mesma perspectiva, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) afirmam que os comportamentos dos empregados influenciam nas percepções que os clientes constroem acerca da qualidade dos serviços, isso porque, via de regra, o empregado personifica a empresa e, mesmo que a entrega do bem aconteça conforme previamente planejado, o cliente irá se lembrar de seu contato durante o processo de entrega do bem.

Para Troccoli e Guerra (2012), as organizações que promovem serviços devem despender atenção especial aos seus empregados, pois estes farão contatos diretamente com os clientes, influenciando, assim, a percepção deles com relação à qualidade do serviço recebido.

2.4. MEnSURaÇÃO dA qUALIdAdE dE SErViÇO Por MEio dA ESCALA SErVqUAL

Em geral, o consumidor compara as suas expectativas relacionadas a um serviço com a percepção da qualidade desse serviço. Ou seja, a qualidade do serviço é um produto do que o cliente acredita que a organização pode oferecê-lo, no que se refere às suas expectativas com o que ele percebe que foi oferecido. Dessa forma, a percepção da qualidade de serviço é vista como um nível de discrepância entre a percepção do consumidor e suas expectativas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; GRÖNROOS, 1982). Nesse aspecto, quando um cliente formula altas expectativas para o serviço que será prestado, para que este seja considerado um 'serviço de qualidade', deve também ser percebido como tal. Não basta, portanto, que apenas o prestador perceba a qualidade do serviço, esta depende da percepção individualizada do cliente.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) elaboraram e testaram uma escala para avaliação da qualidade dos serviços, que chamaram de Servqual. A escala Servqual é utilizada para avaliar e medir os níveis de qualidade e satisfação do cliente na prestação de serviços. Recomenda-se a utilização desta escala de mensuração para aplicação da pesquisa em termos de identificar o perfil de expectativa e satisfação na qualidade dos usuários pesquisados referente a uma prestação de serviço (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990).

A Servqual possibilita uma comparação entre as expectativas e percepções dos clientes sobre os mesmos parâmetros. A escala foi elaborada a partir de duas seções, uma para expectativa e uma para percepção, cada uma com 22 itens, totalizando 44 itens. A perspectiva das expectativas avalia como os clientes identificam empresas que prestam serviços excelentes em determinado setor de interesse e a perspectiva das percepções se relaciona a como a empresa em questão, ou seja, uma empresa específica do mesmo setor é percebida em relação aos atributos avaliados (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; 1988; 1990).

Utiliza-se para tanto uma escala Likert de sete pontos, com as extremidades marcadas em “de maneira alguma essencial” e “absolutamente essencial” para as expectativas, e “concordo plenamente” e “discordo plenamente” para as percepções. São avaliadas cinco dimensões (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; 1988; 1990):

- Tangibilidade: a aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e outros materiais envolvidos na execução dos serviços;
- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e atender com precisão as necessidades primárias de clientes;
- Presteza: a disposição para ajudar os clientes prontamente ao fornecer um serviço;
- Segurança: o conhecimento, cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e precisão;
- Empatia: atenção individualizada e carinho prestado aos clientes.

Segundo Hoffman e Bateson (2009), a escala Servqual permite a mensuração de dois aspectos referentes aos serviços prestados. Em uma perspectiva, a diferença entre aquilo que foi efetivamente percebido e aquilo que se esperava de um serviço mensuram a qualidade do serviço. Em outra perspectiva é possível que se mezure apenas a satisfação, o que é possível a partir da mensuração exclusiva da percepção.

Ainda segundo os autores, uma das críticas à Servqual se refere ao fato de que a seção de desempenho, ou seja, as percepções, quando analisadas isoladamente, têm se mostrado

melhor predictor das intenções do consumidor do que o método combinado. Esse caso indicaria que a satisfação tem efeito mais significativo sobre as intenções do consumidor do que a própria percepção de qualidade.

Na seção seguinte são apresentados os aspectos metodológicos adotados na pesquisa.

3. MEtodoLoGiA

O presente estudo foi realizado em uma organização que atua na área da construção civil e tem como produto principal a construção de empreendimentos imobiliários residenciais, sediada no estado de Minas Gerais / Brasil, aqui denominada Empresa Alfa.

Quanto à abordagem, a pesquisa se caracteriza como quantitativa, e quanto aos fins, a pesquisa em questão é de natureza descritiva, pois pretende observar e identificar os fatos sem propor interferências (CHURCHILL, 1987). Nesse sentido, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, por meio de questionários aplicados para os engenheiros responsáveis por administrar os canteiros de obras, cuja aquisição de materiais e serviços é realizada pelo departamento de Suprimentos e imprescindíveis para construção dos empreendimentos dentro do cronograma de obra estipulado pela organização.

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados utilizou-se a escala Servqual que, de acordo com Hoffman e Bateson (2009), é uma ferramenta de diagnóstico que revela os pontos fortes e fracos de uma empresa com relação à qualidade do serviço prestado. Para garantir maior fidedignidade aos resultados, optou-se pela aplicação da pesquisa aos engenheiros de obras com percentual de conclusão entre 5% e 50%. Com esse intervalo buscou-se eliminar obras em seu pleno início, para as quais não ocorreram interações suficientes para uma avaliação adequada, e em ritmo de conclusão, onde fatores críticos não relativos poderiam influenciar na avaliação.

A coleta de dados se deu por meio *online* no espaço físico da organização, área interna, logo depois de prestado o serviço, permitindo uma mensuração mais fidedigna em relação à lembrança do respectivo serviço.

A pesquisa tem caráter longitudinal, ou seja, ocorreu em mais de um momento no tempo (HAIR *et al.*, 2005) e foi realizada ao longo de 12 meses durante o ano de 2013, com aplicações trimestrais, resultando em 04 apurações, a fim de permitir a análise da evolução dos resultados ao longo do período analisado. Devido à formação acadêmica dos entrevistados, Engenharia de Produção ou Civil, a familiaridade com os números permite e recomenda a utilização de escala Likert entre 1 e 7, para uma correta atribuição (HAIR *et al.*, 2005).

Optou-se por excluir a dimensão tangibilidade do teste, uma vez considerado que a respectiva dimensão não seria aplicável, dado que as instalações e os recursos físicos possuem as mesmas configurações em todas as suas unidades (canteiros de obras), conforme padronização da empresa pesquisada.

Foram coletados 360 questionários válidos, se considerados os quatro trimestres analisados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados foram apurados de duas formas: com ênfase no desempenho ao longo das quatro pesquisas trimestrais; e com ênfase em cada uma das dimensões avaliadas (confiabilidade, empatia, presteza e segurança). Os valores apresentados referem-se aos índices da Escala Servqual que foram calculados pela diferença entre (P) e (E), ou seja, Percepção da Qualidade (aqui chamada de Desempenho) e Expectativa. Tendo como premissa esta fórmula, têm-se os seguintes intervalos de resultados principais:

- $D > E$: Desempenho maior que a expectativa. O resultado da percepção da qualidade será um número positivo. Significa que o serviço prestado foi percebido melhor do que a expectativa do cliente.
- $D = E$: Desempenho igual à expectativa. O resultado da percepção da qualidade será igual a 0 (zero). É o resultado ideal, pois significa que o serviço prestado foi percebido adequadamente à expectativa do cliente.
- $D < E$: Desempenho menor que a expectativa. O resultado da percepção da qualidade será um número negativo. Significa que o serviço prestado foi percebido pior do que a expectativa do cliente.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto de escalas likert de 7 pontos, considerou-se como escore médio ou mediana o valor de 4,0 a 4,99. Portanto, médias acima desse escore indicam concordância com a afirmativa, o que, quando analisado isoladamente para a perspectiva da percepção, ou desempenho, como aqui chamado, indicam satisfação com o serviço prestado.

4.1. ConFiAbiLiDaDe

No que se refere à dimensão confiabilidade, ou seja, a habilidade de prestar o serviço com exatidão (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985, 1988, 1990), os resultados do segundo e do quarto trimestre são similares, apresentando melhora de 17% no terceiro trimestre do ano, conforme apresentado no Quadro 1:

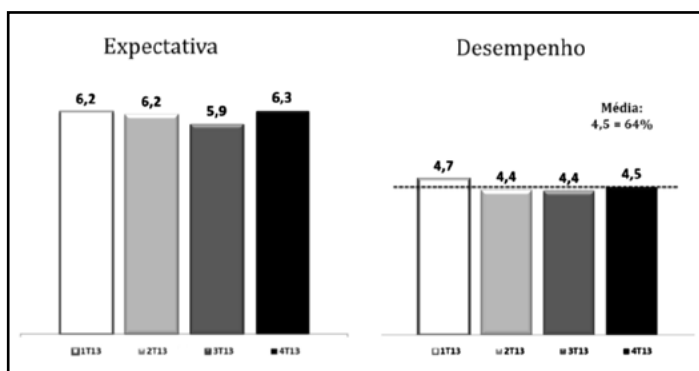
Quadro 1 – Análise trimestral da dimensão confiabilidade

PESQUISA	INDICE	% DIFERENÇA DO MÊS ANTERIOR
1T13	-1,51	***
2T13	-1,76	Piorou 25%
3T13	-1,59	Melhorou 17%
4T13	-1,79	Piorou 20%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quando analisados separadamente os valores atribuídos pelos participantes para Expectativa e Desempenho, tem-se os resultados apresentados no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Expectativa e Desempenho na dimensão confiabilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observa-se que para a Expectativa foram atribuídos valores menores a cada trimestre entre o primeiro e o terceiro trimestres do ano, o que se reverteu no quarto trimestre. Destaca-se ainda que o terceiro trimestre que apresentou expectativa menor foi, na mesma magnitude, o que apresentou melhores resultados quando comparado aos demais.

Considerando que em média atribui-se 4,5 em uma escala até 07 quanto ao desempenho, em comparação com o valor máximo (07), tem-se um aproveitamento de 64% desse indicador.

4.2. PrEstEza

Na dimensão presteza, ou seja, a disposição para ajudar os clientes prontamente ao fornecer um serviço, os índices de percepção dos clientes em relação aos serviços prestados seguiram tendência semelhante à dimensão confiabilidade, conforme apresentado no Quadro 2.

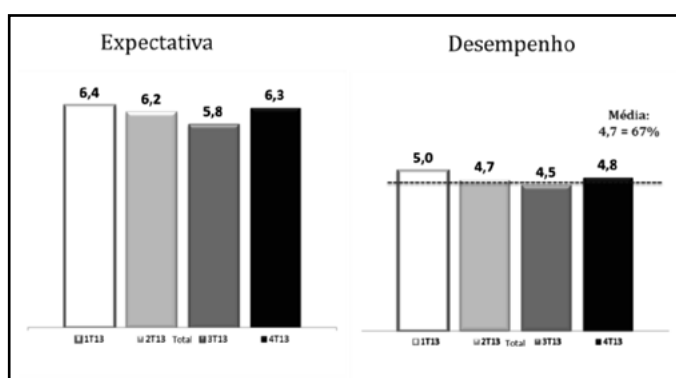
Quadro 2 – Análise trimestral da dimensão prestação

PESQUISA	INDICE	% DIFERENÇA DO MÊS ANTERIOR
1T13	-1,39	***
2T13	-1,49	Piorou 10%
3T13	-1,30	Melhorou 19%
4T13	-1,54	Piorou 24%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quando analisados separadamente os valores atribuídos pelos participantes para Expectativa e Desempenho, tem-se os resultados apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Resultado dimensão – Presteza



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observa-se que para a Expectativa foram atribuídos valores cada vez menores de importância entre o primeiro e o terceiro trimestres, porém no quarto trimestre os clientes internos retornaram a expectativa do primeiro trimestre. O mesmo movimento foi identificado em relação ao desempenho.

Considerando que em média atribui-se 4,7 em uma escala até 07 quanto ao desempenho, em comparação com o valor máximo (07), tem-se um aproveitamento de 67% desse indicador.

4.3. SEGURANÇA

Assim como as dimensões confiabilidade e prestação, a dimensão segurança também indica resultados mais satisfatórios na diferença entre percepção e expectativa no 3º trimestre. Observa-se, nesse caso, que o resultado dessa diferença no primeiro trimestre foi melhor, quando comparado às duas outras dimensões. Os resultados são apresentados no Quadro 3.

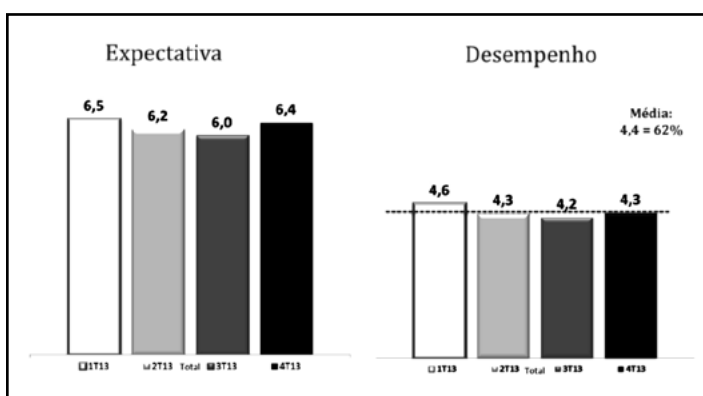
Quadro 3 – Análise trimestral da dimensão segurança

PESQUISA	INDICE	% DIFERENÇA DO MÊS ANTERIOR
1T13	-1,89	***
2T13	-1,90	Piorou 1%
3T13	-1,83	Melhorou 7%
4T13	-2,07	Piorou 24%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quando analisados separadamente os valores atribuídos pelos participantes para Expectativa e Desempenho, tem-se os resultados apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Resultado dimensão – Segurança



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observa-se que, similar às outras dimensões, a expectativa também declinou ao longo dos três primeiros trimestres, retornando, no quarto trimestre, a uma média próxima a inicial. Sobre o desempenho percebe-se uma piora se comparado o primeiro trimestre com os demais.

Considerando a média atribuída de 4,4, em uma escala que variou de 1 a 7, tem-se um aproveitamento de 62% deste indicador.

4.4. EMPATIA

A empatia refere-se à projeção imaginária ou mental de um estado subjetivo, quer afetivo, quer conativo ou cognitivo, nos elementos de uma obra de arte ou de um objeto natural, de modo que estes parecem imbuídos dele. Pode representar o estado de espírito no qual uma pessoa se identifica com outra, presumindo sentir o que esta está sentindo.

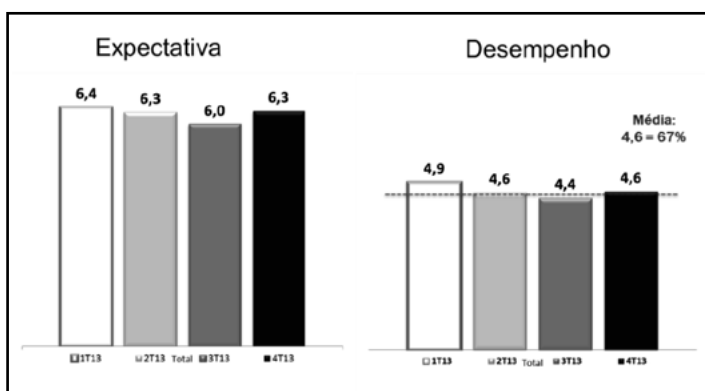
Conforme apresentado no Quadro 4 e no Gráfico 4, os resultados para a dimensão empatia seguem a mesma tendência das demais dimensões. O gráfico apresentado anteriormente dos índices de percepção do cliente em relação ao serviço prestado se comportou conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Análise trimestral da dimensão empatia

PESQUISA	INDICE	% DIFERENÇA DO MÊS ANTERIOR
1T13	-1,54	***
2T13	-1,71	Piorou 17%
3T13	-1,55	Melhorou 16%
4T13	-1,72	Piorou 17%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Gráfico 4 – Resultado dimensão – Empatia



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observa-se que para a expectativa foram atribuídos valores cada vez menores de importância entre o primeiro e o terceiro trimestres, porém no quarto trimestre os clientes internos atribuíram maior importância a esta dimensão. Quanto ao desempenho observa-se a mesma tendência, no qual há redução gradativa até o terceiro trimestre e retomada da valorização desta dimensão no quarto trimestre.

Foi atribuída uma média de 4,6 para a dimensão desempenho, obtendo-se um aproveitamento de 67% deste indicador.

5. Considerações Finais

O cenário atual compartilha transformações que vão além das mudanças tecnológicas e econômicas, representando também mudanças no caráter como as pessoas se comunicam, interagem e convivem socialmente. Se por um lado essas transformações proporcionam uma

maior competitividade entre as organizações, seja ela em função da maior disponibilidade de produtos e serviços disponíveis, pelo maior 'acesso' do consumidor a informações sobre esses produtos e serviços, ou pela presença substancial de concorrentes de nacionalidades e naturezas diversificadas, via intensificação da globalização, por outro lado, a estrutura organizacional precisa se adaptar a essa nova realidade (CASTELLS, 1999).

Nesse preâmbulo, destaca-se a importância dos relacionamentos internos em uma organização, o que, mesmo que não esteja perceptível diretamente ao consumidor final, poderá influenciar na qualidade dos bens ou serviços ofertados. Essa perspectiva enfatiza a necessidade de se implementar estratégias organizacionais voltadas para o atendimento ao público interno, o que é conhecido como *endomarketing*.

Diante desse contexto, o presente estudo teve como objetivo principal identificar possíveis divergências entre expectativas e percepções sobre a qualidade dos serviços internos prestados por uma organização que atua na área da construção civil.

Após a análise dos dados coletados a partir da pesquisa ora descrita, verifica-se a necessidade de a organização implementar esforços no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes internos. Em todas as dimensões analisadas (confiabilidade, presteza, segurança e empatia) os entrevistados apresentam uma expectativa em relação ao serviço prestado maior do que a percepção daquilo que foi efetivamente entregue, ou seja, não é possível afirmar que houve a prestação de um serviço de qualidade.

Em outra abordagem, considerando os argumentos de Hoffman e Bateson (2009), sobre a boa predição da satisfação sobre as intenções do consumidor, quando comparado à própria percepção, os resultados novamente indicam que não é possível afirmar que os clientes internos estão satisfeitos com os serviços prestados pela organização, indicando que a cultura de serviços, precisa ser aprimorada na organização.

A dimensão presteza foi a única a apresentar média superior a 4,9 (apresentou média de 5,0), o que indicaria satisfação com os serviços prestados, porém esta se limitou ao primeiro trimestre do ano.

O terceiro trimestre do ano se mostrou singular ao apresentar a menor diferença entre expectativas e desempenho, em todas as dimensões analisadas. Nesse sentido, sugere-se que uma pesquisa de abordagem qualitativa seja implementada para identificar o que pode ter proporcionado esses resultados.

Como limitação da pesquisa é possível identificar a escolha metodológica por um estudo de caso, restrito a uma única organização.

- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall. Boletim de Conjuntura, n. 52, dez. 2012. Disponível em: <periodicos.uem.br/ojs/index.php/BConjEcon/article/download/.../pdf.>. Acesso em: 01 mar. 2015.
- BRUM, A. M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BRUM, A. M. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research**: methodological foundations. Chicago: The Dryden, 1987.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços** – operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRÖNROOS, C. **Strategic management and marketing in the service sector**. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.
- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**: a customer relationship management approach. 2. ed. UK: John Wiley and Sons, 2000.
- GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro/Brasil: Elsevier, 2009.
- HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri/Brasil: Manole, 2002.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas tecnologia e Estratégia. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- MIGUEL, P.; SALOMI, G. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n.1, 2004.
- SCHMITT, B. H. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- STRAUGHAN, R..D.; COOPER, M. Managing Internal Markets: A Conceptual Framework Adapted from SERVQUAL, **The Marketing Review**, v.2, p.253-265, 2002.

TROCCOLI, I.; GUERRA, L. A. R. Emoções e responsabilidades compartilhadas: relevância em um modelo de prestação de serviços baseado na ótica relacional. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 17, n.1, p. 47-60, 2012.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER D. D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. **Journal of Retailing**, New York: School of Retailing, New York University, v. 70, n. 3, p. 201-230, 1994.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free, 1990.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n.1, p. 12-37, 1988.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

Minicurrículo dos autores

Filipe Rodrigues Mendes Lara

Mestrando em Administração; Pós-graduando em Docência para Educação Profissional; MBA em Marketing Estratégico; Bacharel em Ciência da Informação. Na Faculdade Senac, unidade Contagem-MG, atua como colaborador do Núcleo de Extensão. No Senac-MG, atua como orientador de Curso do Módulo Específico em Informática da Aprendizagem Comercial, Orientador do Curso de Auxiliar Administrativo, Operador de Computador e Excelência em Vendas e Tutor de EAD. Palestrante na área de Mídias Sociais, Mercado de Trabalho, Itinerário Formativo, Gestão de Pessoas, Motivação e Liderança. Professor do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) da disciplina Redes de Computadores. Experiência nas áreas de Gerenciamento e Gestão de Informação.

E-mail: filipermlara@gmail.com

Joice Bruna de Faria

Graduanda do 6º período do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Pará de Minas (FAPAM); Coordenadora do Departamento Fiscal da empresa PRECONTA Contadores Associados Ltda. Palestrante na área de Finanças.

E-mail: joice_bruna@yahoo.com.br



Mapeamento de Competências Essenciais para os Diversos Cargos do Setor Supermercadista

Vânia Cristina Ferreira

Jerry Antônio Coutinho

rESUMo

Este trabalho tem como objetivo precípua a identificação das competências essenciais e básicas para a busca da competitividade, que devem ser implementadas pelas empresas do setor supermercadista brasileiro. A crescente competição entre as organizações no mundo globalizado tem levado as empresas a elaborarem planos de ações estratégicos orientados para melhoria dos serviços com aprimoramento da mão de obra a fim de fidelização dos clientes. A metodologia utilizada foi o estudo de casos múltiplos, e a amostra foi constituída por questionários respondidos por sessenta funcionários de uma rede de supermercados do sul de Minas Gerais. Os dados foram coletados com a aplicação de uma entrevista semiestruturada no total de quinhentas pesquisas analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que o mapeamento das competências poderá constituir-se numa importante ferramenta que diferencia as particularidades necessárias para o bom desempenho de cada função, um atributo relevante para o processo de desenvolvimento da equipe, mas há necessidade de mais estudos explorando a relação entre gerenciamento por competências e ganho de competitividade no setor supermercadista. E incluindo ainda a necessidade de levantamento de dados sobre o tema que também leve em consideração a visão do cliente.

Palavras-chave: Competências organizacionais; Competências essenciais; Competitividade; Supermercados.

AbStrACT

This work had the objective of eventual identification of essential and basic skills, to the pursuit of competitiveness, which should be implemented by companies in the Brazilian supermarket sector. The growing competition among organizations in the globalized world has

led enterprises to develop strategic actions plans directed towards improvement of services with improved manpower in order to customer loyalty. The methodology used was multiple case studies and sample consisted of questionnaires answered by sixty employees of a supermarket chain in the South of Minas Gerais. The data were collected with a semi structured interview for a total of 500 surveys analyzed by means of the technique of content analysis. The results revealed that the mapping of skills can be an important tool that differentiates the particulars necessary for the proper performance of each function, a relevant attribute for the team development process, but there is a need for more studies exploring the relationship between managing skills and gain competitiveness in the supermarket sector. And including the need for data collection on the theme that also take into account the client's vision.

Keywords: Organizational skills; Core competencies; Competitiveness; Supermarkets.

1. introdUÇÃo

A crise do modelo econômico do pós-guerra, quando o mundo capitalista avançado teve o seu equilíbrio rompido e sofreu um profundo e longo período de recessão, iniciou uma nova era de transformação na economia industrializada. E ao deparar com um cenário de mudanças permanentes, as organizações passaram a vivenciar um desequilíbrio na sua estrutura organizacional. Esse desequilíbrio indicou a necessidade de mudança rápida, a começar nas relações comerciais sustentadas pelo novo perfil de funcionário que atendesse a exigência dessa realidade. Como reflexo dessas transformações, ser diferente das demais, trabalhar com foco num padrão de excelência dos produtos e serviços oferecidos passou a ser prioridade para vencer um cenário tão competitivo, e investir no capital humano é, até os dias atuais, um bom caminho a seguir (PORTER, 1986).

A diferenciação vem alicerçada pela competência das organizações, aquilo que fazem de melhor e que as diferencia das demais. Segundo Fleury (2000), o que diferencia uma organização das outras é aquilo que ela faz de melhor. E essa diferenciação só se alcança com a competência organizacional. E a competência organizacional é formada pelo desenvolvimento das competências das pessoas que nela trabalham. Desenvolvendo seus conhecimentos, habilidades e atitudes de seus funcionários a organização conseguirá melhores possibilidades num mercado cada vez mais competitivo.

Partindo da necessidade de vencer a competitividade inaugurada nessa época, são importantes os estudos apurados nos requisitos básicos que o mercado visa. E, quando a busca se traduz na valorização do capital humano, o processo é complexo, porque a busca por mão de obra não inclui apenas profissionais especialistas no assunto, mas

sim por pessoas com outras características indispensáveis, como maturidade emocional, comprometimento real com a organização, ético, empreendedor, com bom relacionamento interpessoal e flexível a adaptações e mudanças (ODERICH; ANTONELLO, 2005).

Dentro dessa política de planejamento estratégico, o destaque é para gestão por competência, que nada mais é que um processo de condução de funcionários para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais, sendo imprescindível à empresa uma definição clara da sua Visão. Após identificar as competências que uma função precisa e identificar as competências dos funcionários envolvidos nessa função, o passo seguinte é cruzar essas informações e analisar onde a organização pode atuar especificamente em cada caso. E ao falar em gestão de competências não se pode pressupor apenas o envolvimento de um grupo tático ou estratégico da empresa, mas sim uma integração de toda equipe que precisa se preparar continuamente para lidar com diferentes pessoas que apresentam diferentes particularidades e grau de competência (ODERICH; ANTONELLO, 2005).

Para Oliveira Júnior (2001) competência organizacional baseia-se num conjunto de conhecimento coletivo desenvolvido por meio de processos de aprendizagem aperfeiçoados pelas práticas de trabalho e que devem ser dinâmicos para atender às demandas contínuas do mercado. Portanto, dentro desta perspectiva, a justificativa para este estudo é dada pela importância que a identificação das competências organizacionais tem para a criação do diferencial competitivo em relação aos concorrentes de forma a garantir a sobrevivência das empresas. E a escolha pelo setor supermercadista é devido à importância deste na economia brasileira, um dos grandes responsáveis pela geração de emprego e renda no Brasil.

Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2013), o setor faturou R\$ 242,9 bilhões em 2012 e responde por 83,7% do abastecimento de alimentos e bebidas no Brasil com uma perspectiva de faturamento de R\$ 313,5 bilhões em 2014, 6% do PIB brasileiro, com 90,1 mil lojas, empregando até 1.052.000 funcionários, numa área de vendas em metros quadrados em torno de 21,9 milhões m². Além do impacto na economia, é um setor que vem crescendo gradativamente, atraindo grandes investidores internacionais com tecnologia inovadora, mas absorvendo em sua grande maioria mão de obra pouco qualificada.

2. rEFErEnCiAL tEÓriCo

Este referencial teórico retrata as vantagens e necessidades de ganho de competição no cenário econômico.

2.1. VAntAGEM CoMPEtitiVA E A MUdAnÇA dE CEnÁrio EConÔMiCo

A necessidade crescente de vencer a competitividade tem impulsionado organizações a buscarem novos processos de gestão estratégica (HARB, 2001). O objetivo é alcançar um resultado financeiro superior e a organização conquistar novo posicionamento no mercado, ampliando seu *market share*, ou seja, sua participação no mercado. Atualmente as empresas experimentam técnicas voltadas a gestões de competências mais amplas. Antigamente, até o final da década de 80, a busca para aumentar a competitividade se dava apenas dentro de cada empresa, conforme análise externa de Porter (1989), o que ocasionou uma mudança de paradigma e o surgimento de estratégias de aprimoramento das competências organizacionais (LEITE; PORSE, 2005).

Teorias foram surgindo para sustentar a ideia de que a empresa deve ser vista não através de atuação no domínio produto-mercado, mas como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (COLLIS, 1991; HALL, 1992 citado por HARB, 2001), em um contexto em que as pessoas envolvidas no processo estarão diretamente relacionadas à geração de lucro e vantagem competitiva da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000 citado por HARB, 2001).

2.2. ConCEito dE CoMPEtÊnCia ESSEnCiaL

O termo competência essencial surgiu para atender uma necessidade do mercado de trabalho que, cada vez mais, considera a importância de valorização da mão de obra., porque a vantagem competitiva da empresa encontra-se nas competências da empresa que viabilizam o acesso a uma maior diversidade de mercados (PRAHALAD & HAMEL, 1990). O desafio das organizações tem sido de desenvolver e implementar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura (PORTER, 1986).

O setor supermercadista tem enfrentado nos últimos anos profundas transformações, requerendo de seus gestores capacidade para adaptar suas organizações às oscilações do ambiente organizacional. Também por se tratar de um setor que tem grande número de mão de obra não qualificada é ainda mais relevante a necessidade de reter talentos da sua equipe e buscar atender com padrão de excelência as exigências do mercado. Outra

situação que requer ainda mais qualificação profissional é o intenso avanço tecnológico que vem substituindo parte da mão de obra (ABRAS, 2013).

O ramo supermercadista possui alto *turnover*, ou seja, rotatividade de funcionários no trabalho num determinado tempo, o que reforça a necessidade desse estudo, pois segundo Dutra (2001), as pessoas têm uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais e essas pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, tais como remuneração, *status*, prestígio, por exemplo, do que por suas próprias preferências pessoais. E soma-se a esse fator o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega. A insatisfação do empregado é uma causa de declínio do compromisso organizacional, o que implica vontade de investir grande dose de esforço em favor da organização e ter intenção de ficar muito tempo na empresa. Mas essa não é a realidade de grande parte de pessoas que procuram trabalho em supermercado (ABRAS, 2013). Fato que a maior incidência de *turnover* num supermercado está entre os profissionais do chão de loja, afirma o gerente de Economia e Pesquisa da Abras, Flávio Tayra (ABRAS, 2013).

Quando se avalia por setor da loja, o frente de caixa é o ponto estratégico do negócio – por ser onde se efetiva a transação e se deixa a última impressão ao cliente –, é o setor com o maior índice de turnover, de acordo com 60,6% dos supermercadistas consultados. O açougue vem na sequência com 39%, área de entrega em domicílio tem 23,5%, e padaria, frios, limpeza, manutenção e hortifrúti estão todos na faixa de 8% a 9% de rotatividade. Por função, descobre-se que o cargo de empacotador é o que mais tem rotatividade, seguido de perto pelo de operador de caixa com carga horária de 220 horas ao mês: 12,5% e 12,1%, respectivamente. Os funcionários do setor de frios e laticínios também apresentam alta rotatividade (9,8%), o açougueiro tem 8,3% e o padeiro/confeiteiro tem 8%. É curioso observar a relação flagrante entre remuneração e rotatividade. Quanto mais baixo o salário, mais alta a rotatividade.

Esse cenário descrito somado à falta de mão de obra qualificada agrava ainda mais a situação do ramo supermercadista e intensifica a necessidade da gestão por competências na tentativa de reter talentos. Para Dutra (2001) a agregação de valor dos indivíduos é sua real contribuição para o patrimônio de conhecimentos da empresa, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo. A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: individual, onde estaria incluída a dimensão gerencial; e, organizacional, com uma dimensão estratégica (RUAS *et al.*, 2005 citado por HARB, 2001).

Segundo Prahalad & Hamel (1995), competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes, aspecto fundamental para a competitividade e consequentemente para a sobrevivência da organização. Mas identificar as competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa (FLEURY; FLEURY 2000).

Baseado nesse cenário, o objetivo geral deste trabalho foi mapear as principais competências essenciais pertinentes à boa execução das funções no ramo supermercadista. E no sentido de se alcançar o objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema competências;
- Identificar a percepção dos funcionários sobre as competências em várias funções do setor.

A meta desse estudo foi levantar dados que possam contribuir com a formação de uma visão holística e inovadora na maneira de pensar e agir, paralelo a um processo de harmonização entre os interesses da organização com as crescentes exigências dos consumidores.

O enfoque central deste trabalho é o de identificar e estabelecer as competências essenciais para diversos cargos no setor supermercadista, para que com esses dados possa desenvolver a gestão por competência. A identificação desses dados possibilitará posteriormente melhores tomadas de decisões e possivelmente contribuir com a melhoria da competitividade no setor supermercadista.

Este trabalho poderá, também, contribuir para a arquitetura estratégica e a formação de novas competências, visando assegurar, ainda mais, o futuro das organizações. Além disso, os resultados obtidos permitirão à área de gestão de pessoas um melhor desempenho de seu papel em descobrir, aprimorar e ampliar o capital humano, permitindo uma melhor gestão nas ações de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e deslocamento da mão de obra para outras funções e adaptação às novas tecnologias de produção. Em síntese, pode-se dizer que o estudo das competências permite direcionar o foco no desenvolvimento de atividades que geram vantagem competitiva, agregar valor e aumentar a capacidade de expansão das empresas. Considerando que o setor supermercadista brasileiro objetiva, em última análise, oferecer bens e serviços com qualidade e padrões de excelência mundial, as competências estabelecidas no presente estudo são de importância fundamental para essa finalidade.

3. MEtodoLoGiA

O método deste trabalho caracteriza-se como qualitativo em função de que busca o entendimento de um fenômeno específico – as competências essenciais que diferenciam uma empresa no mercado – tendo, no ambiente onde o fenômeno ocorre, uma fonte direta de dados (GODOY, 1995). Também porque houve necessidade da presença do pesquisador de colher as informações e entender a interpretação e o que expressavam as pessoas; as variáveis eram difíceis de quantificar, houve contribuição para a teoria, conhecimento do sistema de gestão de competências, necessidade de identificar comportamentos organizacionais e de compreender os tipos de melhoria praticados, além da possibilidade de generalização da teoria. E com essas necessidades listadas justifica a escolha pelo estudo em relação ao tipo de técnica utilizada, o estudo de caso, já que retrata uma situação em particular, visando a análise dos dados encontrados dentro do contexto real em que ocorre (GODOY, 1995). Sendo assim, parece adequado utilizar-se o estudo de caso para o desenvolvimento da presente pesquisa, a qual se caracteriza, também, por ser um estudo exploratório. A pesquisa exploratória é útil quando o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações, orientados para descoberta (HAIR *et al.*, 2005).

Foram aplicadas pesquisas semiestruturadas do tipo qualitativas e exploratórias em sessenta funcionários de uma loja da rede supermercadista do estado de Minas Gerais para identificação das competências organizacionais. Os funcionários de diferentes setores do supermercado responderam os questionários analisando o que gostam e o que não gostam e o que seria ideal em relação à função analisada (LEME, 2005). O questionário GOSTO

/ NÃO GOSTO / O IDEAL SERIA, desenvolvido por Leme (2005), segue em anexo. Foram dez no setor administrativo, financeiro, departamento de pessoal, setor de recebimento de notas fiscais, facilitador ou *controller*, compras, cartazista, gerência, subgerência, quatro no setor de frios, cinco no açougue, quatro no hortifrutigranjeiro, sete na padaria, oito entre os reposidores na mercearia da loja, quinze na frente de loja entre as operadoras, fiscal de frente de caixa e empacotadores, quatro no depósito entre estoquistas e conferentes e por fim três no setor de limpeza. Entre todos os setores havia no total doze atendentes. O questionário foi entregue a cada funcionário e eles foram orientados a escreverem as atitudes que eles gostam e não gostam de seus pares e de todos os funcionários com os quais eles têm contato dentro da empresa.

O supermercado possui setenta funcionários no seu quadro, mas apenas sessenta responderam a pesquisa porque os outros, por motivos diversos, não estavam na loja nos dias da pesquisa. Os avaliados foram escolhidos aleatoriamente, que avaliaram os seus

colegas do setor, totalizando quinhentas análises no final do processo. Foi adotada como instrumento para coleta dos dados, a entrevista semiestruturada através do Inventário de Mapeamento de Competências (LEME, 2005), na qual o entrevistador possuía um repertório de perguntas a ser respondido pelos entrevistados, mas ficava livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta (HAIR *et al.*, 2005). Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. Para Hair *et al.* (2005), a análise de conteúdo obtém dados por meio da análise sistemática e da observação. O pesquisador examina a frequência com que as palavras e os temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto.

O questionário foi aplicado individualmente a cada funcionário. Na oportunidade, o entrevistador distribuiu os questionários e solicitou a colaboração dos funcionários, ressaltando a finalidade da pesquisa. Na sequência, os questionários foram recolhidos, garantindo-se o anonimato aos respondentes para posterior análise.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa neste trabalho esteve focada na dimensão das competências essenciais de cargo dentro do supermercado segundo opinião dos próprios funcionários do setor. De acordo com Nisembaum (2000), as competências organizacionais se classificam em básicas e essenciais, pode-se dizer que mediante resultado encontrado nesta pesquisa, os dados levantados são referentes a esses dois tipos de competências necessárias a cada função do setor supermercadista. As competências básicas garantem o suporte ou o sustentáculo necessário à implementação das competências. Por outro lado, quando se identifica as competências essenciais há a possibilidade de focar nos pontos fortes da organização, buscando o crescimento desta.

Leme (2005) afirma que o mapeamento de competências baseia-se na observação de comportamentos do cotidiano dos funcionários participantes da pesquisa. E para Leme (2005) comportamento é um conjunto de atitudes repetidas no dia a dia de uma pessoa e que são referências para nortear suas ações. Com o questionário GOSTO / NÃO GOSTO / O IDEAL SERIA, os gestores podem indicar as atitudes formadoras do comportamento de seus funcionários formadores de suas equipes de trabalho. Leme (2005) desenvolveu o questionário porque viu a dificuldade que os funcionários tinham de falar sobre competências, pois em geral desconhecem o seu significado. E segundo o autor, competência é fazer sua função na empresa com o máximo de qualidade e excelência. Portanto, com o questionário, o gestor pode mapear as atitudes e ações positivas e as que precisam ser trabalhadas e

melhoradas de seus funcionários. Diante das informações descritas pelos funcionários no questionário o avaliador poderá mapear as competências e fornecer dados para que o gestor da empresa possa trabalhar essas competências e multiplicá-la entre os demais formadores das equipes de trabalho. Desenvolvendo as competências essenciais para o alcance de excelentes resultados da empresa.

As competências consideradas desejáveis a partir das evidências percebidas nas falas dos entrevistados estão descritas na tabela abaixo separadas por setor mediante aquelas que mais se repetiram na opinião dos entrevistados.

Tabela 1 – Comportamento apurado e competência associada de acordo com a função desempenhada no setor supermercadista.

Setor: Açougue	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser Responsável	Responsabilidade ou Comprometimento
Ser dedicado	Comprometimento
Dividir responsabilidade	Trabalho em equipe
Ser criativo	Criatividade
Ser simpático	Relacionamento interpessoal
Ser tranquilo	Relacionamento interpessoal
Ser sério	Comprometimento ou Foco em Resultado

Setor: Frios (Friambreteria)	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser concentrado	Concentração, Foco nos resultados
Ser simpático	Relacionamento interpessoal
Ser organizado, limpeza do local	Organização
Ser atento às mudanças dos códigos	Foco nos resultados
Evitar falta de agilidade	Agilidade
Evitar fofocas	Relacionamento interpessoal, Respeito
Evitar distrações no celular	Foco nos resultados, Atenção
Evitar oscilações de humor	Relacionamento interpessoal, Empatia
Evitar falta de controle na hora de falar	Comunicação
Evitar gestos impróprios para chamar atenção	Relacionamento interpessoal, Respeito

Setor Hortifrutigranjeiro	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser companheiro Ser unido Ser humilde Ser simpático Ter pulso firme Não deixar ser influenciado por outros Evitar falta de responsabilidade com horário e análises	Relacionamento interpessoal, Companheirismo União, Trabalho em equipe Humildade Relacionamento interpessoal, Simpatia Liderança Personalidade Responsabilidade

Setor: Padaria	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser criativo Ser competente Ser esforçado Ser proativo Ser compressivo Ser simpático Ser mais educado Ser mais comprometido Ser menos impulsivo	Criatividade Competência, Eficácia Foco nos resultados Proatividade Relacionamento interpessoal, Empatia Relacionamento interpessoal, Simpatia Relacionamento interpessoal, Educação Foco nos resultados, Comprometimento Maturidade e relacionamento interpessoal

Setor: Administração Geral – Gerência e Subgerência	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser companheiro Ser dedicado Ser empenhado Ser menos impulsivo	Relacionamento interpessoal, Companheirismo Dedicação Foco nos resultados Maturidade, Relacionamento interpessoal
Ser humilde Ser bom líder Ser comprometido Ter boa comunicação	Relacionamento interpessoal, Humildade Liderança Foco nos resultados, Comprometimento Comunicação

Setor: Compras	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser concentrado	Foco nos resultados
Ter mais respeito pelos outros	Respeito, Empatia
Ter mais comprometimento	Foco nos resultados, Comprometimento
Ser mais tranquilo	Relacionamento interpessoal, Paciência

Setor: Cartazista / Marketing Visual	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser perfeccionista	Perfeccionismo
Ser dedicado	Dedicação
Ter bom humor	Relacionamento interpessoal, Humor

Setor: Recebimento de Notas Fiscais	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ter conhecimento	Conhecimento
Ter pulso firme	Liderança
Ter educação ao comunicar	Relacionamento interpessoal, Comunicação
Ter ponderação nos comentários	Relacionamento interpessoal, Empatia

Setor: Depósito	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ter empenho	Comprometimento
Ter dedicação	Dedicação
Ser mais presente	Foco nos resultados
Ter ponderação na comunicação	Relacionamento interpessoal, Comunicação

Setor: Análise de dados/ apoio tecnológico (facilitador, controller)	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ter cordialidade	Relacionamento interpessoal
Ter atenção	Foco nos resultados
Ser perfeccionista	Eficiência

Setor: Departamento de pessoal	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser amigo, sincero	Relacionamento interpessoal
Ser dedicado	Relacionamento interpessoal
Ser atualizado	Conhecimento
Ser comprometido	Comprometimento, Foco nos resultados
Ser perfeccionista	Eficiência
Ter discrição	Discrição

Setor: Financeiro/ Tesouraria	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ter dedicação	Dedicação, Foco nos resultados
Ter foco	Foco nos resultados, Concentração
Ter atenção	Foco nos resultados, Atenção
Ter menos distração possível	Foco nos resultados
Ser educado	Relacionamento interpessoal
Ser simpático	Relacionamento interpessoal

Setor: Serviços gerais/ Limpeza	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser companheiro	Relacionamento interpessoal, Dedicação
Ser educado	Relacionamento interpessoal
Ser dedicado	Relacionamento interpessoal, Dedicação
Ser sorridente	Relacionamento interpessoal

Setor: Atendimento	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ter agilidade	Agilidade
Ter dedicação	Foco nos resultados
Ter simpatia	Relacionamento interpessoal
Ter conhecimento	Conhecimento
Não distrair com a vida dos outros	Foco nos resultados

Setor: Frente de Caixa – operador de caixa	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser simpático	Relacionamento interpessoal
Ser ágil	Agilidade
Ser organizado	Organização
Ter educação	Relacionamento interpessoal
Ter cortesia	Relacionamento interpessoal
Ser companheiro	Relacionamento interpessoal

Setor: Frente de Caixa – fiscal de caixa	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ser educado	Relacionamento interpessoal
Ser atencioso	Foco nos resultados
Ser mais atento aos procedimentos técnicos	Foco nos resultados, Conhecimento

Setor: Frente de Caixa – empacotador	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ter educação	Relacionamento interpessoal
Ser companheiro	Relacionamento interpessoal
Ter respeito	Relacionamento interpessoal
Trabalho em grupo	Relacionamento interpessoal
Ter mais agilidade	Agilidade
Ter mais seriedade	Foco nos resultados
Ter melhor comunicação	Comunicação

Setor: Mercearia – reposição de mercadorias	
COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Ter concentração	Foco nos resultados
Ser companheiro	Relacionamento interpessoal
Ter foco	Foco nos resultados
Ser responsável	Foco nos resultados, Responsabilidade
Ter agilidade	Agilidade
Ter menos conversas paralelas	Relacionamento interpessoal
Ter simpatia	Relacionamento interpessoal
Ter proatividade	Proatividade
Ser educado	Relacionamento interpessoal
Evitar egoísmo e individualismo	Relacionamento interpessoal

Fonte: Dados pesquisa (2014).

E em relação aos pressupostos da pesquisa indicados inicialmente, seguem algumas observações para posteriores estudos e análises já que com os dados deste estudo apenas não é suficientemente conclusivos.

OBSERVAÇÃO 1 – Existe uma relação de complementaridade entre o desenvolvimento de competências organizacionais e o grau de responsabilidade da função exercida.

OBSERVAÇÃO 2 – Existe uma relação intrínseca entre foco nos resultados com possibilidade de crescimento e sucesso profissional.

OBSERVAÇÃO 3 – O relacionamento interpessoal é competência essencial para a qualidade do serviço e o ganho de competitividade.

OBSERVAÇÃO 4 – A equipe não se atentou à necessidade de bom atendimento diretamente, porém focou nos quesitos necessários para se ter um bom atendimento, ao citar diversas vezes a questão do relacionamento interpessoal acreditando ser esse um diferencial competitivo.

OBSERVAÇÃO 5 – A formação de uma equipe com competências essenciais bem trabalhadas é um processo lento e que demanda muito esforço de todos os funcionários envolvidos, diretoria e percepção de cliente. Esse conjunto de situações dificulta o processo e se agrava pelo alto índice de rotatividade no setor. Daí a necessidade de ser criativo, criar novas formas de interação com a equipe e de incentivo à participação das pessoas.

Os dados encontrados de um modo geral sugerem a importância de foco no trabalho executado, bom relacionamento com a equipe, liderança e conhecimento na função como atributos importantes para os diversos cargos analisados.

Segundo Melissa; Alliprandini (2003), é de fundamental importância que no processo de criação de vantagens competitivas, a organização procure desenvolver ferramentas que sejam difíceis de serem imitadas e que o primeiro passo seja fazer com que o funcionário conheça bem a organização, sua missão, visão e valores, consequentemente, identificando as competências funcionais essenciais para o bom funcionamento das equipes, e assim, alcançar melhores resultados profissionais e empresariais. Pode-se, a partir de então, trabalhar as competências apuradas nos funcionários já contratados e nortear as próximas contratações, tendo como base as competências apuradas e essenciais para a empresa, pensando e planejando um processo de melhoria contínua.

5. ConSIDErAÇÕES FinAIS

O presente estudo tentou apurar a competência essencial necessária para execução das diversas funções no ramo supermercadista segundo a visão dos próprios funcionários de cada setor avaliado. Revelando que ainda há muitos dados necessários para a empresa adotar o modelo de gestão por competência.

Segundo levantamento bibliográfico, o conhecimento da competência necessária para cada cargo pode aumentar as chances de assertividade no momento da designação ou contratação de um funcionário para determinada função. Talvez seja essa uma razão para que a empresa invista em mais estudos que possa lhe fornecer dados suficientes para implantação do novo modelo de gestão.

Nesse novo modelo de gestão por competência um funcionário que apresentar comportamento mais indicado para um determinado cargo poderá contribuir com possível melhoria na qualidade do trabalho desempenhado. E melhoria na produtividade pode gerar vantagens competitivas em relação ao mercado.

Assim sendo, os dados encontrados nesta pesquisa contribuem para um princípio de mapeamento das competências essenciais para cada função do ramo supermercadista podendo contribuir posteriormente para o ganho de competitividade e crescimento de um setor tão importante na economia brasileira.

Mas os resultados obtidos com esta pesquisa estão relacionados ao universo compreendido por funcionários de apenas uma rede de supermercados, portanto, restritos a generalizações. Dessa forma, recomenda-se a realização de novos estudos sobre este tema, com percepção de outros funcionários e de clientes.

Espera-se, portanto, que este trabalho contribua de alguma forma para a melhoria da competitividade no setor e para despertar o interesse a novas pesquisas na área do conhecimento e que ainda possibilite concentrar os esforços focando no desenvolvimento e aprimoramento das competências identificadas como atuais e desejáveis, com o objetivo de impulsionar a competitividade no setor estudado.

rEFErÊnCias

- ABRAS. Associação Brasileira de Supermercadistas: O auto serviço alimentar brasileiro. **Revista Super Hiper**. São Paulo, v. 12, n. 353, mai. 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.
- DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- HAIR, J. *et al.* **Multivariate data analysis: with readings**. Ed. 6. Prentice Hall, 2005.
- HARB, A. G. A determinação das competências essenciais, segundo a percepção de gestores, internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e produção**. São Paulo, v.10, n.2, Agosto, 2001.
- LEITE, J. B. D.; PORSSSE, M. de C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, p. 56-69, 2005.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MESQUITA, M., ALLEPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gestão e produção**. São Paulo, v.10, n.1, p.17-33, abr. 2003.
- NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, p. 88-115, 2005.
- OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In.: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, p. 121-156, 2001.
- PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and firms. Nova York: Free Press and Macmillan, 1986.
- _____. **Estratégia competitiva técnica para análise da indústria e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 82-91, mai./jun. 1990.
- _____. A atividade dos gerentes da Nova Era no emergente panorama competitivo. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (orgs.). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1995.

AnExo 1 qUEStionÁrio GoSto / nÃo GoSto / o idEAL SERiA

QUESTIONÁRIO GOSTO / NÃO GOSTO / O IDEAL SERIA

GOSTO	NÃO GOSTO	O IDEAL SERIA

Fonte: Leme, 2005.

Minicurrículo dos autores

Vânia Cristina Ferreira

Especialista em Gestão Empresarial e Pedagogia Empresarial; Graduada em Nutrição pela Universidade Federal de Alfenas; Responsável técnica por uma rede de supermercados no sul de Minas Gerais na qual atua, também, como coordenadora do Departamento de Gestão de Pessoas e de Educação Corporativa.

Jerry Antônio Coutinho

Especialista em Gestão de Pessoas; Graduado em Psicologia Organizacional e Educacional pela PUC-Minas; Docente nos cursos de Graduação e Pós-graduação em Administração, Gestão Empresarial e Gestão de Pessoas na PUC-Minas e no Senac; Proprietário da JC Consultoria nas áreas de Gestão de Pessoas, RH, Atendimento e Vendas, na qual é responsável técnico pelas ações de consultoria e treinamentos.



Recrutamento e Seleção no Cenário de Alta Competitividade: Desafios Enfrentados e Ações Estratégicas Utilizadas no Processo de Recrutamento e Seleção

Nara Miranda Souza Doné Sorrentino

Patrícia Andrade Diniz

rESUMo

O mercado de trabalho passou por grandes mudanças após a Revolução Industrial e, consequentemente, mudou as relações de trabalho e a postura das empresas em relação aos funcionários. O capital humano passou a ser mais valorizado, uma vez que as empresas entenderam que somente com pessoas eficazes é possível atingir os objetivos estratégicos. Porém, a partir dessas mudanças históricas, as empresas enfrentam o desafio de absorver, integrar e reter essas pessoas eficazes e, sendo assim, o processo de Recrutamento e Seleção passou a ser visto como estratégico, e é considerado um processo em que a empresa busca as pessoas capazes de realizarem, com eficiência, as tarefas que ajudarão a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos, e que é um processo que precisa acompanhar as tendências do mercado de trabalho para ser considerado efetivo dentro de uma organização. Por ser um processo que exige grande disponibilidade de tempo para realização, muitas empresas, quando necessário, buscam o suporte de consultorias externas especializadas em gestão de pessoas. Tendo em vista essa realidade, o presente artigo tem como objetivo geral identificar quais ações estratégicas são utilizadas no processo de recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade, e os desafios enfrentados durante este processo. Metodologicamente, utiliza-se a pesquisa qualitativa, quanto à abordagem; descritiva, quanto aos fins, e a pesquisa de campo é a opção quanto aos meios. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas. A análise dos dados obtidos revelou vários desafios enfrentados e várias ações estratégicas utilizadas por outras empresas e consultores de recursos humanos, nos processos de recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade, principalmente para diminuição de custos e de tempo gasto com o processo, quais sejam: utilização de mensagens de texto e *e-mails* para recrutamento de candidatos; divulgação da vaga com dados da entrevista, solicitando comparecer a empresa; divulgação das vagas em outros sites gratuitos de emprego, panfletagem na rua e divulgação da vaga em jornais populares.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; Ações estratégicas; Desafios; Consultoria externa.

AbStrACt

The labor market has undergone tremendous changes after the Industrial Revolution and consequently changed labor relations and the attitude of companies towards employees. Human capital has become more valued, as companies understand that only through effective people, it is possible to achieve the strategic objectives. However, from these historic changes, companies face the challenge to absorb, integrate and retain these effective people and, therefore, the process of recruitment and selection was seen as strategic, and is considered a process in which the search company people able to carry out, effectively, tasks that will help the company achieve its strategic goals, and that is a process that needs to keep up with trends in the labor market to be considered effective within an organization. Because it is a process that requires high availability of time to realize it, many companies, where necessary, seek the support of external consultants specialized in personnel management. In this context, this article has as main objective to identify what strategic actions used in the recruitment and selection process in the highly competitive scenario, and the challenges faced during this process. Methodologically, it uses qualitative research, on the approach; descriptive, as the purpose, and the field research is the choice as to the means. Data collection was conducted through interviews. The data analysis revealed various challenges faced and several strategic actions used by other companies and human resources consultants in recruitment and selection in the highly competitive scenario, mainly for reduction of costs and time spent on the process, namely : Use of text messages and emails to recruit candidates; ensuring that the vacancy with interview data, requesting attend the company; dissemination of jobs in other free job sites, pamphlets on the street and vague disclosure in popular newspapers. **Keywords:** Recruitment and selection; Strategic actions; Challenges; External advice.

1. introdUÇÃO

Segundo De Masi (2000, p. 71), desde a Revolução Industrial, o mercado de trabalho apresentou muitas mudanças que, aliadas à globalização e às novas tecnologias, geraram a mudança na postura das organizações e de seus administradores, pois precisaram se adaptar ao novo perfil dos trabalhadores e, conseqüentemente, às novas relações de trabalho que surgiram em resposta à nova lei de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Segundo ele, “[...] o contexto no qual vivemos não pode ser considerado uma continuação

da sociedade industrial. E que neste contexto não mudaram só alguns aspectos: mudou todo o conjunto.” As organizações estão em busca da qualidade dos processos empresariais, e isso se torna possível com bons profissionais, pois segundo Milkovich; Boudreau (2000), é impossível que as empresas atinjam seus objetivos sem pessoas eficazes, e complementa Oliveira (2008, p. 1): “Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância da condução do processo de seleção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga.”

Segundo Cavazotte; Lemos; Vianna (2010), além de mudanças históricas, o mercado de trabalho tem o desafio de absorver e integrar trabalhadores com perfis diferentes, dentro de um mesmo ambiente organizacional. Este mesmo autor completa que, neste desafio de absorver profissionais com perfis tão diferentes, o processo de Recrutamento e Seleção precisa acompanhar as tendências do mercado de trabalho para ser considerado efetivo dentro de uma organização.

Conceitualmente, Recrutamento e Seleção é um processo em que uma organização garante as pessoas apropriadas no lugar certo e na hora certa; capazes de realizarem, com eficiência, as tarefas que ajudarão a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos globais (DECENZO; ROBBINS, 2001). Para Milkovich; Boudreau (2000, p. 162), “recrutamento é o *processo de identificação* e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns [...] para serem contratados para o emprego.” (Grifo do autor)

Após o recrutamento do candidato, de acordo com França (2009, p. 34), é o momento de selecionar o mais adequado para a vaga em aberto, e ele considera que a seleção “é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.”

Segundo Grocco; Gttmann (2005), como os desafios empresariais estão aumentando e gerando pressão por redução de custos, competição intensa, fragmentação de negócios e atividades surge, então, a necessidade de adquirir, manter e utilizar de conhecimento especializado. Ainda, segundo este autor, em função da velocidade das mudanças, o conhecimento especializado tende a se tornar incompleto, ou até mesmo inadequado, de forma muito rápida; então, as empresas passaram a contratar pessoas ou outras empresas para a realização das mais diversas atividades que possa exigir conhecimento especializado.

Nota-se, portanto, a busca por consultorias externas para a realização do processo de recrutamento e seleção, uma vez que é uma atividade que exige disponibilidade grande de tempo para realizá-la (CROCCO; GTTMANN, 2005). Estes mesmos autores complementam

que a evolução da prática de consultoria passou a ser um modelo encontrado nas organizações em resposta à necessidade de uma maior contribuição de forma mais dinâmica e, principalmente, na gestão de pessoas.

Segundo Orlickas (2001), a consultoria, de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema para um determinado cliente.

Para Carvalho; Passos e Saraiva (2008), o processo de Recrutamento e Seleção deve se adequar à realidade de cada empresa para que estas atinjam seus objetivos. Estes autores acreditam que quando há comparações entre as organizações, nota-se que as práticas do processo de recrutar e selecionar pessoas são diferentes e se adéquam, por exemplo, à cultura e ao planejamento estratégico organizacional. Completam, ainda, que mais que o preenchimento de cargos disponíveis, o processo de Recrutamento e Seleção deve visar à captação e ao aumento do capital intelectual da empresa, com a finalidade de torná-la mais competitiva. “Sendo assim, torna-se essencial saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo seletivo planejado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos.” (OLIVEIRA, 2008, p. 1).

Diante desse cenário, este artigo busca responder à seguinte pergunta: **Quais os desafios enfrentados e as ações estratégicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade?**

Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais os desafios enfrentados por outras empresas e consultores de recursos humanos e as ações estratégicas utilizadas por eles no processo de recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade.

Como objetivos específicos, pretende-se contextualizar e conceituar o processo de recrutamento e seleção no cenário das organizações; dissertar sobre a temática de desafios e ações estratégicas em recrutamento e seleção, à luz da literatura, e por fim, descrever as ações estratégicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade.

Para tanto, a metodologia utilizada na presente pesquisa, quanto à abordagem é qualitativa; quantos aos fins descritiva; e quantos aos meios se caracteriza como pesquisa de campo. O universo da pesquisa corresponde quatro consultorias de RH e três empresas de outros ramos que possuem RH interno e a amostra corresponde a sete profissionais da área de RH que atuam nestas empresas.

O presente trabalho foi estruturado da seguinte maneira: em um primeiro momento, está o

referencial teórico, no qual se abrange os principais autores que discorrem sobre a temática, no capítulo seguinte encontra-se a metodologia, constando os tipos de pesquisa, o universo e a amostra, a coleta e tratamento de dados. A seguir, têm-se a análise de dados e a discussão e, por fim, as considerações finais.

2. rEFErEnCiAL tEÓriCo

2.1. o PRoCESSo dE rECrUtAMEnto E SELEÇÃO no CEnÁrio dAS orGAnIZAÇÕES

Em seu livro *O Ócio Criativo*, De Masi (2000) cita que após a Revolução Industrial ocorreram muitas alterações sociais, econômicas, políticas e culturais que impactaram nas relações com o trabalho e, conseqüentemente, impactam na forma de recrutar e selecionar as pessoas, gerando a necessidade de reorganização dos processos.

No contexto geral, este autor cita que uma das mudanças causadas pela Revolução Industrial foi na forma de realização do trabalho, uma vez que as pessoas deixaram de trabalhar manualmente e passaram a trabalhar com máquinas em grandes fábricas. De Masi (2000) completa que isso trouxe fortes impactos, demandando a necessidade de administrar as pessoas para trazer maior segurança industrial. Surge, então, a chamada Relações Industriais que, para este autor, veio para minimizar os conflitos industriais entre os objetivos individuais dos trabalhadores e os objetivos organizacionais da empresa que os contratavam e que, até então, eram objetivos considerados incompatíveis.

Segundo Araújo; Garcia (2006), na década de 30, a administração de pessoal se tornou conhecida e realizava fundamentalmente as rotinas trabalhistas, desempenhando as funções de recrutar e selecionar pessoas que era, basicamente, a inserção e retirada do nome do trabalhador do Livro de Escrita do Pessoal por meio de fichas. Mas, segundo estes mesmos autores, foi a partir deste período que as empresas passaram a considerar as pessoas recursos fundamentais para o sucesso organizacional, acreditando na importância de profissionais específicos para realização da administração de pessoas, bem como para a realização dos processos de recrutamento. Araújo e Garcia (2006) ressaltam que todos esses acontecimentos foram relevantes na contribuição do surgimento da Era da Informação em 1990; o que permitiu o desenvolvimento e a evolução da administração de Recursos Humanos, originando a Gestão de Pessoas que se estende até os dias atuais.

Chanlat (2000, p. 119) cita que “por modo ou método de gestão entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado.” Chiavenato (2005) complementa as ideias de Chanlat

(2000) mencionando que as empresas realizam o processo de recrutamento e seleção de pessoas para, com elas e por meio delas, conseguir atingir seus objetivos organizacionais, e que, no entanto, as pessoas selecionadas para ocupar as vagas de determinada empresa, também estão em busca de atingir seus objetivos individuais e, muitas vezes, servem-se da empresa contratante para atingi-los.

Dentro deste contexto, todo processo de recrutamento e seleção de pessoas inicia a partir de uma demanda interna para a contratação de novos profissionais na empresa contratante. Esta demanda pode surgir por vários motivos, seja a partir do aumento no quadro de funcionários, para criação ou ampliação de algum setor da empresa, ou para substituição de funcionários que foram desligados ou se desligaram (MARRAS, 2000).

2.2. ConCEitos dE rECrUtAMento E SELEÇÃO

De acordo com Bosi (2004), as etapas de Recrutamento e Seleção (R&S) são basicamente o planejamento, analisando o perfil solicitado e programando as demais etapas, a execução, decidindo se será feito por uma consultoria externa ou pela própria empresa contratante, e por fim as fontes de recrutamento, decidindo se será interno ou externo.

Para Araújo; Garcia (2006), o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego e que o recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir as necessidades da organização e abastecer o processo de seleção.

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutas e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um 'pool' dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos. (WERTHER, 1983, p. 145).

Marras (2007) define que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa. Este mesmo autor ressalta que o recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho, que é o espaço onde ocorre o intercâmbio entre as empresas e as pessoas, e o mercado de recursos humanos que é o conjunto de candidatos que buscam emprego, este mercado envolve pessoas desempregadas, que estão em busca de oportunidades de trabalho e também as que já estão trabalhando. Ainda segundo este autor, o recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três

etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar a utilizar formando o planejamento de recrutamento.

Flippo (1961, citado por FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 64) define o recrutamento como “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar às vagas em determinada organização.”

De acordo com Marras (2007), o recrutamento de candidatos pode ser interno, externo ou misto, sendo que o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, utilizando a comunicação interna para atrair pessoas que já estão trabalhando na empresa a concorrerem a novo cargo. Já o recrutamento externo, foco deste trabalho, ocorre quando não há candidatos suficientes dentro da empresa para preenchimento das vagas; ou a empresa está em busca de inovar seu quadro de funcionários (MARRAS, 2000), e permite novas e diferentes experiências para a empresa contratante, proporcionando novas formas de pensar e consequentemente novas e abrangentes formas de resolução de conflitos internos da organização.

Para Boas e Andrade (2009), o recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher as vagas em aberto com pessoas externas à organização, ou seja, que estão disponíveis no mercado de trabalho ou que estão atuando em outras organizações. E completam citando que esse processo possibilita o contato direto da empresa contratante com o mercado de trabalho e que o recrutamento externo ganhou um novo aliado de divulgação, a *internet*, o que enriqueceu o processo seletivo e criou novas fontes de candidatos a emprego e maior competição. E por fim o recrutamento misto, segundo Marras (2007) é quando se utiliza tanto o recrutamento interno, quanto o externo para buscar profissionais para a vaga em aberto.

Marras (2000) menciona que após a divulgação da vaga, inicia o processo de recebimento de currículos, que pode ser *on-line* ou pessoalmente, logo depois é necessário triar os currículos recebidos, que consiste em ler e analisar se o currículo está dentro do perfil desejado pela empresa contratante. Por fim, depois dos currículos analisados, é o momento de convidar os candidatos dentro do perfil para participarem da seleção que, ainda segundo o mesmo autor, este convite normalmente é feito por ligação telefônica para iniciar o processo de seleção.

Segundo Araújo; Dias (2008), enquanto a etapa de recrutamento é fase tipicamente positiva e convidativa de atração de candidatos, divulgando e comunicando sobre as vagas, a seleção é, ao contrário, uma fase restritiva e abstrativa, de decisão e classificação de candidatos.

Dessa forma, após o recrutamento, inicia-se o processo de seleção dos profissionais, quando, para França; Arellano (2002), é o momento da escolha, dentre os candidatos recrutados,

daqueles que mais se enquadram no perfil determinado pela organização, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

A seleção é importante, pois, as pessoas possuem diferenças individuais e uma variedade humana enorme. As diferenças individuais entre pessoas tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a terem comportamento, reações e desempenhos diferentes, daí então o verdadeiro sentido de se fazer seleção, pois, se todos fossem iguais seria desnecessário o processo de seleção. (ARAÚJO; DIAS, 2008, p. 7).

Segundo França (2009), antes de iniciar a seleção, é importante analisar todas as características da descrição da vaga em aberto, tais como perfil comportamental e conhecimentos desejados para a função, quais serão as responsabilidades deste cargo, e saber horário de trabalho e salário oferecido, de forma que o profissional responsável pelo processo de seleção esteja preparado para a sua realização de forma mais assertiva.

2.3. AÇÕES ESTRATÉGICAS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CENÁRIO DE ALTA COMPETITIVIDADE, À LUZ DA LITERATURA

Mintzberg; Quinn, (2001, p. 20), definem estratégia como

[...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Nogueira (1982) menciona que desde a época das grandes guerras já se recrutavam e selecionavam pessoas para a guerra, tais como os soldados, as enfermeiras e os médicos, ele continua dizendo que até mesmo na época da revolução industrial já recrutavam os capatazes para as fábricas que eram responsáveis por contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores e acabou dando origem ao órgão de Recursos Humanos, e que, com o passar do tempo, precisou de papéis mais especializados. Contudo, ainda segundo este autor, a partir da globalização do mercado e do surgimento da Era da qualidade, o recrutamento e a seleção passaram a ser planejados com mais cuidado e de forma mais estratégica, pois as pessoas passaram a ser mais valorizadas e a constituir o capital mais importante das organizações.

De acordo com Flippo (1970, citado por FRANÇA; ARELLANO, 2002), após a fase legal do RH, em que a única preocupação era executar as leis trabalhistas, é que o processo de recrutamento e seleção passou a realizar ações mais estratégicas com técnicas mais sofisticadas, introduzindo, por exemplo, a avaliação psicológica durante o processo de seleção.

Segundo Penna (2008), algum tempo atrás, a falta de emprego era comum, porém, atualmente, o cenário se inverteu: há muitas vagas disponíveis no mercado, os salários estão mais altos, e aumentou a disputa por profissionais de alto nível. Ela ainda cita que o motivo é que as organizações passam por uma crise mundial de talentos, que afeta também o Brasil. A cada dez presidentes, os dez mostram a grande preocupação com a escassez de profissionais qualificados e melhor preparados para os cargos e 62% dos presidentes das empresas estão mudando a forma de recrutar, motivar e desenvolver pessoas para atrair mais talentos neste cenário de alta competitividade (PENNA, 2008).

Nogueira (1982) menciona que neste cenário, passou a existir uma maior preocupação no momento da escolha dos profissionais; escolha esta que se tornou estratégia para melhorar os resultados da empresa por meio da contratação de profissionais qualificados. Assim, ele ainda complementa que as práticas tradicionais de seleção de mão de obra estão dando lugar a atualizados sistemas de captação de recursos humanos, sustentados por novos métodos e técnicas. Ainda para este autor, os processos de recrutamento e seleção surgem como ferramentas importantes para a eficácia organizacional, possibilitando a sobrevivência da empresa no mercado, permitindo que ela atinja seus objetivos e desempenhe com êxito seu papel na sociedade moderna.

A percepção da importância da gestão de pessoas em contextos organizacionais atuais faz com que essa área seja um novo patamar de importância estratégica em muitas organizações. É necessário ir além, fazendo com que as pessoas sejam consideradas recursos estratégicos capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade da sua competitividade. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004, p. 13).

Chiavenato (2009a) cita algumas ações estratégicas que podem ser realizadas durante o processo de recrutamento de candidatos e que, inicialmente, é necessário obter as informações sobre a vaga em aberto e as competências desejáveis para realizar a primeira etapa, que é a divulgação da vaga, e, estrategicamente, para conseguir um bom número de candidatos no perfil, é interessante fazer uma consulta aos arquivos de candidatos (Banco de Currículos); buscar indicação de candidatos por parte dos funcionários atuais da empresa, afixar cartazes ou, até mesmo, anúncios na portaria da empresa contratante. Outras ações estratégicas para

conseguir candidatos, citadas por ele, é a criação de parcerias com sindicatos, associações de classe, universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, bem como contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado. Ele menciona, também, os anúncios em jornais e revistas, a busca por agências de recrutamento (consultoria externa de RH), o auxílio do recrutamento *on-line* (pela *internet*) e os programas de *trainees*.

De acordo com Araújo; Dias (2008), nos processos de recrutamento e seleção, várias ações podem ser realizadas, tais como, durante a seleção, ter atenção ao ambiente físico e psicológico onde será feito o processo é extremamente importante, pois ele deve ser usado como estratégia de seleção. Os autores complementam que o ambiente físico para a seleção, estrategicamente, precisa ser um local limpo, privado e confortável e que o ambiente psicológico precisa proporcionar ao candidato um clima ameno e cordial.

Araújo (2004) e Mintzberg (2008) também citam algumas técnicas de seleção de pessoas que podem ser utilizadas pelas empresas como ações estratégicas, dependendo do perfil do cargo; dentre elas as entrevistas, que podem ser realizadas individualmente ou de forma coletiva; as dinâmicas de grupo, na qual o comportamento das pessoas é avaliado a partir da sua atuação em grupo; podem ser usadas, também, provas escritas ou práticas de conhecimentos específicos ou técnicos daquela vaga em aberto, bem como os testes psicológicos para uma avaliação mais profunda do perfil comportamental e mental do candidato.

Conforme Weil (1994), os sinais emitidos pelo corpo podem ser uma poderosa ferramenta para identificar o que realmente a pessoa está pensando, dessa forma, a análise comportamental durante a entrevista de seleção é essencial e pode ser usada como uma ação estratégica.

Segundo Resende (2000), a entrevista por competências também pode ser utilizada como estratégia de seleção de pessoas, sendo fundamentada em fatos reais e mensuráveis, bem como as capacidades, os atributos e as qualidades comportamentais. Reis (2003) completa a ideia do primeiro autor dizendo que o principal objetivo desse tipo de entrevista é realizar a investigação sobre as competências presentes e ausentes no comportamento do candidato e que nesse tipo de entrevista, que foca nas competências comportamentais do candidato, o indicador do desempenho futuro é o desempenho passado desse candidato e a forma como ele se comportou em determinadas situações passadas.

Araújo (2004) cita que diante de um cenário de estresse e competição, é necessário buscar profissionais com perfis diversificados no que se refere aos seus valores e características

culturais e que isso é possível através da utilização de instrumentos de autoavaliação e de entrevistas situacionais, chamadas por Resende (2000) de entrevista por competência.

3. MEtodoLoGiA

O presente trabalho utiliza, quanto à abordagem, a pesquisa qualitativa. Nesta pesquisa, segundo Godoy (1995), os dados estatísticos são dispensáveis, por não ter como foco a enumeração ou mensuração. Seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada dos métodos quantitativos. Para ele, nesta pesquisa é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada, para que possa situar sua interpretação sobre esses fenômenos. Dessa forma, a abordagem qualitativa é ideal para o atual estudo, uma vez que se pretende identificar os desafios enfrentados por outras empresas e consultores de recursos humanos e as ações estratégicas utilizadas por eles no processo de recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade.

Por sua vez, quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. A abordagem descritiva, segundo Gil (2002), tem como objetivo a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos e permite ao pesquisador o levantamento de dados relacionados a um tema de trabalho de forma a entender melhor a percepção das pessoas envolvidas. Dessa forma, já que a presente pesquisa tem por finalidade identificar e descrever os desafios e as ações estratégicas de R&S que são realizadas por outras empresas, ela carece deste tipo de pesquisa.

Por fim, quanto aos meios, realiza-se a pesquisa de campo. De acordo com Lakatos; Marconi (2008), a pesquisa de campo é uma fase que é realizada após os estudos bibliográficos, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses; definir qual é o meio de coleta de dados e a metodologia aplicada. Por meio da pesquisa de campo será possível buscar profissionais que atuam em outras empresas e consultores externos de RH, e realizar uma investigação dos desafios e das ações estratégicas de R&S aplicadas por eles.

Dessa forma, a coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas, em que o roteiro utilizado (APÊNDICE A) está estruturado com quatorze perguntas, sendo todas perguntas abertas. As entrevistas foram realizadas entre os dias 15/05/2014 e 20/05/2014, fora do ambiente e horário de trabalho dos participantes, e foram entrevistados sete profissionais de RH que atuam com recrutamento e seleção em diferentes empresas em Belo Horizonte, sendo quatro consultores de RH de Consultorias de RH e três Analistas de RH interno de empresas

de ramos variados de atuação, universo e amostra, coincidentemente. Nesta pesquisa, essas Consultorias externas de RH estão denominadas CONSULTORIA 1, 2, 3 ou 4 e seus respectivos profissionais de CONSULTOR 1, 2, 3 ou 4; e os Analistas de RH interno de três organizações de ramos diferentes que são chamados de ANALISTA 1, 2 ou 3, e suas respectivas empresas de EMPRESA 1, 2 ou 3, e quando se referir a ambos, de forma geral, serão chamados de Profissionais de RH.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme roteiro de pesquisa (APÊNDICE A) foram realizadas entrevistas com o objetivo de identificar os desafios e as ações estratégicas utilizadas por outras empresas e profissionais no processo de recrutamento. No decorrer deste capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados.

O roteiro da entrevista foi subdividido em quatro categorias: *Perfil da empresa*, *Perfil do consultor*, *Perfil do mercado de trabalho (percepção do consultor)* e a última categoria é *O Processo de Recrutamento e Seleção*.

Na categoria *Perfil da empresa*, a pesquisa revelou que das sete empresas envolvidas na pesquisa, quatro são consultorias de RH, e três são empresas que atuam em ramos variados. A seguir, os Quadros 1 e 2 apontam o tempo de atuação com processos de recrutamento e seleção de cada empresa e o ramo de atuação das empresas:

Quadro 1

Tempo de atuação com R&S das Consultorias de RH

Empresa	Tempo de atuação com R&S
CONSULTORIA 1	50 anos
CONSULTORIA 2	30 anos
CONSULTORIA 3	5 anos
CONSULTORIA 4	1 ano

FONTE – Dados da pesquisa.

Quadro 2

Ramo de atuação e tempo de atuação com R&S das Consultorias de RH

Empresa	Ramo de atuação	Tempo de atuação com R&S
EMPRESA 1	Tecnologia da informação	25 anos
EMPRESA 2	Calçadista	15 anos
EMPRESA 3	Materiais refratários	20 anos

FONTE – Dados da pesquisa.

Na categoria *Perfil do consultor*, a pesquisa revelou que a média de tempo de atuação dos profissionais em recrutamento e seleção é de seis anos e o Quadro 3 aponta as informações sobre a escolaridade dos entrevistados:

Quadro 3

Formação acadêmica dos sete profissionais entrevistados

Formação Acadêmica	Quantidade
Psicologia	6
Administração	1

FONTE – Dados da pesquisa.

Percebe-se no Quadro 3 que 85% dos profissionais entrevistados possuem formação acadêmica em Psicologia e que pode ser uma estratégia de atuação nos processos de recrutamento e seleção para melhor percepção comportamental dos candidatos. Esta ideia é confirmada por Weil (1994), que acredita que os sinais emitidos pelo corpo podem ser uma poderosa ferramenta para identificar o que realmente a pessoa está pensando, e que esta análise é primordial para uma entrevista de seleção.

Na categoria *Perfil do mercado de trabalho (percepção do consultor)*, quando perguntado sobre *qual sua percepção sobre o atual mercado de trabalho*, os profissionais apontaram o mercado claramente dividido em dois níveis: Operacional e Outros (que incluem o nível tático, administrativo e estratégico). Acreditam que as pessoas que estão em busca, ou que aceitam as vagas operacionais, estão muito desqualificadas e inexperientes, uma vez que “[...] as pessoas de nível operacional estão ficando pouco tempo nas empresas; se desligam por pouca coisa, às vezes pedem demissão por que a concorrente ofereceu dez reais a mais no salário [...]”. (ANALISTA 3) Os consultores que atuam em consultoria de RH ressaltaram que a demanda de vagas operacionais é cada vez maior e a mais difícil de encontrar um profissional no mercado. Percebe-se, portanto, que o aumento deste tipo de vaga no mercado, a dificuldade e a grande demanda de tempo para realizar esses processos, têm levado à busca pelos serviços de R&S das consultorias externas de RH por parte das empresas. A informação de que há um aumento de vagas no mercado é confirmado por Penna (2008) quando menciona que antigamente faltava emprego e que atualmente há muitas vagas. Quando se trata da busca por consultorias externas de RH, está de acordo com a concepção de Crocco; Gttmann (2005) quando menciona sobre a busca por esses serviços por se tratar de uma atividade que exige grande disponibilidade de tempo para realizá-la.

No que se referem aos outros níveis, os profissionais acreditam que “[...] no nível tático e administrativo, há mais oferta de candidatos, e que, na medida em que vai subindo a

escolaridade exigida, o número de candidatos aumenta.” (CONSULTOR 2) Mas é um processo difícil também, pois apesar de terem a escolaridade exigida, não possuem a experiência necessária. Os profissionais entrevistados acreditam que isso ocorre devido ao fato de que “atualmente as pessoas estão tendo mais oportunidades de estudar através de bolsas do governo, por exemplo”, (CONSULTOR 2) gerando um “apagão de mão de obra operacional.” (CONSULTOR 2) Esses resultados podem ser confirmados pelas ideias de Penna (2008) quando fala que as organizações passam por uma crise mundial de talentos, que afeta também o Brasil. Portanto, entende que quem estuda não aceita certas vagas operacionais, por acreditar que está mais preparado para outras oportunidades, ou que por ter estudado, merece um emprego melhor, com mais *status*, com salário mais elevado e não exija, principalmente, muito esforço físico.

Outro ponto identificado nas entrevistas com esta pergunta é uma “crise de gerações”, (CONSULTOR 2), pois com a entrada da Geração Y no mercado de trabalho, que por sua vez é extremamente ansiosa, imediatista, às vezes pode provocar choque de Gerações. É também uma geração que troca de emprego rapidamente, busca aumento de salário e promoção muito rápido e quando isso não ocorre, eles saem da empresa em busca de outra que possa oferecer isso que eles buscam, pois, atualmente, o objetivo dos profissionais “não é permanecer e sim desenvolver.” (CONSULTOR 2) O resultado encontrado alinha-se com as concepções de Cavazotte; Lemos e Vianna (2010), quando afirmam sobre o desafio de absorver e integrar trabalhadores com perfis diferentes, dentro de um mesmo ambiente organizacional. Percebe-se, portanto, que o fato de apresentarem rotatividade elevada na carteira de trabalho dificulta o processo de R&S, pois a empresa contratante busca profissionais que apresentam estabilidade profissional, independente do nível hierárquico. A entrevista revelou também que

hoje as pessoas se preocupam com o ambiente de trabalho, e buscam um local em que se sentem bem; que tem oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional e que os profissionais não ingressam onde oferece somente o básico (mínimo), que pode ser imaginário, ou consolidação da experiência e perspectiva que ela tem. O mercado, hoje, vai além do que é palpável. (CONSULTOR 2)

Dessa forma, percebe-se a tendência do candidato priorizar questões, tais como benefícios oferecidos pela empresa, detalhes das funções que vai precisar desempenhar na empresa, perfil do seu futuro gestor, bem como de sua futura equipe de trabalho e clima organizacional.

Outra questão abordada nesta categoria foi *quais os principais desafios percebidos por você nos últimos cinco anos em relação ao mercado de trabalho*, e os consultores foram unânimes

em dizer que o maior desafio é a rotatividade e como tem sido difícil reter as pessoas e diminuir o *turnover* – medição da rotatividade de pessoas na empresa. Percebe-se, neste ponto, que o aumento do *turnover* também gera o aumento exacerbado das demandas de R&S para substituição destes funcionários; ratificando as ideias de Crocco (2005, p. 24). “A empresa precisa ser competitiva, fazendo com que as pessoas queiram continuar nela, sem trabalhar com salários altos, pois os encargos são muito altos.” Um dos grandes desafios também abordado foi o de conseguir fechar uma vaga em aberto no prazo exigido pela empresa; e um dos problemas tem sido a falta de dinheiro do nível operacional, até mesmo de pegar ônibus para comparecer às entrevistas que, muitas vezes, têm mais de uma etapa e solicita que o candidato compareça mais de uma vez no mesmo local ou em locais diferentes.

Outra dificuldade está relacionada à tendência de que “as pessoas estão perdendo o costume de procurar emprego.” (CONSULTOR 2) A concorrência de empresas aumentou, aumentando também a oferta de vagas; “as fontes de recrutamento estão muito batidas, e nas consultorias há grande demanda de vagas difíceis de serem fechadas, que são aquelas que o RH interno não consegue fechar.” (CONSULTOR 2) Assim, fica cada vez mais difícil conseguir “vender a empresa para o candidato; conseguir selecionar e manter o profissional na companhia.” (ANALISTA 1) Diante dessa realidade observada nos resultados, compreende-se a importância de inovar e adaptar os processos de seleção a esta nova realidade do mercado. Carvalho; Passos e Saraiva (2008) ressaltam esse fato dizendo que o processo de R&S deve se adequar à realidade de cada empresa para que esta atinja seus objetivos.

Esta pergunta também revelou que um dos desafios da área de RH é que é um setor que “é cobrado o tempo todo dos indicadores.” (CONSULTOR 4) Porém, percebe-se que por se tratar de um trabalho com pessoas, é muito difícil quantificar tudo e transformar em indicadores, tal como as empresas buscam; e que mesmo diante disso, o RH que atua com R&S, e principalmente as empresas de consultorias de RH, são cobrados a todo o momento sobre a quantidade de vagas fechadas no prazo necessário. No que se refere, exclusivamente, ao mercado de consultorias de RH, os consultores apontaram

como principal aspecto um considerável aumento da oferta de profissionais de consultoria, com e sem qualificação apropriada. Isso gera uma oscilação de valor de prestação de serviços e o consequente questionamento do valor agregado aos serviços prestados; o que tem colocado em descrédito o trabalho do consultor de RH. (CONSULTOR 3)

Na categoria *o processo de recrutamento e seleção*, quando perguntado *o que você entende pelo processo de Recrutamento e Seleção*, as repostas foram variadas:

Entendo que este processo compreende a atividade de escolha de um ou mais profissionais para ocupar posto(s) de trabalho, a partir de sua compatibilidade entre um perfil desejado e seu perfil apresentado. Como consultoria em recrutamento e seleção, entendo que se agrega a este serviço a montagem deste perfil e/ou o monitoramento do profissional escolhido. (CONSULTOR 3)

O Quadro 4 apresenta mais algumas respostas dos profissionais entrevistados sobre o que entendem pelo processo de Recrutamento e Seleção.

Quadro 4

O que os profissionais entrevistados entendem pelo processo de Recrutamento e Seleção

Analistas	Consultores
"É a porta de entrada para a empresa selecionar o candidato que tem mais a ver com nossa filosofia." (ANALISTA 1)	"É uma primeira oportunidade de se apresentar à empresa contratante." (CONSULTOR 1)
"É escolher o melhor candidato de acordo com o perfil, desde objetivos do candidato, salário, objetivos da empresa; ou seja, recrutar, selecionar e alinhar a cultura da empresa." (ANALISTA 2)	"Processo no qual buscamos interna ou externamente profissionais para atender as diversas necessidades de uma organização." (CONSULTOR 2)
	"Técnica para selecionar o melhor perfil profissional para um cargo específico." (CONSULTOR 4)

FONTE – Dados da pesquisa.

Nota-se que a definição dada pelos analistas foram mais direcionadas para a cultura organizacional e que as respostas dos consultores foram respostas mais técnicas sobre o processo e que estão de acordo com a concepção de Araújo e Garcia (2006), que definiram como um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Quando perguntado *qual é a sua percepção sobre o processo de Recrutamento e Seleção desenvolvido por sua empresa*, as repostas também variaram entre analistas e consultores.

Quadro 5

Respostas dos profissionais entrevistados sobre percepção sobre o processo de Recrutamento e Seleção desenvolvido por sua empresa

Analistas	Consultores
Para o nível operacional o processo é mais limitado, pode ocorrer somente "para não parar a produtividade." (ANALISTA 3)	"É uma primeira oportunidade de se apresentar à empresa contratante." (CONSULTOR 1)
"O processo é muito dinâmico, com poucas etapas; assertivo, pois tem a resposta em poucas etapas. [...] e por se tratar de uma área bem específica (tecnologia da informação), é um processo que privilegia mais o conhecimento técnico ao perfil comportamental." (ANALISTA 1)	"É feito por volume e pouco por qualidade." (CONSULTOR 3)
	"É um processo extremamente operacional, [...] que não foca nos resultados do processo em médio e longo prazo e muitas vezes é atender a demanda e não atender a necessidade." (CONSULTOR 4)

FONTE – Dados da pesquisa.

A partir das respostas apresentadas no Quadro 5, nota-se, portanto, que os processos de R&S realizados pelas consultorias externas de RH são focados em números, tais como quantidade de candidatos encaminhados, prazo para fechamento das vagas; e pouco na qualidade dos candidatos encaminhados de forma que quanto mais rápido melhor.

Na pergunta 9, nesta categoria, foi perguntado *quais etapas envolvem o processo de Recrutamento e Seleção na sua empresa*, todas as empresas pesquisadas citaram que as etapas dependem do perfil da vaga. Dessa forma, segundo os pesquisados, o primeiro passo é fazer o levantamento do perfil, onde serão alinhadas as demais etapas do processo. Depois é feita a divulgação da vaga de acordo com o que foi estabelecido pela empresa e pode ocorrer de várias formas de acordo com o perfil da vaga. Assim que é feita a divulgação, a empresa terá vários currículos de candidatos interessados e será necessária a próxima etapa, que é a triagem de currículos, na qual é feita a leitura dos currículos e verificação dos pontos que estão dentro do perfil. Dessa forma, os candidatos os quais os currículos foram selecionados são convocados para entrevista, que pode ser uma entrevista individual, coletiva ou por competência. Também pode ser usada uma dinâmica de grupo quando a quantidade de candidatos interessados e triados é grande. E o restante das etapas pode variar muito; pode ser uma avaliação psicológica que geralmente é utilizada para cargos de liderança ou para cargos que envolvem risco de vida para o funcionário ou para a sociedade; entrevista com gestor da área para que seja possível verificar questões técnicas da área de atuação, bem como perfil comportamental de acordo com a equipe e a liderança; aplicação de avaliação específica quando é uma vaga mais técnica; teste prático onde o candidato é submetido à rotina normal de trabalho e possibilita ser avaliado enquanto funcionário e avaliar a empresa e identificar se realmente quer trabalhar nesta organização. Por fim, o encaminhamento para a contratação.

A partir desses resultados encontrados, entende-se que não há um padrão de etapas para o processo de R&S, e que depende muito da vaga e do profissional que está conduzindo o processo. As etapas citadas pelos profissionais confirmam as etapas citadas por Chiavenato (2009a) e com a concepção de Bosi (2004) quando este menciona que as etapas de recrutamento e seleção são basicamente o planejamento, a execução e as fontes de recrutamento.

Quando perguntado sobre *quais são as estratégias utilizadas por sua empresa para divulgar vagas*, percebe-se, novamente, que depende do perfil da vaga, mas que independente do perfil, a estratégia mais utilizada é a divulgação na *internet*. Para vagas de ambos os níveis hierárquicos, os consultores divulgam as vagas em *sites* de emprego, tais como Injobs, vagas.com, Catho, Indeed Manager, Ceviu, LinkedIn, OLX e Bom negócio, bem como em

grupos de emprego de *e-mail* ou do *Facebook*; no próprio *site* da empresa contratante e no *site* da empresa de consultoria externa de RH.

Para vagas operacionais, são utilizadas, além das já citadas, outras estratégias, tais como divulgação em instituições escolares, em salas de aula de faculdades e cursos e em instituições religiosas, colando cartazes ou mandando *e-mail* com as vagas para a própria instituição divulgar. É usado também carro de som, cartazes, faixa, e panfletagem na região onde a vaga está em aberto e às vezes a rádio também pode ser uma boa opção de divulgação.

Outras estratégias citadas foram a utilização do quadro de vagas na recepção da empresa, a criação de parcerias com empresas que possam indicar candidatos, tais como o *Centro de Referência de Assistência Social* (CRAS), o Sistema Nacional de Emprego (SINE) e instituições educacionais. Algumas empresas também utilizam divulgação em jornais de grande circulação: para vagas operacionais são o Super, Aqui e Jornal Balcão e para outras vagas são utilizados o Estado de Minas. Quando a empresa é grande e/ou tem muito tempo de mercado, uma ação estratégica na divulgação de vagas é “sempre ressaltar no anúncio o porte e segmento da empresa, desde quando atua no mercado, e mencionar sobre possibilidades de crescimento.” (ANALISTA 1) Outra estratégia de divulgação bem ressaltada pelos consultores, e que dá um retorno muito positivo para o processo, é a divulgação interna da vaga para que os próprios funcionários possam indicar pessoas para a vaga em aberto. Percebe-se, portanto, que uso da *internet* está muito presente nesta etapa de divulgação das vagas e que é uma forma rápida de divulgação e que, dependendo de onde for, apresenta custo zero. Boas e Andrade (2009) citaram que a *internet* é um novo aliado de divulgação de vagas e que aumenta a competição pelas vagas em aberto e, conseqüentemente, enriquece o processo seletivo.

Quando perguntado sobre *quais são as estratégias utilizadas por sua empresa para recrutar pessoas*, os consultores disseram que geralmente o recrutamento dos candidatos é feito por telefone, mas que também é usado o *e-mail* ou mensagem de texto pedindo para o candidato entrar em contato com a empresa para agendamento da entrevista ou já enviando o local, data e horário da entrevista. Outra ação estratégica citada para recrutamento de nível operacional é já realizar a divulgação da vaga com data, horário e local das entrevistas, apenas solicitando aos interessados que compareçam. Compreende-se que o uso de ligação telefônica para recrutar os candidatos é mais assertivo e tem um retorno imediato do interesse, ou não, do candidato em participar do processo para a vaga em aberto. Porém, é uma ação que apresenta um custo muito alto; e uma ação estratégica para diminuir ou zerar o custo com o recrutamento dos candidatos pode ser a utilização da *internet*, conforme citado pelos profissionais entrevistados. Observa-se, também, que o fato de divulgar a vaga

já com as informações de local, data e horário do processo seletivo, reduz o tempo gasto no processo, os custos financeiros das ligações e de mão de obra de pessoal para realizar essas funções.

Ainda nesta categoria, foi perguntado *quais são as estratégias utilizadas por sua empresa para selecionar pessoas*, e notou-se que é mais uma etapa que depende muito do perfil da vaga, e as etapas citadas na questão 9 são utilizadas como estratégias de seleção. Por exemplo, para algumas vagas de TI, a estratégia utilizada é a aplicação de avaliação técnica; para as vagas de liderança geralmente é usada a avaliação psicológica, entrevista por competência e dinâmica de grupo, mas que para todos os perfis é importante a entrevista individual para conhecer melhor o candidato. Como critérios de desempate durante a seleção do candidato ideal para a vaga, o profissional de RH responsável pelo processo pode usar, por exemplo, a avaliação das últimas experiências, se já trabalhou na concorrência, região onde mora e o valor utilizado de vale transporte; a maturidade e responsabilidade com a família, idade, sexo, se têm filhos pequenos, motivo da saída dos últimos empregos. Neste momento pode ser usada, também, a pesquisa em referências profissionais e prova prática como uma estratégia de seleção muito efetiva que pode ser de duas horas, um ou dois dias, dependendo da empresa. Chiavenato (2009a) cita que a prova prática pode ser uma das etapas para selecionar o melhor candidato.

Percebe-se que esse tipo de prova pode ser usado como grande estratégia de seleção, uma vez que o candidato tem a oportunidade de vivenciar, na prática, suas funções; conhecer as pessoas e o ambiente de trabalho, sentindo o clima da empresa, bem como a empresa consegue verificar se a conduta prática do candidato atende às necessidades da empresa para, assim, fazer a contratação com maior segurança.

Na pergunta *existe alguma estratégia de Recrutamento e Seleção que sua empresa ainda não utilizou*, os consultores acreditam que sua empresa já usou a maioria das estratégias possíveis e que não há muita novidade. A EMPRESA 1 não usa teste psicológico por acreditar que não é necessário; o que prevalece nos processos desta empresa é o perfil técnico e não o comportamental. Nenhuma empresa usa anúncios da TV, devido ao custo alto. Outras não usam, ainda, o *headhunting* – processo de procurar profissionais ou executivos talentosos na concorrência. A EMPRESA 2 ainda não usou a contratação de empresas de consultoria de RH especializadas em vagas estratégicas e a CONSULTORIA 4 não usa anúncio em jornal e carro de som devido ao custo.

Finalizando a entrevista foi perguntado *qual o tempo médio de permanência dos candidatos selecionados por sua empresa*, e os profissionais relataram que pode variar muito.

O Quadro 6 apresenta as respostas dos Analistas e Consultores para esta pergunta.

Quadro 6

Tempo médio de permanência dos candidatos selecionados

RH INTERNO	CONSULTORIA EXTERNA
EMPRESA 1: 1 ano e 6 meses	NÃO tem acesso a este tipo de informação.
EMPRESA 2: 2 meses	
EMPRESA 3: 7 meses (operacional) 2 anos (tático) 4 anos (estratégico)	

FONTE – Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 6, verifica-se que o tempo de permanência pode variar de acordo com o ramo e com o nível do cargo, no entanto, em Consultorias externas de RH, os consultores enfatizam que não têm acesso a esse tipo de informação, e que esse tempo é verificado somente durante o período de experiência, pois geralmente é o tempo em que a consultoria precisa fazer outro processo de substituição sem ônus para a empresa contratante.

A partir da análise dos dados, verificou-se a tendência em diminuir as etapas do processo de R&S para agilizar o processo e conseguir atender a demanda quantitativa. Durante um processo muito demorado que tem várias etapas em dias diferentes, o candidato geralmente consegue outro emprego e desiste da vaga em questão, e uma forma de agilizar o processo é a especificação da vaga. Da mesma forma, foi identificado que quanto mais específica for a vaga, mais rápido pode ser o processo e menor a chance de retrabalho. Dessa forma, percebe-se que o alinhamento do perfil de forma completa é uma ação estratégica e que também que já foi adotada pela Premiar RH.

5. Considerações Finais

O presente artigo é o produto final de um trabalho que objetivou identificar as ações estratégicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade, que podem ser absorvidas pela consultoria de recursos humanos Premiar RH. Este objetivo foi respondido e possibilitou a identificação de várias ações que são utilizadas por outras empresas e ainda não eram utilizadas pela Premiar RH conforme as considerações a seguir.

Quanto ao primeiro objetivo específico, o de contextualizar o processo de recrutamento e seleção no cenário das organizações, foi percebido o reflexo da história do mercado

de trabalho nos processos de recrutamento e seleção realizados atualmente. O segundo objetivo específico, o de conceituar recrutamento e seleção apontou os diversos conceitos neste campo de estudo.

Quanto ao terceiro objetivo específico, o de dissertar sobre os desafios e as ações estratégicas em recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade, à luz da literatura, complementou o primeiro objetivo dissertando mais sobre a história e apresentando a realidade do mercado de trabalho. Assim ficaram evidenciados alguns desafios e ações estratégicas em recrutamento e seleção à luz da literatura.

Por fim, quanto ao último objetivo específico, o de descrever desafios e ações estratégicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção no cenário de alta competitividade, percebe-se o levantamento de vários desafios e ações como, por exemplo, o desafio de diminuir custo do processo através da utilização de *e-mails* e mensagens de texto no celular dos candidatos para convocação para as entrevistas com o objetivo de diminuir o custo com ligações telefônicas, e através de divulgação de vagas por meio do Indeed, grupos de emprego do *Facebook* e grupos *e-mails* de emprego, que são opções de divulgação gratuita. Outro desafio apresentado através da pesquisa foi o de conseguir candidatos para participar dos processos, e partir dos resultados, foi identificada a estratégia de divulgar junto à vaga o local, a data e o horário das entrevistas de emprego para as vagas operacionais que não exigem experiência nem análise de currículos.

Outras estratégias levantadas durante a pesquisa foram algumas ações para a divulgação da vaga para níveis operacionais, como divulgação da vaga em jornais populares, parceria com instituições escolares e instituições religiosas para divulgação interna e panfletagem na região onde a vaga está em aberto, bem como ações com carro de som na região da vaga e utilização de mídias como rádio.

Para a seleção de cargos táticos e estratégicos, foi identificada a ação de realizar entrevista por competência.

A partir desta pesquisa, também foi possível identificar que os métodos utilizados no processo de recrutamento e seleção podem variar de acordo com nível da vaga em aberto e que esses métodos e as etapas são definidos durante o levantamento do perfil que é a primeira etapa do processo.

Alguns pontos relevantes referentes à atuação da consultoria e ao mercado de trabalho também foram identificados a partir desta pesquisa. Um deles é a tendência das empresas contratantes modificarem o perfil da vaga para se adequar ao perfil do candidato devido à

dificuldade em encontrar pessoas no perfil desejado e que a experiência do candidato é mais valorizada do que sua escolaridade. Percebeu-se, também, que os candidatos estão buscando e priorizando a qualidade de vida no trabalho e não somente o valor do salário; e é importante perceber o que a empresa faz sobre isso para conseguir “vender” a vaga para o candidato.

Algumas limitações foram encontradas na realização desta pesquisa, tais como a falta de interesse dos convidados e disponibilidade para colaborar com a pesquisa. As empresas de consultoria de RH não se mostraram abertas a este tipo de pesquisa, sendo que as pessoas, na maioria das vezes funcionárias de alguma empresa, se disponibilizaram desde que fosse fora do horário e local de trabalho, a contribuir com a pesquisa, mas demoraram muito para agendar data e horário, e que por vezes foi desmarcando e reagendado.

Por fim, sugere-se a realização de uma pesquisa na Premiar RH sobre a efetividade das ações identificadas nesta pesquisa, após serem aplicadas na prática e dentro da realidade da empresa; além da comparação entre os resultados, antes e depois da implantação das ações estratégicas.

- ARAUJO, Adelia Maria O. **Uma análise do processo seletivo segundo o modelo de competência**. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.
- ARAÚJO, Geraldino Carneiro; DIAS, Edilaine Mendes. Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. Acre, 20 a 23 de jul. **Anais... XLVI SOBER**, 2008.
- ARAÚJO, Luis César G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOSI, Gelisa de Laura Couto. **Administração de recursos humanos em pequenas empresas**. Espírito Santo: SEBRAE, 2004.
- CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CAVAZOTTE, F.; LEMOS, A. H. C.; VIANNA, M. D. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais? **Anais... XXXIV EnANPAD**, 2010.
- CHANLAT, Jean François. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009a.
- CROCCO, L.; GTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001. DE
- MASI, Domenico. **O ócio criativo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, André Carvalho. Tecnologia da informação e gestão de pessoas: valor da TI na transição da área de RH. In: **Encontro Anual do CLADEA**, 2003, Lima – Peru. Anais do Encontro Anual do CLADEA, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes – estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOGUEIRA, Paulo Roberto. Efetividade organizacional através do sistema recursos humanos. Rev. adm. Empresas, v. 22, n.1, São Paulo, jan./mar. 1982.

OLIVEIRA, Soraya Romano de. **A importância do processo de recrutamento e seleção**. 2008. Disponível em: <<http://sorayaromano.wordpress.com>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

PENNA, Gabriel. **Seja o talento que o mercado procura**. Você/SA. São Paulo, 2008.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

REIS, Valéria dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. São Paulo: ABRH – Qualitmark, 2003.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. São Paulo: Qualitmark, 2000.

WEIL, Pierre. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

APÊNDICE A – roteiro de PESQUISA

Caro(a) colaborador(a),

Esta entrevista tem finalidade acadêmica, constituindo parte de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac Minas.

Espera-se que esta investigação possa fornecer informações que permitam identificar ações estratégicas para a realização do processo de recrutamento e seleção.

Suas respostas são fundamentais para o êxito deste trabalho.

Agradeço a atenção e disponibilidade.

Perfil da Empresa

1.	Tipo de empresa: () Consultoria de RH () Outras
2.	Tempo de atuação com o processo de Recrutamento e Seleção?

Perfil do Consultor de RH

3.	Formação acadêmica:	Cargo:
4.	Tempo de atuação com o processo de Recrutamento e Seleção?	

Perfil do Mercado de Trabalho (Percepção do Consultor)

5.	Qual sua percepção sobre o atual mercado de trabalho?
6.	Quais os principais desafios percebidos por você nos últimos cinco anos em relação ao mercado de trabalho?

O Processo de Recrutamento e Seleção

7.	O que você entende pelo processo de Recrutamento e Seleção?
8.	Qual é a sua percepção sobre o processo de Recrutamento e Seleção desenvolvido por sua empresa?
9.	Quais etapas envolvem o processo de Recrutamento e Seleção na sua empresa?
10.	Quais são as estratégias utilizadas por sua empresa para divulgar vagas?
11.	Quais são as estratégias utilizadas por sua empresa para recrutar pessoas?
12.	Quais são as estratégias utilizadas por sua empresa para selecionar pessoas?
13.	Existe alguma estratégia de Recrutamento e Seleção que sua empresa ainda não utilizou?
Por quais motivos?	
14.	Qual o tempo médio de permanência dos candidatos selecionados por sua empresa?

Minicurrículo dos autores

Nara Miranda Souza Doné Sorrentino

Bacharel em Psicologia pela PUC-Minas; Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac-MG; Leader e Professional Coach pela ABP; e Coach Senior pela Ricoaching. Consultora de Recursos Humanos, Psicóloga Clínica e Organizacional, Instrutora de cursos e treinamentos técnicos e comportamentais, Consultora de Carreira, Palestrante e Coach de vida e de carreira – Fundadora do Grupo Premiar.

E-mail: naramiranda_2006@gmail.com

Patrícia Andrade Diniz

Professora orientadora. Mestre em Administração. MSc. Patrícia Diniz. E-mail: padiniz@globo.com



Comunicação em Rede: Estudo da Comunicação Organizacional e sua Contribuição para Gestão de Equipes em uma Empresa *Startup* de Belo Horizonte

Leandro Gomes Figueiredo

Patrícia Andrade Diniz

rESUMo

Em uma conjuntura social de incessante transformação e inovação, dois autores, Pierre Lévy (2010) e Manuel Castells (1999) propõem análises da contemporaneidade e um conceito ilustrativo dessas análises: redes interativas. Surgem nesse ambiente, empresas do tipo *startups*, em sua maioria, ligadas ao desenvolvimento tecnológico. Diante dessa realidade, a comunicação organizacional e a gestão de equipes são fatores de grande importância para perenidade e capacidade de renovação e inovação das empresas. Nesse contexto, o presente artigo objetiva, de forma geral, analisar como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas – conceito proposto por Pierre Lévy e Manuel Castells –, contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup* de Belo Horizonte. A análise dos dados permitiu uma compreensão de como a gestão de equipes pode ser beneficiada por uma comunicação organizacional inserida no contexto social contemporâneo. Diferente de modelos tradicionais, percebeu-se uma gestão de responsabilidades compartilhadas, com autonomia, transparência e participação. A comunicação contribui para gestão de equipes, na medida em que atua na criação de um ambiente participativo. Percebe-se a *startup* como modelo inovador na comunicação organizacional.

Palavras-chave: Redes interativas; Comunicação organizacional; *Startup*; Gestão de equipes.

AbStrACt

In a social situation of incessant transformation and innovation, two authors, Pierre Lévy and Manuel Castells, propose the contemporary analysis and an illustrative concept of this analysis: interactive networks. Arise in this environment startups type companies, mostly

related to technological development. Given this reality, organizational communication and team management are factors of great importance to continuity and capacity for renewal and innovation of companies. In this context, the present article aims, in general, examine how organizational communication, inserted in the contemporary social context of interactive networks – concept proposed by Pierre Lévy and Manuel Castells – contributes to the work of team management in a startup company at Belo Horizonte. The analysis of the data enabled an understanding of how management teams can assist in organizational communication inserted in the contemporary social context. Unlike traditional models, it was realized a management shared responsibilities, with autonomy, transparency and participation. The communication contributes to team management, in that it operates in creating a participatory environment. The startup is innovative model in organizational communication.

Keywords: Interactive networks; Organizational communication; Startup; Team management.

1. introdUÇÃO

A realidade atual é de “uma era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade.” (CARDOSO, 2006, p. 1125). As novas tecnologias, por exemplo, inauguraram uma nova lógica – a lógica da rede (CASTELLS, 1999), da realidade virtual, do ciberespaço (LÉVY, 2010) e da procura individualizada pelo cliente em substituição ao *marketing* de massa (CARDOSO, 2006). Na entrada do novo milênio, o mundo assistiu ao nascimento da cibercultura – uma transformação radical nas culturas humanas ocasionada por uma rede digital que conecta tudo a todos (LÉVY, 2010). Este autor defende, ainda, que esse contexto provoca uma maior democratização, já que permite circulação de textos e imagens em larga escala. Nesse sentido, todo sujeito quer ser participante ativo do espaço público.

Nesse contexto, as organizações precisam aderir a uma nova ordem. A comunicação empresarial, como era tratada na forma tradicional, tanto em âmbito interno, com os colaboradores, como na relação com consumidores, deve ser revista. O modelo emissor-receptor dá espaço para uma nova configuração em rede, em que todos nós são figuras ativas e com processos cognitivos atuantes (LÉVY, 2010). Cardoso (2006, p. 11) aponta um novo foco para as empresas: “[...] as organizações lidam com públicos com demandas produtos e serviços, mas [...] demandas de diálogo.”

Seguindo essa nova dinâmica, surge também um novo conceito de empreendedorismo, o de oportunidade, no lugar do empreendedorismo de demanda (GEM, 2012 *apud* HARTMANN, 2013). Com esse cenário propício, vê-se crescer o número de empresas do tipo *startups*. *Startup* é um novo conceito de empreendedorismo que preza pelo *feedback* contínuo

(RIES, 2012). É um *feedback* constante, tanto quantitativo quanto qualitativo, e esse ciclo pode ser resumido em construir, medir e aprender (RIES, 2012 *apud* HARTMANN, 2013). Diferentemente de empresas tradicionais que traçam um plano de negócio para que depois vá ao mercado, empresas *startups*, prezando pelo *feedback* contínuo, validam uma ideia para que depois se constate se existe mercado. Caracterizam-se, ainda, por um crescimento exponencial (ABSTARTUPS, 2014).

Essas empresas estão, em sua grande maioria, ligadas ao mercado tecnológico e atuam inseridas no contexto de lógica de redes em uma comunicação dialógica. Prezam e dependem de uma participação intensa de seus poucos colaboradores (SEBRAE, 2011).

O Brasil destaca-se no cenário mundial como um país em que cresce muito o número de empreendedores e ainda com surgimento de programas governamentais, como Programa Startup Brasil, criado pelo Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI), que tem como objetivo “alavancar a aceleração de um número crescente de startups a cada ano.” (MCTI, 2013, p. 1). Ainda nesse cenário, Belo Horizonte se destaca com um incipiente polo de *startups*, sendo por vezes apelidado de “São Pedro Valley” com referência ao Vale do Silício Norte-americano.

Nesse sentido, a presente pesquisa trabalha a comunicação organizacional por meio de um estudo de caso de uma *startup* de Belo Horizonte. Pretende-se perceber e entrelaçar os conceitos de redes interativas, que ilustram o contexto de mudanças rápidas, acesso à informação, democratização das mídias e comunicação dialógica, além do conceito de comunicação organizacional dentro da perspectiva da gestão de pessoas.

Diante do que foi exposto, esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta: **Como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas – conceito proposto por Pierre Lévy (2010) e Manuel Castells (1999), contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup* de Belo Horizonte?**

Para tanto, tem como objetivo geral analisar como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup* de Belo Horizonte. Além deste, tem como objetivos específicos contextualizar comunicação organizacional, de forma geral, e comunicação organizacional no contexto contemporâneo de redes interativas, especificamente; relacionar a comunicação organizacional com a gestão de equipes; contextualizar empresas *startups* no mercado contemporâneo; identificar como a comunicação organizacional, inserida no contexto de redes interativas, contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup* de Belo Horizonte.

A metodologia de pesquisa utiliza-se de entrevistas com integrantes de uma empresa *startup*. Utiliza-se, quanto à abordagem, a pesquisa qualitativa; quanto aos fins, a pesquisa exploratória e descritiva e, quanto aos meios, um estudo de caso. Busca-se, dessa forma, identificar as práticas da organização que apontam para os conceitos estudados. O universo desta pesquisa são dezessete funcionários de uma empresa *startup* de Belo Horizonte, entre gestores e não gestores, e a amostra são sete destes funcionários selecionados durante visita *in loco* e considerando representatividade e disponibilidade para entrevistas. Entre os selecionados para amostra há três gestores e quatro não gestores.

2. rEFErEnCiAL tEÓriCo

2.1. ConCEitoS dE CoMUniCAÇÃO orGAnizACionAL

Comunicação organizacional e comunicação empresarial são conceitos apresentados como distintos por alguns autores (CARDOSO, 2006). Contudo, para referência neste estudo, não será levada em conta tal distinção e será abordado o conceito de comunicação organizacional por meio da proposição de Kunsch (2012), em que relaciona três dimensões da comunicação organizacional: humana, instrumental e estratégica. No território das organizações, ainda predomina uma noção instrumentista da comunicação. Ela é entendida como uma ferramenta organizacional que propõe “viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização para o alcance dos seus objetivos globais.” (KUNSCH, 2012, p. 271). Ainda segundo esta autora, a dimensão estratégica, mais próxima da instrumental, é aquela que se alinha ao planejamento e gestão da empresa; incorpora os valores, missão, visão. Essa dimensão agrega valor à empresa. Já a dimensão humana permeia os sujeitos e as relações sociais que existem dentro da organização. É essa dimensão que propicia a noção de construção dos significados da empresa e da própria cultura organizacional. Essa comunicação, segundo Kunsch (2012), permite à empresa um novo ângulo de percepção dos próprios funcionários.

Curral; Chambel (2001, p.371) entendem a comunicação organizacional como “processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte é estabelecida.” Toma-se ainda como referência no conceito de comunicação organizacional a proposição de Baldissera (2009, p. 118), quando afirma que

em grau mais complexo, pode-se falar da Comunicação Organizacional em seu nível de organização comunicante. Aqui, ultrapassando o âmbito da fala autorizada, atenta-se para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização. Além dos processos planejados, também assumem

relevo os processos que se realizam na informalidade; inclusive aqueles que irrompem sem que a organização tenha conhecimento. Assim, mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação.

“Toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada Comunicação Organizacional.” (BALDISSERA, 2009, p. 119). Tais abordagens conceituam um novo entendimento de comunicação organizacional. Segundo Cardoso (2006, p.1126), esse entendimento deixa claro

que não se pode mais aceitar que o processo de comunicação, mantendo-se com seus modelos homogeneizados, verticalizados e com ênfase na instrumentalidade da comunicação, segundo os fundamentos matemáticos, cibernéticos e sistêmicos, seja a maneira mais pertinente para responder aos desafios da gestão estratégica das organizações em tempo de globalização.

Falar de comunicação corporativa evoca, necessariamente, comunicação interna, uma vez que, como colocou Personi (2011, p.141), “ela influencia, queiram as empresas ou não, nos próprios resultados da organização.” Este autor ainda afirma a importância do funcionário no processo de comunicação da organização, pois é ele quem recebe as comunicações dos clientes.

2.1.1. RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE EQUIPES

A partir do entendimento de Personi (2011), pode-se compreender a importância da comunicação organizacional para a gestão de equipes. Como já apontado, cresce na sociedade e nas organizações um perfil de sujeito cada vez mais ávido por participações ativas no processo de comunicação (TAYLOR, 1993 *apud* SILVA; OLIVEIRA, 2003). O gestor de equipe deve ter entre suas competências habilidade da comunicação (MASCARENCO, 2006). Para a autora, o gestor de pessoas precisa ser um duplicador de ideias já que as pessoas estarão atentas para que suas ideias sejam compartilhadas. Para a empresa, gerir esse processo possibilita atuação mais assertiva junto aos empregados e, por consequência, no alcance dos resultados (TORQUATO, 1986).

[...] para os empregados (conhecidos também como colaboradores) serem motivados a trabalhar pelas metas da organização e se tornarem aliados poderosos das empresas, eles precisam se sentir parte daquela corporação e sentir que isso faz diferença para o líder do seu setor ou de qualquer outro. Empresas que se descuidam da sua comunicação interna podem ter nos empregados o que especialistas no setor consideram por ‘embaixadores da indiferença’. (PESSONI, 2011, p. 141).

Por sua vez, para Scrofernerker (2008, p. 20), “a teoria da administração baseada em equipes se caracteriza essencialmente, pela comunicação multidirecional nas organizações.” Kunsch (1997) entende que as estratégias da comunicação organizacional devem ser transparentes e permitir diálogos entre direção e empregados. Por meio da comunicação o empregado torna-se um aliado da empresa (PESSONI, 2011).

Pimenta (2003, p. 7) percebe que “a comunicação organizacional contribui para a definição e a concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre departamentos, áreas e funcionários.” Dessa forma, a comunicação organizacional é estratégica para a gestão de equipes, na medida em que cria ambiente propício para atuação dos empregados (PESSONI, 2011) e norteia as ações da empresa e das equipes (TORQUATO, 1986; PIMENTA, 2003).

2.1.2.. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INSERIDA NO CONTEXTO DE REDES INTERATIVAS

Desde a Revolução Industrial, o modelo de comunicação na sociedade vem sofrendo grandes mudanças. O mais recente marco para essa quebra de paradigmas é o advento da *internet* e todas as ferramentas de comunicação que se desenvolveram nas últimas décadas (CASTELLS, 1999). Recentemente, ampliou-se a participação dos sujeitos na comunicação e na formação de significados sobre qualquer realidade (LÉVY, 2010).

As análises de Manuel Castells e Pierre Lévy da sociedade atual convergem para uma percepção das mudanças nas relações sociais impulsionadas pela apropriação da *internet*. Apesar de abordagens diferentes, os autores atentam para as mesmas características da sociedade e apontam noções similares para explicar a realidade. Castells (1999) chama a esse contexto de “sociedade em rede” e situa uma característica marcante na transformação social – “a integração de vários modos de comunicação em uma rede interativa.” (CASTELLS, 1999, p.414). Lévy (1999) cunhou o termo “cibercultura” na análise da mesma sociedade em rede apontada por Castells. Em alguns momentos, também Lévy utiliza da ideia de rede na explicação da inteligência coletiva (SIMÕES, 2009). Ambos apontam a existência de uma cultura do virtual. Um ambiente com estrutura da comunicação digital e que abriga um universo de informações (LÉVY, 1999).

Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na *internet*. Nesse sentido, a *internet* não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de

nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos. (CASTELLS, 2003, p. 287).

A partir desse trecho, pode-se entender que a virtualidade da *internet* trouxe um novo modelo para a realidade da sociedade (CASTELLS, 2003). O ambiente de redes sociais, por exemplo, possui características que refletem e faz refletir as relações da sociedade (KUNSCH, 2007). Novas gerações vivem um ambiente em que, apesar de ainda persistir círculos rigidamente hierarquizados, os modelos mentais de grande parte dos sujeitos funcionam sob os conceitos de redes interativas e participativas (PESSONI, 2011). As relações passaram a ser mais dialógicas (CARDOSO, 2006).

O ambiente virtual e esse modelo de redes interativas também influenciam o ambiente das organizações (CASTELLS, 2003). Os mesmos sujeitos participativos são os funcionários da empresa (KUNSCH, 2007). Isso faz com que a empresa repense o modelo de gestão e, principalmente a gestão da comunicação (CASTELLS, 1999). A exigência do público é diferente. Clientes, parceiros e colaboradores, diante dessas mudanças nas relações comunicacionais e tecnológicas, exigem uma comunicação transparente e participativa, sugere Castells (1999). De acordo com Cardoso (2006, p. 1133), “nessa nova configuração macroeconômica, as organizações empresariais lidam com públicos com demandas não só de produtos e serviços, mas também com claras demandas de diálogo.” Empresas que são atentas a esse cenário agregam esse público para o desenvolvimento da organização, complementa o autor.

Tais dimensões técnicas, das quais a internet é um exemplo, potencializam a ação articulada de públicos mais amplos em termos econômicos e políticos, num leque que abrange consumidores em escala mundial, imprensa nacional e estrangeira, comunidades, acionistas, sindicatos, fornecedores e autoridades, entre outros. Sem dúvida, esses públicos, que antes eram descritos apenas como alvo nas práticas convencionais das empresas, passaram a ter importância estratégica para ajudar a organização a competir num ambiente em constante mutação. (CARDOSO, 2006, p. 1133).

A *internet* contribui para um novo processo cultural (CASTELLS, 1999). A cibercultura, descrita por Pierre Lévy, impulsiona um novo processo de comunicação, mais abrangente e participativo. A cibercultura, com seu caráter democrático, proporciona questionar as abordagens centralizadoras e verticais dos processos comunicativos (LÉVY, 1999); essas ideias sem dúvida ajudam a pensar na democratização da comunicação no ambiente das

organizações. Em um ambiente organizacional alinhado, de alguma forma, com esse conceito de redes interativas, como se entende serem algumas empresas *startups*, a comunicação organizacional ocorre de forma alternativa à tradicional. Assim, Cardoso (2006, p. 1127) complementa o questionamento sobre esse novo modelo de comunicação:

É necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

Esses apontamentos indicam uma nova possibilidade de comunicação organizacional. Uma alternativa a um processo verticalizado e homogeneizado (CARDOSO, 2006), mas que apresente uma proposta horizontal e democrática (CASTELLS, 1999). Este autor aponta essa alternativa como uma adaptação:

A própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal. (CASTELLS, 1999, p. 221).

Castells (1999, p. 222-223) complementa ainda que os benefícios desse modelo de empresa – horizontal – são potencializados quando a própria empresa torna-se uma rede e “suas informações circulam pelas redes: redes entre empresas, redes dentro de empresas, redes pessoais e redes de computadores.”

2.2. Contexto da Comunicação Organizacional no Cenário Contemporâneo de Redes Interativas

Taylor (1993 *apud* SILVA; OLIVEIRA, 2003) propõe que as organizações são uma realidade virtual que só toma forma pela comunicação. Argumenta o autor que a organização é antes um objeto de discurso para, então, tornar-se objeto de gestão e planejamento. Assim como a construção da realidade é estritamente ligada à interpretação que dela se faz (LÉVY, 2010), uma organização também não é algo ontológico e objeto de si mesmo, “organização é semanticamente e pragmaticamente estruturada.” (TAYLOR, 1993, p. 70 *apud* SILVA; OLIVEIRA, 2003). Segundo esse autor, ela surge a partir da comunicação e após reconhecimento de sua realidade por cada indivíduo integrante. Essa realidade é continuamente construída por seus participantes por meio das relações e das interpretações que fazem da organização (TAYLOR, 1993 *apud* SILVA; OLIVEIRA, 2003). A partir de Taylor

(1993 *apud* SILVA; OLIVEIRA, 2003), entende-se que a comunicação organizacional toma papel importante na construção e perenidade da organização.

Esse entendimento de organização também é compartilhado por Sandroni (1996, p. 369-370), que a define como um “conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle), que mantém uma empresa em funcionamento.” Nesse contexto, a direção de uma empresa lança mão da comunicação a fim de construir um discurso que seja coerente e possa convergir os discursos de todos integrantes no fortalecimento da sua realidade e, ainda, fortalecendo objetivos comuns.

Contextualmente, segundo Oliveira e Paula (2006, p. 21 *apud* SCROFERNKER, 2008, p. 21), “comunicação organizacional é a aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos.” Baldissera (2008) lembra que a comunicação organizacional é comunicação. Apesar da afirmação óbvia, é preciso não perder de vista essa noção mais ampla da comunicação organizacional. Trata de um subcampo da comunicação. Assim, “comunicação é o processo de construção e disputa de sentidos.” (BALDISSERA, 2008, p. 33). Este salienta a noção de disputa com a percepção de que toda comunicação trata de uma relação e invoca Foucault (1996), que aponta que toda relação é uma relação de forças (FOUCAULT, 1996 *apud* BALDISSERA, 2008). Essa disputa é pelo significado e pela construção de um discurso vencedor. Ainda acompanhando o raciocínio de Baldissera (2008), vê-se que essa disputa de significados na comunicação é influenciada pela cultura e história de cada sujeito e de um contexto, os quais serão abordados em maior profundidade no decorrer deste artigo.

Comunicação organizacional já carrega na expressão dois significados quase imperativos: comunicar e organizar (SCROFERNKER, 2008). Em uma empresa, a comunicação organizacional abrange essas duas ordens. Serve a comunicar, transmitir, dialogar, convergir ideias e princípios e serve, ainda, a organizar objetivos, valores, mitos, entre outros pontos da cultura da empresa.

De forma abrangente, Castells (1999) se propõe a analisar um novo momento mundial. O novo século traz, como já dito neste artigo, uma nova lógica mundial. Impulsionada pelas novas tecnologias, o mundo, e nele as organizações, estão inseridos em um novo contexto de relações. Esse autor compreende como uma lógica de rede em que a noção de tempo e espaço se dilui em um ambiente virtual com novos tipos de relações. Nesse contexto, a própria comunicação é revista, no que diz respeito ao modelo emissor-receptor, para um modelo mais dialógico e dialético, em que todo o processo é constantemente alterado, dependendo de seu contexto, que também é reconstruído simultaneamente (LÉVY, 2010). Esse é um modelo de redes interativas.

Nessa mesma linha, Castells (1999, p. 566) define rede como “um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta.” Essa rede é constantemente alterada devido às trocas de posições passíveis desses nós, ou mesmo redução e aumento dos nós, sugere o autor. E complementa, “as conexões que ligam as redes [...] representam os instrumentos privilegiados do poder. Assim, os conectores são os detentores do poder.” (CASTELLS, 1999, p. 566-567). Essa noção de rede é produto de um universo digital, popularizado com o advento da *internet* (SIMÕES, 2009). Esta autora ilustra ainda um entendimento da *internet* que “deve ser compreendida como uma rede que congrega diversos grupos de redes. E essas redes não são apenas de computadores, mas também de pessoas e de informação.” (SIMÕES, 2009, p.5). Lévy (2010) ressalta ainda o sistema hipertextual proposto pela *internet* e as redes, uma dinâmica não linear. Nesse sentido, o autor propõe um quadro recapitulativo (Quadro 1) que demonstra três momentos entendidos como polos e suas características. O polo informático-mediático ilustra o contexto de redes interativas e o ambiente mais atual da sociedade vivido pelo homem.

Quadro 1

Três polos do espírito (quadro recapitulativo)

	POLO DA ORALIDADE PRIMÁRIA	POLO DA ESCRITA	POLO INFORMÁTICO-MEDIÁTICO
Figuras do tempo	Círculos	Linhas	Segmentos, pontos
Dinâmica cronológica	- Horizonte do eterno retorno. - Devir sem referencial nem vestígio.	- História, na perspectiva de uma realização. - Vestígios, acumulação.	- Velocidade pura sem horizonte. - Pluralidade de deveres imediatos (a dinâmica fundamental do polo informático-mediático permanece parcialmente indeterminada).
Referencial temporal da ação e de seus efeitos	- Inscrição em uma continuidade imemorial. - Imediatez.	- Retardo, ato de diferir. - Inscrição no tempo, com todos os riscos que isto implica.	- Tempo real. - A imediatez estendeu seu campo de ação e de retroação à medida da rede informático-mediática.

Pragmática da comunicação	Os parceiros da comunicação encontram-se mergulhados nas mesmas circunstâncias e compartilham hipertextos próximos.	A distância entre os hipertextos do autor e do leitor pode ser muito grande. Disto resulta uma pressão em direção à universalidade e à objetividade por parte do emissor, assim como a necessidade de uma atividade interpretativa explícita por parte do receptor.	Conectado à rede informático-mediática, os atores da comunicação dividem cada vez mais um mesmo hipertexto. A pressão em direção à objetividade e à universalidade diminui, as mensagens são cada vez menos produzidas de forma a durarem.
Distância do indivíduo em relação à memória social	A memória encontra-se encarnada em pessoas vivas e em grupos atuantes.	A memória está semi-objetivada no escrito: - possibilidade de uma crítica ligada a uma separação parcial do indivíduo e do saber; - exigência de verdade ligada à identificação parcial do indivíduo e do saber.	A memória social (em permanente transformação) encontra-se quase que totalmente objetivada em dispositivos técnicos: declínio da verdade e da crítica.
Formas canônicas do saber	- Narrativa. - Rito.	- Teoria (explicação, fundação, exposição, sistemática). - Interpretação.	- Modelização operacional ou de previsão. - Simulação.
Crítérios dominantes	Permanência ou conservação. - Significação (com toda a dimensão emocional deste termo).	Verdade, de acordo com as modalidades da: - crítica; - objetividade; - universalidade.	- Eficácia. - Pertinência local. - Mudanças, novidade.

FONTE – Lévy (2010, p. 129).

Por interativas entende-se o caráter de inter-relação e intrarrelação das redes, que criam o contexto e fazem a comunicação e, com isso, como já exposto, criam a própria realidade (LÉVY, 2010). Uma característica vital dessas redes interativas para o presente estudo é a participação ativa dos sujeitos da rede na construção dos significados. Na perspectiva de Maffesoli (2004, p. 23), “as pessoas não querem só informação na mídia, mas também, e fundamentalmente, ver-se, ouvir-se, participar, contar o próprio cotidiano para si mesmas e para aqueles com quem convivem.”

Nesse cenário é que se encontram as organizações, e mais especificamente as *startups*. As organizações são formadas por sujeitos e cada vez mais sujeitos com tais perfis (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005). Diante disso, a própria comunicação, como uma estratégia da empresa, deve ser revista. Tanto a comunicação organizacional interna, direcionada aos seus colaboradores, quanto a comunicação direcionada aos clientes (CASTELLS, 1999) que também se identifica com o perfil apontado por Maffesoli (2004). Para o presente artigo, tomar-se-á como referência especialmente a comunicação direcionada ao público interno. Comunicação organizacional como estratégia de convergência na construção dos significados da empresa.

2.3. ContExto dAS EMPReSAS StArtUPS no MErCAdo ContEMPorânEo

Cresce, em todo o mundo, o número de empresas que se enquadram no perfil do que se chama empresas *startups*. Esse modelo de negócio é compatível com a nova realidade organizacional, com a economia globalizada contemporânea e com o ambiente de inovações tecnológicas (CARDOSO, 2006). Surge, a partir do que ficou conhecido como bolha da *internet*, entre 1996 e 2001 (EXAME, 2010). A Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS) entende que esse modelo trata de “uma empresa de base tecnológica, com um modelo de negócios repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições extrema de incerteza.” (ABSTARTUPS, 2014, p. 1). Trata de um tipo de empreendimento recente com pouca literatura acerca do modelo. Não há, com isso, uma definição sobre o que é *Startup*, contudo, o entendimento da ABSTARTUPS confere uma definição abrangente e consensada por grande parte dos autores especializados.

Essas empresas seguem um modelo de gestão de equipe que também cresce na contemporaneidade. Por ser uma proposta de alto risco, frequentemente sem um plano de negócio – a ideia é colocada em prática e então é avaliada sua adesão no mercado (SEBRAE, 2011) – essas empresas precisam de um *feedback* constante de seus *stakeholders* e assumem um modelo de retroalimentação para o desenvolvimento e escalada (RIES, 2012). Diante disso, cada funcionário tem papel crucial em receber esse *feedback* e transformá-lo em desenvolvimento da empresa. Ries (2012) complementa que a forma de avaliação de resultado em uma *startup* é também diferente de empresas tradicionais. Enquanto no modelo mais conhecido avalia-se lucro, nas *startups* avalia-se os aprendizados e o desenvolvimento por meio dos ciclos de *feedbacks*.

Diante desse contexto, em que se veem empresas desse novo modelo despontar como expoentes de um novo tipo de administração, mais alinhada ao que se denomina de ambiente de redes interativas, é que este artigo busca aprofundar essa realidade e perceber a comunicação organizacional nessas empresas e como se dá a gestão de equipes nesse conceito inovador.

3. MEtodoLoGiA

O presente trabalho utiliza, quanto à abordagem, a pesquisa qualitativa, pois entende que existe um vínculo entre o objetivo e o subjetivo que não poderá ser quantificado neste texto. Foca ainda no processo e em seu significado, em detrimento de técnicas e estatísticas (GODOY, 1995). Dias (1999) completa que os métodos qualitativos proporcionam um

relacionamento mais longo entre o pesquisador e o pesquisado e lida com informações mais subjetivas. Essas considerações justificam definição por esse método para adequação da presente pesquisa, uma vez que serão trabalhados os conceitos em suas relações, a partir da verificação. Também pelo fato de esta pesquisa buscar analisar como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas e a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup*, a torna qualitativa.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (GIL, 1999, p. 45). Já a abordagem descritiva proporciona a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Nesse sentido, esta pesquisa opta pela pesquisa exploratória, uma vez que trata de um tema recente e com ainda restrita literatura. Visa identificar uma relação conceitual existente explorando o universo de uma *startup*. Após identificado o conteúdo, será apresentado de forma descritiva o acompanhamento e as relações conceituais percebidas. Decide-se pela pesquisa descritiva uma vez que o presente estudo trabalha com uma realidade específica e propõe relações entre a realidade de uma *startup* e os conceitos apresentados.

Para tanto, utiliza, quanto aos meios, o estudo de caso. Yin (2005) aponta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende abordagens específicas de coleta e análise de dados. Trata de uma pesquisa de um indivíduo, grupo ou comunidade, sendo eles representantes de um universo, em que é possível apontar uma realidade social (CERVO; BERVIAN, 2002). Portanto, esta pesquisa se trata de um estudo de caso por ser realizada em um ambiente específico de análise, qual seja uma empresa *startup* localizada em Belo Horizonte. Propõe-se, por meio deste caso, contribuir para o entendimento de uma realidade mais abrangente.

No que se refere ao universo e amostra, Marconi; Lakatos (1992) apontam que universo é o conjunto de elementos que se deseja estudar, e amostra é uma parcela do universo selecionada de modo conveniente a ser o mais representativo possível. Dessa forma, o universo desta pesquisa são dezessete funcionários de uma empresa *startup* de Belo Horizonte, entre gestores e não gestores, e amostra são sete destes funcionários selecionados durante visita *in loco* e considerando representatividade e disponibilidade para entrevistas. Entre os selecionados para amostra há gestores (três) e não gestores (quatro) que tiveram sua identidade preservada e são denominados pela letra G aqueles que ocupam cargos de gestão e F os funcionários não gestores. A escolha da amostra se deu por acessibilidade.

Por fim, a coleta de dados foi baseada em entrevistas realizadas no local e horário de trabalho dos funcionários. Foram as sete entrevistas realizadas em um mesmo dia, em um ambiente reservado e oferecido pela empresa. As entrevistas foram gravadas. Para tanto, foi utilizado um roteiro de pesquisa semiestruturado em dois modelos. O primeiro modelo (APÊNDICE A) foi direcionado aos gestores; e o segundo modelo (APÊNDICE B) aos demais funcionários entrevistados. Após a coleta, os dados são analisados com base em observações e anotações durante as entrevistas e, ainda, por meio de nova escuta dos áudios gravados. As informações coletadas e analisadas são apresentadas e relacionadas aos conceitos discutidos neste trabalho e alguns depoimentos mais ilustrativos são descritos junto às análises.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa pesquisada é uma *startup* de Belo Horizonte do ramo de *marketing* eletrônico. Possui três anos de mercado e dezessete funcionários. Empresa de capital privado, possui seis acionistas, sendo um investidor e outros cinco atuam na empresa em cargos diversos. Atua com programa de fidelização em parcerias com outras empresas de *e-commerce* oferecendo descontos e outras vantagens para os clientes. A empresa funciona em Belo Horizonte, onde trabalham todos os funcionários. Sua atuação junto aos clientes é basicamente pela *internet*, por meio de seu *site*, e redes sociais. Outros meios de comunicação são utilizados com menor frequência para Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) (DADOS DA PESQUISA).

4.2. APRESENTAÇÃO ANALÍTICA DOS DADOS

Neste estudo participaram uma mulher e seis homens – mantendo proporção de gênero da empresa. Entre entrevistados, sócios fundadores e funcionários com cinco meses de empresa, pessoas com experiência profissional de 3 a 21 anos, com idade de 22 a 38 anos e formação diversificada – ciências exatas, ciências sociais e ciências sociais aplicadas. Sobre os setores de negócio da empresa anterior, também se percebeu uma diversidade, tais como tecnologia da informação, comunicação, mercado financeiro, construção civil e setor público. A Tabela 1 permite visão geral dos dados demográficos dos entrevistados.

Tabela 1

Dados demográficos dos entrevistados					
Entrevistado	Idade (anos)	Formação	Experiência profissional	Tempo na empresa	Oriundo de qual setor de negócio
G.1	22	Administração	4 anos	1 ano	Construção civil
G.2	28	Direito	11 anos	3 anos	Merc. Financeiro
G.3	25	Economia	6 anos	3 anos	Merc. Financeiro
F.1	23	Comunicação	3 anos	11 meses	Téc. Informação
F.2	28	Publicidade	9 anos	5 meses	Setor público
F.3	38	Engenharia	21 anos	8 meses	Comunicação
F.4	32	Ciência Comput.	12 anos	1 ano e 6 meses	Téc. Informação

Fonte – Dados de pesquisa dos autores.

Nota – G = gestor; F = funcionário não-gestor

As entrevistas buscaram perceber o entendimento dos participantes sobre alguns conceitos trabalhados e, ainda, identificar como eles compreendem a realidade da *startup* avaliada com base naqueles conceitos. Para tanto, trouxe à tona a estratégia da empresa com relação a tais conceitos.

Questionados sobre a comunicação organizacional da empresa e sua importância, os participantes, gestores e não gestores, declararam, em síntese, que servia de integração entre os funcionários e as áreas. Afirmaram uma necessidade de cada setor ter ciência do serviço e atividades de outros setores, para melhor andamento das rotinas e cumprimento das metas. Para os entrevistados, a comunicação atendia, ainda, a uma necessidade de que todos atingissem metas. Era possível que um setor ajudasse a outro, já que teriam conhecimento das metas individuais e compartilhadas. Participação e palpites de uma equipe em outro setor que não o seu. Todos os entrevistados declararam ser um fator importante para a empresa. Nessas respostas, é possível perceber o funcionamento da comunicação organizacional na empresa, contribuindo para agregar os setores e permitindo identificação das metas e das ações. Personi (2011) apresentou essa noção de comunicação que influencia nos resultados da empresa. Também Scrofernerker (2008) ressalta os imperativos de comunicação organizacional, que servem a comunicar e organizar.

Perguntados se *entendiam que a comunicação organizacional pode influenciar a gestão de equipes*, todos entenderam que sim e ainda lembraram que assim as metas eram comunicadas. Recordaram, também, a transparência, por parte da empresa, quando coloca para todos as estratégias e metas gerais, além de orçamentos. A empresa mantém aberto

o espaço de comunicação entre os funcionários e com os próprios diretores. Essa forma de comunicação adotada cria um ambiente saudável e participativo. Pimenta (2003) aponta essa contribuição da comunicação de forma a definir as metas e ser ferramenta na gestão de equipes. Conforme Castells (1999), a transparência é uma das sete tendências das empresas horizontais, como chama o autor as empresas com características de redes interativas. Há uma maximização do contato com clientes e fornecedores. Também Kunsch (1997) alega que as estratégias de comunicação organizacional devem ser transparentes.

Foi perguntado aos entrevistados se a comunicação organizacional da empresa era diferente de empresas, em geral, e ainda se tratava de um modelo comum às empresas do tipo *startups*. Nesse ponto, obtiveram-se respostas variadas em seu conteúdo que, sintetizadas, apontavam para uma diferença em relação a empresas tradicionais, mas que não tratava exatamente de um modelo inerente a todas as *startups*. Trata-se de um modelo de sucesso e perseguido por essas empresas, mas não sempre de forma satisfatória. O Entrevistado

G.1 disse que “a comunicação organizacional que as empresas *startups* tentam criar é muito diferente da comunicação em uma empresa tradicional.” Nesse ponto, pode-se perceber uma especificidade da empresa estudada e sua inserção no que se chamou ambiente de redes interativas. O modelo de comunicação que se percebe na *startup* diferencia-se de formas de comunicações mais tradicionais. Há, portanto, um entendimento de novas possibilidades de comunicação organizacional e, ainda, uma noção de que esse novo modelo de comunicação é mais atrativo para novos grupos da sociedade. Contudo, não se trata de um modelo inerente a qualquer *startup*, mesmo que a maioria busque essa identificação. Maffesoli (2004) apresenta esse novo perfil de sujeitos e uma tendência para novas estratégias de comunicação. As organizações buscam novos modelos, por vezes, baseados em novas tendências na procura de atender exigências de um novo perfil de público (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005).

Os entrevistados não gestores, quando questionados sobre a satisfação dos funcionários, foram unânimes em dizer que todos os funcionários estavam satisfeitos. Relataram perceber a satisfação nos funcionários, pois tinham liberdade para sugerir ideias, participar do processo criativo e, ainda, por estar em um ambiente em que as diretrizes são transparentes. O entrevistado F.3 afirmou que “isso [satisfação] é muito claro. Todo mundo que trabalha aqui é muito entusiasmado e gosta muito.” Por sua vez, o entrevistado F.2 disse perceber a satisfação “pelo entrosamento e pelo andamento dos trabalhos.” Tanto nas entrevistas, como percebendo o ambiente da empresa, ficou clara a satisfação da equipe. Os funcionários mostravam-se identificados com o ambiente da empresa. Demonstravam satisfação por estarem alinhados com os planos e entendimentos pessoais com a proposta da empresa.

Nessa noção de satisfação, pode-se identificar a liberdade que tinham de atuar nos planejamentos e definições de ações do seu setor, assim como da empresa em geral. Sentir-se integrante da organização e participante dos processos motiva o funcionário e faz com que busque alcançar as metas de forma mais natural (PESSONI, 2011).

Ainda apenas com funcionários que não ocupam cargos de gestão, quando questionados sobre a gestão de equipes por parte dos gestores, afirmaram serem assertivas, com uma ressalva em que um entrevistado disse estar em construção a própria gestão de equipes. O ponto mais relatado foi a definição de metas e clareza das responsabilidades. O Entrevistado F.2 afirmou que “as funções são muito bem definidas; as pessoas têm metas. O gestor não precisa ser o cara que vai ficar cobrando.” A autonomia é expressa nas entrevistas e no ambiente da empresa. Os próprios funcionários, ao final do expediente, produzem um relatório de atividades realizadas no dia. Esse relatório é compartilhado com todos na equipe, não só os gestores. Eles utilizam de um aplicativo na *internet*. A clareza das metas e a busca por resultados funcionam de forma exemplar. Nesse sentido, a noção de redes interativas é identificada, já que as atividades são criadas, compartilhadas e recriadas, na medida em que os outros funcionários têm acesso e podem contribuir. Essa comunicação apresentada e verificada pelos funcionários, sem a necessidade de participação de um gestor, é parte da dimensão humana da comunicação (KUNSCH, 2003). Lévy (2010) acentua que a comunicação no ambiente da cibercultura é mais democrática e autônoma. A própria comunicação é revista: não trata mais do modelo emissor-receptor e, sim, de um processo que é constantemente alterado e reconstruído, na percepção do mesmo autor.

Perguntados sobre o diferencial do público com o qual lida a empresa, direcionado a todos participantes da amostra, foi muito citada a necessidade de velocidade na comunicação. Apontaram que todo tipo de resposta deve ser em tempo real, tanto com clientes externos, quanto nas rotinas e processos da empresa. A velocidade da comunicação é uma marca, de acordo com o que foi percebido nas entrevistas. O Entrevistado G.2 apontou o que parece ser um entendimento comum das *startups*: “é preciso falhar rápido” e complementa “é tudo muito dinâmico, muito rápido.” Também foi lembrada a comunicação de forma a permitir o acesso. Na empresa, todos têm acesso a todos, inclusive clientes, e também acesso a informações, remetendo novamente a transparência. Em síntese, duas são as características marcantes apontadas como diferenciais: velocidade e participação. A empresa trata com um público mais exigente. O público externo quer seus direitos e interesses atendidos a qualquer forma e em tempo real. O público interno também busca alinhamento com seus interesses, e está disposto a sair da empresa caso não seja o que deseja. Dessa forma, a noção de falhar rápido

apresenta a necessidade de resposta imediata e de revisões constantes. A dinâmica citada por um entrevistado reflete a forma como são os processos na sociedade atual. Cardoso (2006) aponta para essa necessidade de velocidade na comunicação. Também Castells (1999) afirma que as empresas inseridas no contexto de redes precisam estar preparadas para imprevisibilidades e ter condições de adaptar-se rapidamente. O quadro apresentado por Lévy (2010) e representado anteriormente neste trabalho ilustra bem esse diferencial explicitado quando caracteriza o polo informático-mediático.

O sucesso apresentado pela empresa em sua comunicação organizacional, conforme foi relatado, pode ser entendido também devido ao porte da empresa e número reduzido de funcionários. O fato de ser menor facilita o acesso às informações, a participação e integração, afirmaram alguns dos entrevistados.

Por fim, quando em pauta para todos a pergunta geral deste trabalho – *na sua opinião, como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas – conceito proposto por Pierre Lévy (2010) e Manuel Castells (1999), contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa startup de Belo Horizonte?* –, os entrevistados reforçaram conceitos adiantados em outras perguntas. Foi relatada a liberdade que os funcionários têm no processo de comunicação da empresa. Liberdade para criarem e participarem dos processos. O Entrevistado G.3 afirmou que “as pessoas são bem ativas e a comunicação flui bastante.” Completou que “[...] isso facilita a gestão das pessoas.” Fica evidente a integração e o ambiente favorável existente na empresa. Nesse ponto, a gestão de equipes é assertiva, pois atende a interesses da organização ao mesmo tempo em que cria um ambiente interativo e participativo. Maffesoli (2004) relata a necessidade de comunicação por parte dos sujeitos, participativos nos processos. Também foi dito que a velocidade permite o que se entende por “falhar rápido”. Esse modelo interativo, de retroalimentação permite avaliar os sucessos e fracassos com maior agilidade. Pelo fato de haver participações de equipes ou pessoas diferentes em processos de setor que não o seu, possibilita maior alcance dos resultados e maior facilidade para gestão devido à integração. Lévy (2010) aponta a necessidade de mudanças e novidades constantes na atual conjuntura da sociedade. O mercado exige adaptações rápidas aos seus modelos que são alterados e revistos constantemente.

Manuel Castells e Pierre Lévy, em seus trabalhos focaram estudos na compreensão da contemporaneidade e apresentaram características da sociedade atual. Propuseram uma nova realidade também para empresas, que estão inseridas no contexto da sociedade. Analisando a experiência da empresa estudada neste artigo, é possível verificar as mudanças

que ocorrem na sociedade e a inserção de novos modelos de gestão estratégica em uma organização, mais adaptada ao contexto social contemporâneo. A gestão da empresa *startup* analisada se enquadra nos conceitos apresentados pelos autores. A comunicação organizacional é dinâmica, compartilhada e horizontal, alinhada ao que Castells (1999) chamou de empresas horizontais. A noção de redes interativas fica evidente no modo como os funcionários participam das ações da empresa. A estratégia da empresa é baseada em velocidade, resposta em tempo real, busca da eficácia, similar ao que aponta Lévy (2010). A empresa funciona como um organismo; as informações são democratizadas (LÉVY, 2010) e, nesse sentido, a própria gestão de equipes fica compartilhada e interativa, no sentido de que as relações se dão de forma dialógica e não somente voltadas para a diretoria.

5. ConSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalização dos trabalhos, foi possível responder as perguntas propostas. Neste estudo objetivou-se analisar como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas – conceito proposto por Pierre Lévy e Manuel Castells, contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup* de Belo Horizonte. Percebeu-se um novo modelo de comunicação, diferente de formas tradicionais e alinhada ao conceito de redes interativas que contribui para gestão de equipes na medida em que compartilha as responsabilidades com os próprios funcionários. Autonomia, transparência e compartilhamento são noções que explicam essa contribuição na gestão. As equipes, e nelas cada funcionário, são entes responsáveis e participantes de todo o processo, incluindo a própria gestão das equipes. É possível entender que a comunicação ocorre de forma dialógica e democrática, e, nesse processo, todos têm mais direitos que em empresas tradicionais; mas, também, assumem mais deveres.

De forma mais específica, o trabalho objetivou contextualizar comunicação organizacional e notou-se a abrangência do termo. Diversas são as ideias que rodeiam a noção de comunicação organizacional. Pode-se entender que trata não só de uma ferramenta, mas de uma vantagem estratégica para as empresas. E diante de um contexto diferente, também a comunicação organizacional deve ser revista.

O segundo objetivo específico trata de relacionar a comunicação organizacional com a gestão de equipes e, nesse sentido, viu-se que acertando na comunicação é possível integrar os funcionários e as equipes. Permitir o diálogo e ser transparente em todo processo de comunicação é peça chave para o sucesso na gestão de equipes.

Outro objetivo específico foi contextualizar empresas *startups* no mercado contemporâneo.

Trata de um modelo de empresa recente e potencialmente crescente na atual conjuntura do mercado. São empresas mais ligadas às inovações e com algumas características comuns que a definem. No entanto, percebe-se que entre as empresas *startups* é possível grandes diferenças na forma como são geridas.

Por fim, quanto ao último objetivo específico, de identificar como a comunicação organizacional, inserida no contexto de redes interativas, contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup* de Belo Horizonte, notou-se a importância da transparência. Transparência não somente nas informações, mas no próprio processo de comunicação.

Durante a pesquisa, houve algumas limitações, tal como a recente história das empresas *startups*. Trata de um modelo muito jovem e de pouco conhecimento geral – em grande parte, somente pessoas da área têm conhecimento do modelo. Um estudo comparativo com análise de três ou mais empresas *startups* poderia contribuir na elucidação deste modelo de negócio e, ainda, reforçar o estudo da comunicação organizacional revista, atualizada e com características novas que alinham com um novo modo relacional no contexto mundial. Outra possibilidade é um estudo comparativo entre empresa tradicional e empresa *startup*.

Crê-se que as empresas *startups* apresentam características que serão verificadas em futuro próximo nas demais empresas, principalmente no que se refere aos funcionários. Os funcionários da empresa estudada fazem parte de uma nova geração, com identificações mais integradas e ambientadas com as novas características da sociedade de interatividade e velocidade, fomentada pelo ambiente virtual. Dessa forma, olhar para as *startups* e perceber seu funcionamento pode permitir uma noção de como será grande parte das empresas que hoje são consideradas tradicionais e pode-se sugerir ações que permitirão atuar de forma mais assertiva diante dos grupos de funcionários das próximas décadas. As características, conceitos e noções identificadas neste trabalho, lançam uma perspectiva mais generalizada em um futuro próximo e permitem antecipar exigências às quais as empresas deverão se adaptar. Servem nesse sentido a qualquer empresa atual como uma vitrine – apresenta uma resposta aos anseios da nova geração de empregados. Noções como autonomia, compartilhamento, participação, velocidade, interatividade e transparência não poderão ser ignoradas dentro de uma empresa. Acredita-se que aquilo que foi entendido como boas características e como ações assertivas no estudo da *startup*, serão valores e estratégias essenciais para a gestão de equipes das empresas do futuro.

rEFERêNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS – ABSTARTUPS, **O que é uma startup?** São Paulo: Abstartup, 2014. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 10 mai. 2014.
- BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNERKER, C.M.A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.
- _____. BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, ano 6, **Edição especial**, n. 10/11, p. 116-120, 2009. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br>>. Acesso em: 13 jul. 2014.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144. Rio de Janeiro, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 13 jul. 2014.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. V. 1.
- _____. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Trad. Maria Luiz X. A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CURRAL, Luis; CHAMBEL, Maria José. Processos de comunicação nas organizações. In: FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, Antônio. **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: Mc Gram Hill, 2001.
- DÍAS, C. A. GRUPO FOCAL: Técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade: Estudos**, 1999.
- EXAME, Revista. **O que é uma startup**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 10 mai. 2014.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- HARTMANN, Victor Hugo P. **Startup: uma nova forma de empreender**. 2013. Disponível em <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2014.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.
- _____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, v. 26, n. 51, p. 38-51, 2007.
- _____. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.**, São Paulo, v. 35, n. 2, Dec. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 2010.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MASCARENCO, Isabel. **Gestão com pessoas – gestão, comunicação e pessoas**: comunicação como competência de apoio para a Gestão alcançar resultados humanos. Universidade de São Paulo – USP, Isabel Mascarenco. São Paulo, 2006.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). In: MARTINS, Francisco M.; SILVA, Juremir M. da. (Orgs.). **A genealogia do virtual**: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – MCTI, **Start-up Brasil**. Disponível em <<http://timaior.mcti.gov.br/interna4.php>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

PESSONI, Arquimedes. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.**, São Paulo, v. 34, n. 2, Dec. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/intercom/v34n2/a08v34n2>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea, 2003.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SCROFERNKER, C.M.A. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In: _____. (Org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

_____. (Org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

SEBRAE-MG. **O que é uma empresa startup?** Belo Horizonte: Sebrae, 2011. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Texto/O-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

SILVA, J. R. G.; OLIVEIRA, M. C. L. A composição de um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional. In: ENANPAD, 27, Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: Enanpad, 2003. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2014.

SIMÕES, I.A.G. A sociedade em rede e a cibercultura: dialogando com o pensamento Manuel Castells e de Pierre Lévy na era das novas tecnologias de comunicação. **Revista Eletrônica Temática**, Paraíba, Ano V, n. 5, maio2009. Disponível em:<<http://www.insite.pro.br.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana R.; CHIARA, Ivone Guerreiro di. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, v. 34, n. 2, maio/ago. 2005, p. 93-104. Brasília, 2005.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial – Comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – roteiro de PESQUISA – GESTOR(A)

Caro(a) Gestor(a),

Esta entrevista tem finalidade acadêmica, constituindo parte de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac Minas. Espera-se que esta investigação possa fornecer informações que permitam analisar como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas – conceito proposto por Pierre Lévy e Manuel Castells –, contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup* de Belo Horizonte. Suas respostas são fundamentais para o êxito deste trabalho.

Agradeço a atenção e disponibilidade.

I - dados demográficos

Idade:	Sexo: () M () F	Formação:
Tempo de experiência profissional:		Tempo na atual empresa:
Setor da última empresa em que trabalhou:		

Comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas por uma empresa para interagir com seus públicos, internos e externos. Para esta pesquisa, trataremos como público interno os funcionários e público externo apenas os clientes.

1.	Qual a importância da comunicação organizacional para o crescimento da empresa?
2.	Entende que a comunicação pode influenciar na gestão de equipes?
3.	Entende que a comunicação organizacional da empresa é diferente das outras empresas? Se diferente, é um modelo particular à empresa ou uma forma utilizada pelas startups em geral?
4.	Explique como se dá essa diferença apontada na pergunta anterior.

Por redes interativas, entendemos um novo modelo de relações sociais em que cada indivíduo quer apresentar a sua comunidade relacional, a sua importância e sua posição. Trata de um ambiente em que cada sujeito interage de forma ativa.

5.	Entende que a empresa com seus integrantes e clientes fazem parte desse novo modelo relacional? O que percebe de diferente nesses integrantes?
6.	Como a empresa responde a esse novo modelo?
7.	A comunicação interna da empresa contribui na gestão das equipes?
8.	Em sua opinião, como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas – conceito proposto por Pierre Lévy e Manuel Castells, contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa <i>startup</i> de Belo Horizonte?

APÊNDICE b – roteiro de PESQUISA – FUNCIONÁRIOS

Caro(A) Colaborador(A),

Esta entrevista tem finalidade acadêmica, constituindo parte de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac Minas. Espera-se que esta investigação possa fornecer informações que permitam analisar Como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas – conceito proposto por Pierre Lévy e Manuel Castells –, contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa *startup* de Belo Horizonte. Suas respostas são fundamentais para o êxito deste trabalho.

Agradeço a atenção e disponibilidade.

i - dados demográficos

Idade:	Sexo: () M () F	Formação:
Tempo de experiência profissional:		Tempo na atual empresa:
Setor da última empresa em que trabalhou:		

Comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas por uma empresa para interagir com seus públicos, internos e externos. Para esta pesquisa, trataremos como público interno os funcionários e público externo apenas os clientes.

1.	Qual a importância da comunicação organizacional para o crescimento da empresa?
2.	Entende que a comunicação pode influenciar na gestão de equipes?
3.	Entende que a comunicação organizacional da empresa é diferente das outras empresas? Se diferente, é um modelo particular a empresa ou uma forma utilizada pelas <i>startups</i> em geral?
4.	Explique como se dá essa diferença apontada na pergunta anterior.

Por redes interativas, entendemos um novo modelo de relações sociais em que cada indivíduo quer apresentar a sua comunidade relacional a sua importância e sua posição. Trata de um ambiente em que cada sujeito interage de forma ativa.

5.	Entende que a empresa com seus integrantes e clientes fazem parte desse novo modelo relacional? O que percebe de diferente nesses integrantes?
6.	Como a empresa responde a esse novo modelo?
9.	Como você percebe a gestão de equipe da empresa por parte dos gestores? É assertiva?
7.	Os funcionários são satisfeitos? Comente.
8.	Percebe que a comunicação interna contribui para a gestão das pessoas?
9.	Em sua opinião, como a comunicação organizacional, inserida no contexto social contemporâneo de redes interativas – conceito proposto por Pierre Lévy e Manuel Castells, contribui para a gestão de equipes de trabalho em uma empresa <i>startup</i> de Belo Horizonte?

Minicurrículo dos autores

Leandro Gomes Figueiredo

Graduado em História pela Universidade Federal de Minas Gerais. Pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac MG.

E-mail: leandrogv1@gmail.com

Telefone: 31 9848-3521

Patrícia Andrade Diniz

Professora orientadora. Mestre em Administração. MSc. Patrícia Diniz. E-mail: padiniz@globo.com



Plantão Psicológico – Uma Prática na Faculdade Senac Minas

Mariangela Spotorno Moreira

rESUMo

O presente artigo apresenta a experiência do Plantão Psicológico na Faculdade Senac Minas e tem por objetivo demonstrar o funcionamento e o resultado do atendimento oferecido no referido serviço no ano de 2014, considerando as demandas identificadas neste atendimento. O entendimento das proximidades e dos distanciamentos das diferentes intervenções de atendimento psicológico – aconselhamento psicológico, plantão psicológico e psicoterapia – será discutido por meio de uma revisão bibliográfica de diferentes autores. Os resultados poderão levar a reflexões acerca das práticas psicológicas desenvolvidas, abrindo mais espaço para essa modalidade de atendimento psicológico em outras instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Plantão psicológico; Aconselhamento psicológico; Psicoterapia; Terapia breve.

AbStrACt

This article brings the Psychological Duty experience at the Senac Minas Faculty

The aim was to demonstrate the operation and display the result of care in Psychological duty at NAPPS, Senac Minas college in 2014, considering the different demands identified in attendance. Understanding nearby and differences of the different interventions of psychological care – Psychological Counseling, Psychological Duty and Psychotherapy will be discussed from a literature review of different authors. The results could lead to reflections about the psychological practices developed, opening up more space for this type of psychological care in other institutions of higher education.

Keywords: Psychological duty; Psychological counseling; Psychotherapy; Brief therapy.

1. introdUÇÃO

O ser humano, a cada dia, vem lidando com uma realidade cotidiana que o coloca em face a diferentes demandas. A necessidade de permanente atualização para ganhar espaço ou se manter no mercado de trabalho, demandas pessoais e familiares têm exigido das pessoas uma disponibilidade de tempo e investimento muitas vezes além do que elas conseguem suportar, podendo causar um desequilíbrio interno gerador de sentimentos como insegurança, medo, ansiedade, angústia, depressão, entre outros. Essa realidade não é diferente em se tratando dos alunos da Faculdade Senac Minas.

Diante desse contexto social, a missão das instituições de ensino tem extrapolado a formação apenas acadêmica de seus alunos, abrangendo também a formação na perspectiva de cidadãos, percebendo-os como ser humano, no entendimento sistêmico da palavra.

Para a Faculdade Senac Minas, a formação de cidadãos vai além da sala de aula, com atividades extraclasse, que têm auxiliado no desenvolvimento dos alunos tanto profissional quanto pessoalmente, por meio do acolhimento e acompanhamento deles desde seu ingresso até a saída da instituição. Isso demonstra a missão humanista da Faculdade ao contribuir para o desenvolvimento integral dos alunos.

Uma dessas práticas é a prestação de atendimento pedagógico, psicológico e social aos alunos pelo NAPPS¹, o qual compõe o Plantão Psicológico, assunto que será tratado neste artigo.

Entretanto, antes de desenvolver o histórico e o funcionamento do Plantão Psicológico, considera-se relevante apresentar a Faculdade Senac Minas.

Criada em 2003, portaria do MEC (Ministério da Educação) nº 2.417, a Faculdade iniciou suas atividades em Contagem, no ano de 2004, na rua Paineiras, 1300, no bairro Eldorado, onde já funcionava o Centro Educacional e Profissionalizante de Contagem (CEP Contagem).

Em 2013, foi autorizada pelo MEC a abertura da unidade de Belo Horizonte, na rua dos Tupinambás, 1038, no centro, e na cidade de Barbacena, no Hotel Grogotó, onde também já estava em funcionamento o Centro Educacional e Profissionalizante.

A Faculdade Senac conta, nos dias de hoje, com cinco cursos de graduação, sendo três na unidade de Contagem (Administração, Ciências Contábeis e Tecnologia em Gestão da Qualidade), um na unidade de Belo Horizonte (Tecnologia em Gestão de Gastronomia) e um em Barbacena (Tecnologia em Gestão de Hotelaria).

1. NAPPS – Núcleo de Apoio Pedagógico, Psicológico e Social da Faculdade Senac Minas, 2011.

Um dos objetivos da Faculdade é o de “formar cidadãos através da educação superior, aptos para a inserção em setores profissionais e participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, colaborando na sua formação continuada”².

Esse objetivo é capaz de ilustrar o compromisso selado pela instituição com a formação integral de seus discentes, o que corrobora com a criação do NAPPS, bem como com a oferta do Plantão Psicológico nesse núcleo.

Assim, o presente artigo pretende não apenas descrever o serviço de atendimento psicológico do NAPPS da Faculdade Senac Minas na modalidade Plantão Psicológico oferecido aos seus alunos (graduação, cursos técnicos e aprendizagem comercial), como também permitir o aprofundamento teórico sobre o tema Plantão Psicológico, percebendo-o como uma prática clínica diferenciada e compreendendo o seu funcionamento a partir da demonstração dos resultados dessa prática do Plantão Psicológico nas unidades Contagem e BH no ano de 2014. Tal pretensão acabará por acrescentar ao tema a apresentação de uma experiência real que, apesar de ainda em desenvolvimento (que se faz e se fará assim constantemente), poderá servir de exemplo a outras instituições de ensino com missões semelhantes a essa.

Por se tratar de uma proposta de atendimento psicológico ao aluno, acolhendo-o em sua demanda considerada por ele urgente, o Plantão Psicológico se caracteriza como,

uma relação de ajuda, na qual o cliente, ou a pessoa em busca de atendimento, busca alívio para suas tensões, esclarecimentos para suas dúvidas ou acompanhamento terapêutico em face de problemáticas enfrentadas em diversos domínios da vida, como o educacional, o profissional e o emocional [...] (SCORSOLINI-COMIN, 2014, p.3).

O Plantão Psicológico consiste em um atendimento decorrente de uma urgência, que, por essa essência que lhe é própria, não tem caráter de continuidade e terapia típica, mas relaciona-se com questões de ordem emocional muitas vezes mais complexas do que o próprio cliente é capaz de identificar. Nesse sentido, a pergunta que se faz é: considerando o significado e a função do Plantão Psicológico, qual a relevância dessa modalidade de atendimento psicológico na faculdade Senac Minas?

Discutir esse tema da forma como ele se apresenta na Faculdade Senac Minas é relevante por uma série de fatores. Isso porque a maior parte dos estudos sobre o Plantão Psicológico nas instituições de ensino se refere ao atendimento da comunidade externa. De acordo com Peres, Santos e Coelho (2003, p.47), “são incomuns, na literatura científica especializada,

2. PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da Faculdade Senac Minas.

estudos nacionais que abordam serviços de atendimento psicológico direcionados especificamente à comunidade discente interna”, experiência esta que a Faculdade Senac Minas tem construído.

Para tratar desse assunto com maior propriedade, o presente artigo está dividido em três partes que se complementam. Na primeira, será apresentado um breve histórico, assim como uma revisão bibliográfica abrangendo conceitos de autores sobre Aconselhamento Psicológico e Plantão Psicológico. A segunda parte constará da metodologia utilizada para elaboração do relatório de atendimento aos alunos no ano de 2014, bem como a apresentação e a análise dos resultados. Por fim, serão feitas algumas considerações vinculando o que se apresenta na primeira parte (os conceitos teóricos) com a experiência relatada na segunda parte, a fim de construir perspectivas dos resultados alcançados e ainda em construção.

2. rEFErEnCiAL tEÓriCo

2.1. UM brEVE hiStÓriCo do PLAntÃO PSiColÓGiCo no brASiL E EM MinAS GEraIS

O Plantão Psicológico no Brasil tem como modelo as *walk-in clinics*, dos Estados Unidos, do Canadá e de parte da Europa (Mahfoud, 2012).

O atendimento psicológico na modalidade Plantão Psicológico teve início no Brasil em São Paulo, nos anos 60, no Instituto de Psicologia da USP, com a criação do SAP – Serviço de Aconselhamento Psicológico, sob a coordenação da psicóloga e professora Dra. Rachel Lea Rosemberg. Iniciou-se com o atendimento gratuito à comunidade local, inclusive aos funcionários da FEBEM (Fundação Estadual do Bem Estar do Menor) e das polícias Militar e Civil. Segundo Morato, H.T.P. (2006, p.4), o Plantão Psicológico da USP, “mantém-se como serviço aberto à comunidade hoje, restrito apenas à região do Butantã e comunidade USP por razões organizativas”.

De acordo com Rebouças e Dutra (2014), apesar de ter sido idealizado inicialmente pelo professor Oswaldo de Barros Santos como uma proposta de estágio na disciplina Aconselhamento Psicológico, atendendo gratuitamente à comunidade, desde o início essa prática trabalhou, também, com a possibilidade de o Plantão Psicológico fazer encaminhamentos para psicoterapia ou outras áreas de atendimento quando necessário. Isso reforça uma das propostas do Plantão Psicológico, que também é a de prestar o serviço de triagem, embora não seja essa sua maior intenção.

Em Minas Gerais, em 1987, na UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), o Plantão

Psicológico foi criado pelo psicólogo e professor Dr. Miguel Mahfoud, que coordenou o atendimento psicológico de alunos em escolas públicas de Belo Horizonte. Atualmente o atendimento é prioritário para a comunidade da UFMG, embora a universidade também preste esse tipo de serviço à comunidade externa.

Apesar de o atendimento psicológico prestado pelo Plantão Psicológico não possuir uma linha específica de abordagem psicológica, considerando a sua proposta de atendimento clínico breve, teve como base da sua prática a abordagem humanista “centrada na pessoa”, a qual foi criada pelo psicólogo americano Carl Rogers.

Embora o foco tenha sido inicialmente humanista, “atualmente passou a agregar duas abordagens teóricas: Comportamental Cognitiva e Psicanalista Psicodinâmica” (PAPARELLI e MARTINS, 2007, p.67).

Tais compreensões demonstram a ampla possibilidade de formas de intervenção no atendimento na modalidade Plantão Psicológico, podendo ser utilizadas outras abordagens psicológicas, pois acredita-se que a prática é que vai determinar o resultado.

2.2. PLANTÃO PSICOLÓGICO, ACONSELHAMENTO PSICOLÓGICO E PSICOTERAPIA

Mahfoud (2012, p.17), define plantão como: “certo tipo de serviço exercido por profissionais, que se mantêm à disposição de quaisquer pessoas que deles necessitem, em períodos de tempo previamente determinados e ininterruptos.”

Assim, a escolha do termo “Plantão Psicológico” se deu em razão de haver uma proposta semelhante a essa definição, qual seja: a de prestar serviço de atendimento de emergência a diferentes demandas de caráter psicológico.

De acordo com Freire (2004), o Plantão Psicológico, enquanto uma nova modalidade de atendimento clínico, é reconhecido pelo Conselho Regional de Psicologia (CRP) como atendimento diferente dos modelos tradicionais de psicoterapia devido a seu caráter focal em emergências e urgências psíquicas sem perspectiva de atendimento de continuidade terapêutica. Identificando a necessidade de continuidade terapêutica, pode ocorrer encaminhamento.

Na sua prática diária, o Plantão Psicológico lida com demandas situacionais, pontuais, e é o espaço onde o aluno busca alívio ou solução imediata para seus problemas, mesmo que nem sempre seja essa busca possível de ser atendida nesse plantão. Nesse caso, ela é identificada e encaminhada para uma abordagem distinta daquela que esse espaço propõe.

Ainda segundo Mahfoud (2012, p.9), Plantão Psicológico seria “um espaço onde o aluno pudesse buscar ajuda para rever, repensar e refletir suas questões”.

Esse tipo de demanda faz do Plantão Psicológico uma modalidade diferente de atendimento psicológico. Isso não diminui sua importância em relação às outras modalidades de atendimento, ao contrário, como um espaço de acolhimento e escuta do aluno, em sua demanda considerada por ele urgente, passa a ser uma alternativa de atendimento psicológico, embora não deva ser considerada como uma alternativa de psicoterapia e também não a substitua.

Quando o aluno procura o Plantão Psicológico, ele chega com a expectativa de ser ouvido, pois “não há tempo para sentir, não há tempo para falar, não há tempo para ouvir. O que falta a esse homem é ser ouvido, é ser compreendido em sua singularidade, e essa escuta não precisa ocorrer apenas em consultórios.” (REBOUÇAS e DUTRA, 2010, p.27).

Compartilhando essa ideia, Mahfoud (2012, p.32) fala das potencialidades da escuta ao aluno no Plantão Psicológico ao afirmar que,

o poder transformador da escuta atenciosa, não diretiva, centrada no cliente, confiante na tendência ao desenvolvimento das potencialidades inerentes à pessoa (tendência atualizante), e na possibilidade de essa tendência ser estimulada, mesmo através de um único encontro com o profissional, desde que esse último possa oferecer sua presença inteira, através de sua própria congruência, capacidade de empatia e aceitação incondicional do outro, atitudes pilares da ACP (Abordada Centrada no Paciente).

O Plantão Psicológico se utiliza de um atendimento com foco no aconselhamento psicológico, por isso não se caracteriza como psicoterapia. Embora haja uma interface entre o aconselhamento psicológico e a psicoterapia, são intervenções distintas.

Entende-se por aconselhamento, um processo de intervenção de curta duração, que foca na “resolução dos problemas, e ajuda a pessoa a remover os obstáculos ao seu crescimento, auxiliando os indivíduos a reconhecerem e empregarem seus recursos e suas potencialidades.” (COREY, 1983, p.22).

Mahfoud (2012), por sua vez, comenta que a abordagem mais adequada de atendimento para o Plantão Psicológico é o aconselhamento psicológico, especialmente adequado para estimular mudanças situacionais que as pessoas trazem em um determinado momento, relacionadas a algo que as aflige ou acontece naquele momento. Para esse autor, “as mudanças estruturais podem ser trabalhadas mais calmamente através da psicoterapia com atendimentos mais regulares... e dentro de um processo que pode ser mais longo e contínuo” (p.87).

De acordo com Doescher e Henriques (2012, citados por Scorsolini-Comin, 2014, p.7), “o que define o Plantão Psicológico é a não delimitação ou sistematização da oferta de ajuda,

de modo que o profissional esteja disponível para encontrar com o outro na urgência”.

Para Smidt (2012, citado pelo autor acima, 2014, p.7), a diferença básica entre aconselhamento psicológico e psicoterapia pode ser resumida em três elementos:

- a) no tempo requerido em cada um dos processos;
- b) no grau de aprofundamento proporcionado por cada profissional;
- c) no tipo de problema trazido pelo cliente, se mais situacional ou de caráter mais permanente, ligado a alguma patologia ou desconforto emocional.

Diante do exposto, percebe-se que o foco na distinção entre o aconselhamento psicológico e a psicoterapia tem como principal preocupação caracterizar que a diferença entre ambos os tipos de atendimento encontra-se essencialmente na profundidade da intervenção.

Carl Rogers, com sua Abordagem Centrada na Pessoa (ACP), estabelece que essa profundidade pode existir em ambas as formas de intervenção, pois um caso que se inicia como aconselhamento psicológico pode ser encaminhado a uma psicoterapia, caso seja necessária uma intervenção mais profunda e de longo prazo (2005). Isso é pertinente e ocorre com certa frequência no Plantão Psicológico da Faculdade Senac Minas.

Por outro lado, é necessário entender que o atendimento no Plantão Psicológico também pode ser considerado uma terapia breve. “Este modelo permite que o psicólogo utilize diferentes recursos adaptados à necessidade de cada paciente, tem menor importância sobre a teoria e prioriza a necessidade de cada paciente.” (FIORINI, 1983).

“A ideia é receber o cliente e facilitar para que este se posicione diante de seu sofrimento e decida se o atendimento será um aconselhamento, uma orientação ou uma psicoterapia.” (REBOUÇAS e DUTRA, 2010, p.22).

Com base nessa proposta, percebe-se que o Plantão Psicológico surgiu com a necessidade de ir além das tradicionais concepções de atendimento psicológico, pois atende a demanda em face das emergências que são trazidas para o plantão.

Ao lidar com essa prática de atendimento, o psicólogo deve estar disponível para atender demandas diversificadas. Vale ressaltar que os alunos que procuram o Plantão Psicológico, o fazem porque estão vivendo alguns problemas que surgem ou se agravam num determinado momento.

Muitas vezes, ao ouvir, a disponibilidade do psicólogo em ajudar o outro a ter uma percepção diferente daquilo que ele está vivendo, já se caracteriza como uma maneira de atendimento psicológico efetivo. Compartilham esse pensamento Peres, Santos e Coelho (2003, p.51), ao perceberem que “muitos deles, na realidade, explicitam que procuram o Plantão Psicológico

apenas para ‘desabafar’ e que não têm interesse em dar início a um processo terapêutico”.

Chaves e Henriques (2008, p. 21) reforçam esse pensamento ao afirmarem que:

Ele quer ser atendido, ele quer ser ouvido naquele momento. Se a dor dele é aquele dia que está ali no plantão, não importa se vai vir para outra sessão, ele quer ser acolhido, ser escutado naquele momento. Muitas vezes o aluno não retorna, uma única sessão é suficiente.

Esse também é um dos objetivos do atendimento centrado no cliente proposto por Carl Rogers, ou seja, relações nas quais pelo menos uma das partes procura promover no outro o crescimento, o desenvolvimento, a maturidade, um melhor funcionamento e uma melhor capacidade de enfrentar a vida. O outro, nesse sentido, pode ser um indivíduo ou um grupo (ROGERS, 2001).

Este deve ser, então, o objetivo maior do Plantão Psicológico, “atuar de modo interventivo no momento de crise dos alunos” (BELLAK E SMALL, 1980).

A intenção é a de que o psicólogo tenha uma postura empática de escuta afetiva, acolhedora e integral, com foco no aluno e não no problema, onde,

acolher a palavra do outro, desde a mais corpórea até a ainda não pronunciada. Essa acolhida também é, ao mesmo tempo, física e espiritual, por considerar o homem em sua totalidade (LELOUP, 2001, citado por CHACES e HENRIQUES, 2008, p.12).

Assim, “as diferenciações entre aconselhamento e psicoterapia não devem se sobrepor à prática nem mesmo ao processo de atendimento ao cliente.” (SCORSOLINI-CULMIN, 2014, p.10).

2.3. CoMo FUNcIonA o PLAntÃO PSiColÓGiCo dA FACULdAdE SEEnAC MinAS

O Plantão Psicológico da Faculdade Senac Minas teve seu início no NAPPS, no ano de 2011, na unidade Contagem, por iniciativa do então diretor da Faculdade e da supervisora pedagógica. Essa iniciativa se deu a partir de demandas de alunos que procuravam o setor pedagógico também para atendimento e aconselhamento que não caracterizavam situações envolvendo problemas didáticos e de aprendizagem, mas de ordem psicológica ou social.

A instituição percebeu, então, pela demanda dessas pessoas, a necessidade de se criar um núcleo de atendimento ao aluno com uma abordagem dinâmica, sistêmica e multidisciplinar. Nesse momento, fui convidada para, junto com a direção e a supervisão pedagógica, criar um núcleo que atendesse aos alunos de maneira sistêmica.

A partir da criação do núcleo, deu início o atendimento psicológico ao aluno na modalidade de Plantão Psicológico, sob a minha coordenação.

Nessa mesma época, começou-se a planejar o atendimento da assistência social ao aluno. A princípio, o atendimento psicológico ocorria de forma modesta e se restringia aos alunos da graduação, mantendo-se dessa maneira até o 2º semestre de 2013. A partir de 2014, o NAPPS passou por algumas reestruturações, que são descritas a seguir:

No 1º semestre, a atual diretoria desta unidade, percebendo a necessidade de estender o atendimento a todos os alunos da instituição, autorizou o atendimento também aos alunos dos cursos técnicos e de aprendizagem comercial.

No 2º semestre desse mesmo ano, por iniciativa da supervisora pedagógica junto com a coordenação do curso de Tecnologia em Gestão de Gastronomia, o NAPPS foi também criado na unidade do Senac em Belo Horizonte, atendendo apenas aos alunos da graduação.

Ainda nesse mesmo semestre, integrou-se ao núcleo uma assistente social, permitindo, assim, colocar em prática, de maneira integral, a proposta do NAPPS.

Desde então, o acolhimento e o acompanhamento dos alunos vêm ocorrendo não apenas para tratar de questões didáticas, pedagógicas e psicológicas, mas também sociais. Esse acolhimento costuma iniciar-se em sala de aula, com o apoio da diretoria, do corpo docente e dos professores acolhedores.

A figura do “professor acolhedor” foi criada e regulamentada no 2º semestre de 2013 na unidade Contagem, e no 1º semestre de 2015 na unidade BH.

De acordo com o Regulamento, no seu Artigo 5º, do professor acolhedor deverá ter o seguinte perfil (2013):

- I. facilidade de comunicação, pró-atividade, motivação com a proposta institucional, organização, empatia, responsabilidade e facilidade em desenvolver afinidade com os alunos;
- II. o mesmo deverá conhecer a estrutura da instituição (Núcleos, setores, programas, estratégias de avaliação, etc.), tornando-se uma referência na faculdade para o aluno ingressante.

Ainda no Artigo 5º:

o mesmo docente deverá atuar em mais de uma turma como professor acolhedor, desde que apresente as condições necessárias apresentadas anteriormente.

De acordo com o supervisor pedagógico da unidade Contagem, o professor acolhedor deverá ser do primeiro período e indicado pela coordenação de curso em parceria com a supervisão pedagógica.

Ainda no Regulamento acima citado (2013), a parceria com o NAPPS é instituída no Art. 7º, onde o Regulamento afirma que caberá também aos professores acolhedores apoiar os professores, os coordenadores e a supervisão na identificação dos alunos que apresentem alguma dificuldade de aprendizagem, de relacionamento ou de adaptação à Educação Superior e encaminhá-los ao NAPPS.

Assim, a faculdade proporciona uma escuta ao aluno em conjunto, por meio da qual poderão ocorrer aconselhamentos, orientações e/ou encaminhamentos internos e/ou externos à instituição.

Os encaminhamentos externos ocorrem para a Clínica Psicológica da Universidade Fumec e as clínicas sociais do Círculo Psicanalítico e da RAPS – Rede de Apoio Psicológico e Social (formada por psicólogos humanistas). Todas essas instituições oferecem serviços de terapia gratuitos e/ou de baixo custo.

Atualmente o NAPPS – unidades Contagem e Belo Horizonte – é composto por dois pedagogos, uma psicóloga, uma assistente social, duas estagiárias de Pedagogia e uma auxiliar administrativa, que trabalham de forma integrada e dinâmica.

Todo semestre, o NAPPS é apresentado aos alunos na Aula Inaugural e por meio de visitas feitas nas salas de aula. A apresentação geralmente é feita pela coordenadora do Plantão Psicológico e/ou pela supervisão pedagógica. É nesses momentos que o Plantão Psicológico também é divulgado para os discentes como parte do referido núcleo.

A procura pelo atendimento no Plantão Psicológico, por sua vez, dá-se tanto por iniciativa própria do aluno quanto por meio de encaminhamentos realizados pelos professores (de turma ou acolhedores), pela supervisão pedagógica ou pela assistente social.

Não se pode deixar de reconhecer as diferentes contribuições dos vários professores que, convivendo diretamente com os alunos, têm contribuído de forma significativa para que o aluno chegue ao NAPPS e ao Plantão Psicológico.

É importante enfatizar que, mediante encaminhamento, o aluno não tem obrigação de comparecer aos atendimentos.

Com o aumento da demanda, fez-se necessário agendar previamente os atendimentos, o que vem sendo feito pelos estagiários do setor de Pedagogia, com a ressalva de que casos de maior urgência têm prioridade.

Os atendimentos no Plantão Psicológico são de caráter sigiloso, conforme o Código de Ética do Psicólogo, e não tem nenhum custo para o aluno.

Atualmente funciona três vezes por semana, em três turnos, e os atendimentos têm duração

de 20 a 30 minutos – não sendo esse tempo uma regra – podendo ser reagendados se houver necessidade ou interesse do aluno. Tais atendimentos são anotados em formulário próprio do setor para registro e acompanhamento.

O retorno pode ser solicitado pelo aluno ou recomendado pelo psicólogo, e não há uma demarcação fixa de tempo entre um atendimento e outro, sendo combinado entre ambos.

2.4. dEMAndAS dE AtEndiMento

Diversas são as demandas dos alunos que procuram o Plantão Psicológico, embora em todas as situações a queixa se caracterize por um incômodo aparentemente situacional gerador de estresse, angústia ou ansiedade, o que provoca no aluno uma expectativa.

De acordo com Paparelli e Martins (2007), as expectativas envolvem, em sua maioria, o desejo de serem ajudados de maneira muito peculiar, atendendo às particularidades de cada um.

Embora essas particularidades gerem necessidades de atendimento específicas, segundo Mahfoud (2012), muitas delas são comuns.

Ainda conforme o autor acima citado, “diversas questões principais ‘descobertas’ eram comparadas entre si, a fim de descobrir semelhanças entre elas” (2012, p.82). Para o autor, essa categorização foi criada após a análise dos atendimentos prestados pelo Plantão Psicológico da UFMG em uma escola pública de ensino médio, em um bairro operário na periferia de Belo Horizonte, em 1997.

Essa categorização de demandas surgiu a partir de “uma metodologia fenomenológica, deixando que as categorias ‘emergissem’, fossem ‘descobertas’ após discussões concentradas sobre os diversos casos”. (MAHFOUD, 2012, p.82).

Essa mesma análise foi feita com base nos registros de atendimento no Plantão Psicológico da Faculdade Senac Minas no ano de 2014, o que gerou um relatório, que compõe parte do objeto de estudo deste artigo.

Para análise das demandas de atendimento, escolheu-se como modelo a “Categorização das Demandas” apresentadas por Miguel Mahfoud em seu livro Plantão Psicológico: Novos Horizontes (2012). A escolha se deu por se acreditar que essas demandas também resumem o tema central das necessidades de atendimento dos alunos. Ao definir as categorias de demandas, esse autor conseguiu “encontrar uma mesma expressão que fosse capaz de descrever demandas similares em atendimentos diferentes, mesmo que o conteúdo específico fosse outro” (2012, p.82).

A classificação das demandas foi dividida em 15 categorias, além de uma chamada 'Demanda indeterminada', totalizando 16 categorias, conforme a seguir (MAHFOUD, 2012, p.83 a 89):

- 1- arrependimento e culpa – questionamento relacionado a atos e decisões já tomadas, fazendo com que sentimentos de culpa ligados a valores pessoais e sociais emergissem;
- 2- busca de reconhecimento – quando os alunos precisam de alguém que, de certa forma, poderia os deixar mais seguros sobre o que estavam fazendo ou sobre seu ser;
- 3- desconfiança nos relacionamentos – relacionada a relacionamentos em geral: amoroso, de amizade, familiares, etc., quando o aluno “desconfia da legitimidade” dos sentimentos dos outros para com ele;
- 4- dificuldade com drogas – quando há envolvimento direto ou indireto do aluno com qualquer tipo de droga, lícita ou ilícita;
- 5- dificuldade com escola (no caso do Senac, também com a faculdade) – assuntos relacionados à vida acadêmica, desde dificuldade com determinado professor até problemas de atenção, notas e aprendizagem (nesses casos, o aluno é encaminhado à supervisão pedagógica);
- 6- dificuldade em escolhas/decisão – quando o aluno tem diante de si opções entre as quais deve escolher uma, a qual poderia mudar o rumo de sua vida;
- 7- elaboração de perdas – inclui perdas por morte ou separação (como término);
- 8- falta de correspondência nos relacionamentos amorosos – refere-se a relacionamento ainda não estabelecido: “eu gosto de alguém que ainda não gosta de mim”;
- 9- falta de reciprocidade nos relacionamentos amorosos já estabelecidos – já há um compromisso “firmado” de namoro, casamento, noivado, etc., pressupondo-se que duas pessoas pelo menos se gostam. No entanto, ocorre que o empenho das duas nesse relacionamento não é recíproco. Um se empenha mais que o outro e essa falta do outro é que traz o sofrimento;
- 10- incômodo com a maneira de ser e reagir às situações – queixam-se de não estarem felizes com algo no seu jeito de ser, como nervosismo, timidez, solidão ou com a forma como sempre reagem a situações específicas;
- 11- insatisfação com as atribuições e contingências – queixam-se de insatisfação com as condições externas a elas, o que as incomodam, mas que independem das suas ações;

12- insatisfação no relacionamento com a família – dificuldade que o aluno pode ter com qualquer membro de sua família, exceto cônjuge;

13- opinião profissional – busca de opinião profissional sobre diversos assuntos, como: educação dos filhos, psicopatologia de membros da família, etc.;

14- preocupação com consequências de ações ou decisões passadas – ansiedade acerca de decisões ou atos já realizados;

15- sexualidade – dúvidas referentes à sexualidade e relacionadas ao próprio aluno, parceiros ou filhos;

16- demanda indeterminada – quando não é identificada uma demanda claramente ou há uma multiplicidade de demandas principais numa mesma sessão.

Ao se ‘categorizar’ as demandas, pôde-se ter uma percepção das queixas mais comuns dos alunos que chegam ao plantão.

3. Metodologia

Considerando-se a natureza científica do presente artigo, esse estudo se caracterizou como uma pesquisa bibliográfica, porque se utilizou de material já publicado junto a diferentes autores em livros e artigos de periódicos sobre o tema.

É também uma pesquisa descritiva, pois descreveu as diferentes demandas de atendimento ocorridas no Plantão Psicológico. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência.

Considerou-se também uma pesquisa exploratória e documental porque buscou familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido e explorado – Plantão Psicológico, e foram utilizados os registros de atendimento como informação do total de atendimentos e identificação das diferentes demandas.

O universo da pesquisa foram todos os atendimentos realizados pelo Plantão Psicológico no ano de 2014 no Senac Minas Gerais junto aos alunos dos cursos de graduação, cursos técnicos e aprendizagem comercial, totalizando 59 alunos.

Com base no modelo de “Categorização das demandas” criado por Mahfoud (2012), foram analisados os principais motivos que levaram os alunos a buscarem atendimento psicológico.

Os dados foram coletados do Relatório Anual de Atendimento do Plantão Psicológico do NAPPS e apresentados às diretorias das faculdades Senac no final do semestre de 2014.

A análise dos dados foi quantitativa e qualitativa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados considerando-se os atendimentos nas duas unidades.

Vale ressaltar que os dados referentes à unidade Contagem são do 1º e 2º semestres de 2014, enquanto os dados referentes à unidade Belo Horizonte são apenas do 2º semestre de 2014, quando o Plantão Psicológico teve início nessa unidade.

Abaixo estão os quadros com as informações referentes à data, ao curso e ao período, ao encaminhamento, à instituição encaminhada, ao retorno do aluno e ao total de atendimentos.

Quadro 1 – Relatório de atendimento do Plantão Psicológico unidade Contagem, 1º Semestre 2014

DATA	CURSO	PERÍODO	ENCAMINHAMENTO			RETORNO			OBS.
			SIM	LOCAL	NÃO	SIM	DATA	NÃO	
17/02	CCO	3º			X	X	08/09		
18/02	ADM	2º NA			X			X	
18/03	ADM	5º NA	X	Círculo Psicanalítico		X	18/03		
24/03	CCO	3º	X	Círculo Psicanalítico		X	30/09		
01/04	TGQ	1º			X			X	
04/04	TGQ	2º			X			X	
14/04	TÉCNICO				X			X	
06/05	CCO	4º			X	X	15/07		
15/07	CCO	4º			X	X	26/08		

Fonte: Relatório Atendimento Plantão Psicológico NAPPs Contagem, 2014.

Quadro 2 – Relatório de atendimento do Plantão Psicológico unidades Contagem e Belo Horizonte, 2º Semestre 2014

DATA	CURSO	PERÍODO	ENCAMINHAMENTO			RETORNO			OBS.
			SIM	LOCAL	NÃO	SIM	DATA	NÃO	
22/07	CCO	4º			X	X	30/09		
22/07	CCO	2º	X	Clínica Fumec		X	08/09		
28/07	ADM	1º NA	X	Setor Pedagógico				X	
29/07	ADM	5º NA			X			X	

11/08	CCO	3º			X			X	
18/08	ADM	5º M			X			X	Solicitou indicação de psicólogo para o filho de 4 anos
18/08	ADM	6º M			X			X	
19/08	APRENDIZAGEM				X			X	
19/08	TGQ	4º			X			X	
21/08	APRENDIZAGEM				X			X	
21/08	APRENDIZAGEM		X	Clínica Fumec				X	
25/08	APRENDIZAGEM				X			X	
25/08	CCO	8º			X			X	
25/08	TGG	2º			X			X	
26/08	CCO	4º			X	X	06/10		
28/08	APRENDIZAGEM				X			X	
29/08	APRENDIZAGEM		X	Clínica Fumec				X	
01/09	TGQ	4º			X			X	
02/09	ADM	4º NA	X	Clínica Fumec				X	
03/09	TGG	1º			X			X	
04/09	APRENDIZAGEM				X			X	
08/09	CCO	4º			X			X	Solicitou indicação de psicólogo para o irmão de 12 anos
10/09	TGG	1º			X			X	
10/09	TGG	1º			X			X	
15/09	ADM	3º NA			X			X	
15/09	TGQ	3º			X	X	22/09		
22/09	TGQ	3º	X	Clínica Fumec				X	
22/09	TGQ	4º			X			X	
23/09	ADM	5º NA			X			X	
30/09	CCO	4º	X	Círculo Psicanalítico				X	
02/10	ADM	6º M			X			X	Solicitou indicação de psicólogo para a filha adolescente
02/10	ADM	2º M			X			X	
02/10	ADM	2º M			X			X	
06/10	CCO	4º			X	10/11			
20/10	CCO	4º			X			X	
21/10	ADM	Irregular			X			X	

27/10	TGG	1º			X			X	
31/10	ADM	1º M			X			X	
03/11	ADM	3º NA			X			X	
05/11	TGG	1º			X			X	
10/11	CCO	4º			X			X	
10/11	CCO	8º			X			X	
11/11	ADM	1º M	X	RAPS				X	
13/11	CCO	1º			X	X	14/11		
14/11	CCO	1º			X	X	01/12		
14/11	CCO	4º			X			X	Atendimento do filho de 11 anos junto com a mãe
21/11	TGQ	3º	X	Círculo Psicanalítico				X	
27/11	APRENDIZAGEM		X	RAPS				X	
01/12	CCO	1º			X			X	
04/12	CCO	1º	X	RAPS				X	

Fonte: Relatório Atendimento Plantão Psicológico NAPPS Contagem e Belo Horizonte, 2014.

Compareceram para atendimento no Plantão Psicológico do NAPPS, em Contagem e Belo Horizonte, 59 (cinquenta e nove) alunos, sendo, 9 (nove) no 1º semestre e 50 (cinquenta) no 2º semestre.

Destes, 20 (vinte) alunos do curso de Ciências Contábeis – CCO; 16 (dezesesseis) alunos do curso de Administração – ADM; 8 (oito) alunos do curso de Tecnologia em Gestão da Qualidade – TGQ; 6 (seis) alunos do curso de Tecnologia em Gestão de Gastronomia –TGG; 8 (oito) alunos da Aprendizagem Comercial e 1 (um) aluno do curso técnico.

Essa diferença significativa do número de atendimentos entre o 1º e o 2º semestre se deu porque, a partir do 2º semestre, houve a ampliação dos dias e horários de atendimento, em decorrência do aumento de demanda com a inclusão dos alunos do curso técnico e da aprendizagem comercial no 1º semestre e dos alunos do curso de Tecnologia em Gestão de Gastronomia no 2º semestre.

Desse total de alunos, aconteceram 13 (treze) encaminhamentos: 12 (doze) para psicoterapia nas clínicas sociais de atendimento psicológico, 1 (um) para a supervisão pedagógica. Nesse período tivemos 12 (doze) retornos no plantão psicológico.

Quadro 3 – Demandas identificadas

Demandas	Número de alunos
1- Arrependimento e culpa	1
2- Busca de reconhecimento	2
3- Desconfiança nos relacionamentos	1
5- Dificuldade com Escola/Faculdade	5
6- Dificuldade em escolhas/decisão	7
7- Elaboração de perdas	5
9- Falta de reciprocidade nos relacionamentos amorosos já estabelecidos	2
10- Incômodo com a maneira de ser e reagir às situações	12
11- Insatisfação com as atribuições e contingências	8
12- Insatisfação no relacionamento com a família	8
13- Opinião profissional	2
14- Preocupação com consequências de ações ou decisões passadas	2
16- Demanda Indeterminada	4

Fonte: Relatório Atendimento Plantão Psicológico NAPPS Contagem e Belo Horizonte, 2014.

Foi possível perceber, como demonstrado acima, que há uma predominância de certas queixas dos alunos. A maior demanda está relacionada a um incômodo interno com a maneira de ser e reagir às situações. Esse incômodo pode ser consequência da insatisfação com as atribuições e contingências, do relacionamento em família ou da dificuldade de fazer escolhas e tomar decisões. Muitas vezes, esse nível de insatisfação repercute na relação do aluno com o seu curso, podendo se transformar em dificuldades de aprendizagem e de relacionamento em sala de aula.

O aluno, diversas vezes, chega ao plantão sem conseguir identificar de onde vem a insatisfação, o incômodo, e traz ao plantão diferentes queixas. Às vezes essa demanda determinada é identificada, outras vezes, não. Os dados obtidos a partir da análise dos atendimentos permitiram, também, levantar o perfil dos alunos atendidos, de suas principais demandas e o alcance do Plantão Psicológico na abordagem.

Enfim, o cruzamento dos dados apresentados com o que se mostra como característica desse tipo de atendimento em instituição de ensino pode ser capaz de abrir um novo leque de possibilidades para se trabalhar o Plantão Psicológico, pois ele pode ser utilizado tanto como um instrumento de diagnóstico quanto pode ser uma ferramenta eficiente de intervenção no contexto institucional.

5. ConSIDErAÇÕES FinAIS

O Plantão Psicológico, apesar de sua forma abrangente de atuação, não deve ser encarado como uma “panaceia”, muito menos como uma solução para todos os problemas, nem mesmo para todos os problemas institucionais e educacionais, uma vez que ele também tem suas próprias limitações.

A sua proposta central é de apoio por meio do acolhimento, da escuta e do aconselhamento, criando condições para que a pessoa possa, por si só, encontrar seus caminhos.

O presente estudo demonstrou como o Plantão Psicológico, da maneira que está estruturado hoje, tem atingido os objetivos a que se propõe, auxiliando o aluno na promoção do seu bem-estar, independentemente do contexto em que ele está inserido.

Por meio da experiência de atendimento no Plantão Psicológico, foi possível, como psicóloga, perceber que essa prestação de serviço vem sendo bem aceita pelos alunos da instituição porque, desde 2011 até a presente data, os horários de atendimento, que inicialmente eram de 4 horas, foram ampliados para 16 horas semanais, e a cada semestre o número de atendimento tem aumentado.

Espera-se que o Plantão Psicológico, em sua área de atuação no NAPPs, junto à Pedagogia e à Assistência Social, com a participação dos professores acolhedores e dos cursos, torne-se referência de atendimento para os alunos por “pautar-se na ética e levar em consideração a singularidade humana, abrindo-se ao encontro do outro e oferecendo-lhe uma morada, isto é, um espaço para que este se sinta verdadeiramente acolhido”. (REBOUÇAS E DUTRA, 2010, p.6).

rEFErÊnCias

- BELLAK, L.; SMALL L. **Psicoterapia e emergências e psicoterapia breve**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1980.
- CHAVES, P. B.; HENRIQUES, W.M.; **Plantão psicológico: de frente com o inesperado**. Psicologia Argum, 2008, abr-jun, 26(53), 151-197.
- COREY, G. **Técnicas de aconselhamento psicoterápico**. RJ: Campus, 1983.
- FIORINI, H.J. **Teoria e técnicas de psicoterapias**. RJ: Francisco Alves, 1983.
- FREIRE, P.S.G.L. **Pronto atendimento psicológico em um serviço universitário**. Dissertação de Mestrado. PUC Minas, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de psicologia social**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- MAHFOUD, M. (org.). **Plantão psicológico: novos horizontes**. 2 ed., revista e ampliada – São Paulo: Companhia Ilimitada, 2012.
- MORATO, H.T.P. **Pedido, queixa e demanda no Plantão Psicológico: querer, poder ou precisar?** VI Simpósio Nacional de práticas psicológicas em Instituição – Psicologia e Políticas Públicas, Vitória: UFES, 2006.
- PAPARELLI, R. B.; MARINS, M. C. F. Psicólogos em formação: vivências e demandas e plantão psicológico. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 27, nº 1, p.64-79, 2007.
- PERES, R. S.; SANTOS, M. A.; COELHO, H. M. B. Atendimento psicológico a estudantes universitários: considerações a cerca de uma experiência em clínica-escola. **Estudos de Psicologia**, PUC Campinas, v. 20, nº 3, p. 47-57, set-dez, 2003.
- REBOUÇAS, M. S.; DUTRA, E. Plantão psicológico: uma prática da contemporaneidade. **Revista da Abordagem Gestáltica** – XVI (I), 19-28, jan/jul, 2010.
- ROGERS, C.R. **Psicoterapia e consulta psicológica**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- _____. **Tornar-se pessoa**. 4 ed., São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- SCORSOLINI-COMIN. Aconselhamento psicológico e psicoterapia: aproximações e distanciamentos. **Contextos Clínicos**, vol. 7, nº 1, jan-jun, 2014.

Minicurrículo do autor

Mariangela SpotornoMoreira

Mestre em Administração de Recursos Humanos pela UFPB; Pós-graduanda em Psicoterapia Humanista, Fenomenológico e Existencial pela Universidade Fumec; Graduada em Psicologia Clínica pela PUC-MINAS; Professora Assistente, Coordenadora do NAPPS (Núcleo de Atendimento Psicopedagógico Social) e Psicóloga responsável pelo atendimento do Plantão Psicológico na Faculdade Senac-MG, unidade Contagem; experiência na área de Gestão de Pessoas.

oriEntAÇÕES PAra PubLiCAÇÃO

Os textos submetidos à apreciação do Conselho Editorial do caderno de publicações acadêmicas – *Publicações Faculdade Senac Minas* – devem obedecer às orientações apresentadas a seguir.

ForMAtAÇÃO

1. Papel: A4 (29,7 x 21 cm).
2. Orientação do papel: retrato.
3. Margens:
 - Superior: 3 cm
 - Inferior: 2 cm
 - Direita: 2 cm
 - Esquerda: 3 cm
4. Editor de texto: Word do Office 2003 ou posterior.
5. Fonte: Times New Roman, tamanho 12.
6. Espaçamento entre linhas: 1.5 cm.
7. Recuo: nenhum (texto justificado).
8. Extensão do texto (incluindo resumo, *abstract*, gráficos, tabelas, figuras, referências, notas e anexos):
 - Mínimo: 10 páginas
 - Máximo: 25 páginas

oUtros

1. Tema: Gestão, Controladoria e Atualidades.
2. Gráficos e tabelas: devem apresentar boa resolução, estar editáveis e em tons.
3. Figuras: devem ser enviadas com resolução acima de 300 Dpi.
4. Ineditismo do texto: desejável.

5. Número de versões do texto: devem ser enviadas duas versões digitalizadas do trabalho, uma sem qualquer identificação e outra contendo as seguintes informações:
 - Nome do autor
 - Minicurrículo do autor
 - Nome da instituição
 - E-mail
 - Telefone
6. Termo de uso em nome da organização pesquisada: deve ser encaminhado junto com as duas versões do artigo, com e sem identificação de autoria.
7. Trabalho discente: o texto deve ser enviado pelo professor orientador.
8. Envio dos textos: revista@mg.senac.br
9. Adequações e correções textuais: caberá ao autor realizar as correções e os ajustes apontados pelos pareceristas, em curto prazo, informado quando da devolução do texto.



CoNSELho EDIToRIAL

Faculdade Senac Minas

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Sistema Fecomércio Minas

Contatos: (31) 3048 9810 / revista@mg.senac.br

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



0800 724 4440
www.mg.senac.br