

REVISTA DCH I MULTIDISCIPLINAR

**Volume 01
Número 1
Julho 2015**



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS I
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO
2015.1

EDITORA-CHEFE

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Universidade do Estado da Bahia

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. José Antônio Carneiro Leão

Universidade do Estado da Bahia

Profa. Dra. Regina Celi Machado Pires

Universidade do Estado da Bahia

Profa. Dra. Sylvia Maria Torres Bezerril

Universidade do Estado da Bahia

DIAGRAMAÇÃO E FORMATAÇÃO FINAL

Hércules Santos Andrade

Universidade do Estado da Bahia

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Universidade do Estado da Bahia

ORIENTADORES

Aliger Pereira

Universidade do Estado da Bahia

Almerinda Andrea Pontes Silva Gomes

Universidade do Estado da Bahia

Ana Maria Ferreira Menezes

Universidade do Estado da Bahia

Carlos Eduardo Soares de Freitas

Universidade do Estado da Bahia

Carlos Orge Pinheiro

Universidade do Estado da Bahia

Darluce Oliveira

Universidade do Estado da Bahia

Iza Angélica Carvalho da Silva

Universidade do Estado da Bahia

Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque

Universidade do Estado da Bahia

José Antônio Carneiro Leão

Universidade do Estado da Bahia

Luiz Paulo Neiva

Universidade do Estado da Bahia

Maria de Fátima Barbosa Góes

Universidade do Estado da Bahia

Maria de Fátima Hanaque Campos

Universidade do Estado da Bahia

Marta Leone

Universidade do Estado da Bahia

Marta Maria Leone Lima

Universidade do Estado da Bahia

Priscila Alves

Universidade do Estado da Bahia

Regina Celi Machado Pires

Universidade do Estado da Bahia

Ricardo Oliveira de Freitas

Universidade do Estado da Bahia

Tânia Moura Benevides

Universidade do Estado da Bahia

SUMÁRIO

MELHORES PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS NA GESTÃO DOS RECURSOS DESTINADOS AO PROJETO UNIVERSIDADE PARA TODOS EM 2013

Alex Ferreira de Oliveira|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Ana Maria Ferreira Menezes|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

RECURSOS DISPONÍVEIS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS - SALVADOR (BA)

Ana Paula Silva dos Santos|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Maria de Fátima Hanaque Campos|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

O GESPÚBLICA E O PROCESSO DE DESBUROCRATIZAÇÃO NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA

Camila Barretto Alves|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA GESTÃO DAS EMPRESAS NO SEGMENTO DE BEBIDAS: ESTUDO DE CASO – AMBEV

Carlos Vinícius Silva de Souza|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Almerinda Andrea Pontes Silva Gomes|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR EGRESSO DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES

Érica Evangelista Rangel|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Regina Celi Machado Pires|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DE AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO NO ÂMBITO DO CENTRO DE ESTUDOS E APERFEIÇOAMENTO FUNCIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA NO PERÍODO 2012-2014

Graziele Maria Grave Teixeira de Andrade|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Iza Angélica Carvalho da Silva|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

A SUSTENTABILIDADE COMO GERADORA DE RIQUEZA AO ACIONISTA: UM ESTUDO DE CASO NA BRASKEM S.A.

Jamille Souza Alves|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Maria de Fátima Hanaque Campos|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

Carlos Orge Pinheiro|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

A ADMINISTRAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: UM ESTUDO SOBRE OS RISCOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Jamylle Vasconcelos de Souza|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Carlos Eduardo Soares de Freitas|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

A COLETA DE RESÍDUOS SÓLIDOS: UMA ANÁLISE NO BAIRRO DE PERNAMBUÉS NA CIDADE DE SALVADOR

Jocilecia Reis de Almeida|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Darluce Oliveira|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

A LIDERANÇA É UMA QUESTÃO DE GÊNERO? UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES DA LIDERANÇA FEMININA NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DA BAHIA

Joilma de Souza Lopes|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

Marta Maria Leone Lima|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

LOGÍSTICA REVERSA DO PAPELÃO ENTRE CATADORES AGENTES ECOLÓGICOS DE CANABRAVA – CAEC E UM SHOPPING DA CIDADE DE SALVADOR-BA

Leonardo Teixeira Souza|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Aliger Pereira|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

UTILIZAÇÃO DO MARKETING ELETRÔNICO COMO FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DOS RESTAURANTES DO BAIRRO DO CABULA

Luís Antônio Blanco Palomares|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Ricardo Oliveira de Freitas|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

O TRABALHO DO POLICIAL MILITAR DE SALVADOR E SUA RELAÇÃO COM O ESTRESSE E QUALIDADE DE VIDA

Maria Junayr Souza Soares dos Santos|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

José Antônio Carneiro Leão|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

GESTÃO SOCIAL: A CONTRIBUIÇÃO DO GESTOR PARA O CRESCIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL (ONG) DE SALVADOR (BA)

Maria Luiza Xavier dos Santos|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Marta Maria Leone Lima|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

ESTRESSE: REPERCUSSÕES NA VIDA DOS INDIVÍDUOS E NAS ORGANIZAÇÕES

Mariana Corrêa Lima Moura|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Luiz Paulo Neiva|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA BAHIA: UM ESTUDO DA APLICAÇÃO DA CARTILHA “COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS”

Naiara Santos Pinheiro|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Maria de Fátima Barbosa Góes|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE DOS BALANÇOS SOCIAIS DO BANCO BRADESCO S.A NO PERÍODO DE 2010 À 2014.

Nayara Ribeiro de Souza|*Discente do Curso de Administração da UNEB*

Tânia Moura Benevides|*Docente do Curso de Administração da UNEB*

A IMPORTÂNCIA DAS OUVIDORIAS PARA A OTIMIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO ESTATAL SAÚDE DA FAMÍLIA (FESF-SUS)

Thiago Oliveira de Vasconcelos*|Discente do Curso de Administração da UNEB*

Tânia Moura Benevides*|Docente do Curso de Administração da UNEB*

APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE GESTÃO DE ESTOQUES PARA RESSUPRIMENTO DE PRANCHAS: UM ESTUDO DE CASO NA LOJA ÁGUA DO MAR DO SALVADOR SHOPPING EM SALVADOR, BAHIA

Thiago Wanderley Torres Pinheiro*|Discente do Curso de Administração da UNEB*

Priscila Alves*|Docente do Curso de Administração da UNEB*

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA ÁGUA PARA TODOS: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO DA SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DA BAHIA – PERÍODO 2013 E 2014

Ubiratan de Souza Machado Cardozo*|Discente do Curso de Administração da UNEB*

Iza Angélica Carvalho da Silva*|Docente do Curso de Administração da UNEB*

MERCHANDISING NO PONTO DE VENDA: UMA AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DESSA FERRAMENTA NO SEGMENTO FARMACÊUTICO NO MUNICÍPIO DE SALVADOR

Vinícius da Cruz Souza Santos*|Discente do Curso de Administração da UNEB*

Tânia Moura Benevides*|Docente do Curso de Administração da UNEB*

A edição da Revista Multidisciplinar do Departamento de Ciências Humanas - Campus I (DCH-I) de 2015.1 contempla vinte e um Trabalhos de Conclusão de Curso dos discentes do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I.

Os trabalhos versam sobre diferentes temáticas que dialogam com distintos saberes do campo de pesquisa da área de Gestão. São apresentados aqui resultados de pesquisas de caráter multidisciplinar no campo da Administração e de áreas afins.

Esse caderno traz investigações que se desdobram em discussões qualitativas sobre: métodos de gestão de estoques; marketing; gestão pública e burocrática; estratégias competitivas na gestão de empresas; sustentabilidade; administração em organizações; liderança feminina; logística reversa; qualidade de vida; gestão social; compras públicas sustentáveis na Bahia; responsabilidade social e muito mais.

A edição é iniciada com o artigo de Alex Ferreira de Oliveira, orientado pela professora Ana Maria Ferreira Menezes. Em sua pesquisa o discente busca identificar as melhores práticas utilizadas pelos coordenadores na gestão do Projeto Universidade para Todos (UPT), do Governo Estadual, no ano de 2013, analisando seus processos de gestão e verificando como essas práticas podem melhorar os resultados pretendidos pelo Projeto.

Administrações em Organizações Familiares é a temática central do trabalho de Jamylle Vasconcelos de Souza, que construiu uma narrativa explicativa de como ocorre o processo sucessório da organização familiar.

Aqui, você leitor, encontrará também um estudo sobre as dificuldades da liderança feminina na Caixa Econômica Federal da Bahia sob a ótica da discente do curso de administração da UNEB, Joilma de Souza Lopes.

Cabe destacar que por mais que tentemos apresentar esse caderno na sua totalidade, em função da sua dimensão e pluralidade de temas, não conseguiríamos citar aqui todos os trabalhos publicados.

Estamos certos de que o material disponibilizado traz contribuições significativas para difusão do conhecimento, impactando positivamente na construção acadêmica da UNEB.

Desejamos a todos uma ótima leitura!

Hércules Santos Andrade | Mestrando em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) da UNEB

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides | Docente do Curso de Administração da UNEB

MELHORES PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS NA GESTÃO DOS RECURSOS DESTINADOS AO PROJETO UNIVERSIDADE PARA TODOS EM 2013

Alex Ferreira de Oliveira

Discente do Curso de Administração da UNEB

Ana Maria Ferreira Menezes

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Na busca de um modelo de gestão que traga eficiência à administração de recursos públicos, o aprimoramento das práticas administrativas é fundamental para trazer resultados positivos às organizações e a sua correta utilização em projetos de políticas públicas enumera benefícios que justificam a identificação e o aprimoramento das melhores práticas utilizadas no setor público. Nesse sentido, o objetivo desta monografia é identificar as melhores práticas utilizadas pelos coordenadores na gestão do Projeto Universidade para Todos, do Governo Estadual, no ano de 2013, analisando seus processos de gestão e verificando como essas práticas podem melhorar os resultados pretendidos pelo Projeto. Para isso foram utilizados os conceitos de melhores práticas e administração pública gerencial. Como estratégia metodológica utilizou-se pesquisa descritivo-exploratória, com o uso de instrumentos de pesquisa quantitativa e qualitativa, como entrevista semiestruturada e análise documental. Assim, foram identificadas quais são as melhores práticas utilizadas, concluindo que o uso de práticas diferenciadas podem conferir melhores resultados ao Projeto. Espera-se que essa pesquisa contribua para a socialização dessas práticas, a fim de alcançar a eficiência de todos os atores do Projeto.

Palavras-Chave: Gestão de Políticas Públicas. Melhores práticas. Práticas de gestão. Projeto Universidade para Todos.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a administração pública, nas diversas esferas, vem enfrentando pressões de vários setores por maior eficiência na gestão dos recursos públicos, o que tem exigido dos gestores um esforço contínuo de aprimoramento das práticas de gestão no setor público.

A boa gestão dos recursos públicos é essencial para garantir a eficiência de um projeto e, nos últimos anos, especialmente a partir da disseminação do conceito de Administração Pública Gerencial, essa gestão é observada por diversos setores da sociedade que incentivam os órgãos e instituições públicas a adotar em um modelo de gestão voltado para melhor uso dos seus recursos.

É essencial que o aprimoramento da prestação de serviços pelo setor público mereça destaque e a busca de novas ferramentas de gestão que auxiliem no bom desempenho dos órgãos públicos no desenvolver dos seus projetos é a melhor forma de alcançar um destaque nos resultados esperados.

Nessa busca identifica-se que, para obter esse aprimoramento na gestão dos recursos, a ferramenta deve aumentar a eficiência e melhorar a qualidade na administração

pública, principalmente aquelas de fácil aplicação e que utilizam os conhecimentos já existentes nos órgãos. Assim, a ferramenta de gestão melhores práticas surge como um instrumento que possibilita à organização verificar quais são as melhores formas de atingir os melhores resultados.

Segundo Oliveira e De Paula (2014, p. 38), ao se adequar os objetivos pretendidos pelas políticas públicas à utilização dos recursos humanos, financeiros e materiais, é conseguida a eficiência nos critérios da Nova Administração Pública, também conhecida como Administração Pública Gerencial. No contexto desse novo modelo de administração “a eficiência destaca-se pela necessidade de adequar meios e fins” (OLIVEIRA; DE PAULA, 2014), ou seja, alocar os recursos no sentido de alcançar os objetivos pretendidos.

O uso de ferramentas de gestão conduz a vários benefícios. Sendo assim, é necessário estudo e aprimoramento das práticas de gestão, a fim de verificar se estas garantem uma melhoria do desempenho nos projetos, o uso racional dos recursos e resultados que propiciem um alcance maior dos projetos públicos.

Os projetos públicos, especialmente aqueles voltados para o âmbito educacional, são ações de governo que devem atender às necessidades coletivas, a fim de dar ao indivíduo meios de se beneficiar com os direitos estabelecidos, como o acesso à educação gratuita e de qualidade, como reza a Constituição Federal - CF de 1988 (BRASIL, 1988).

Como projeto público educacional de grande relevância e que atinge um número grande de beneficiários na Bahia, o Projeto Universidade para Todos - UPT, do Governo Estadual, criado em 2003 a partir de uma demanda social, torna-se uma importante política pública educacional na preparação de jovens para ingresso na educação superior. Assim, o UPT foi escolhido como objeto de estudo deste trabalho. Coordenado pela Secretaria da Educação do Estado da Bahia em parceria com as universidades estaduais da Bahia e a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, o Projeto atingiu, em 2013, 176 municípios e mais de 21.000 alunos (BAHIA, 2014).

Nesse cenário, a identificação das melhores práticas de gestão dos recursos se faz necessária. Todavia, cada instituição parceira recebe os recursos e os aplica no desenvolvimento e manutenção do Projeto e nas atividades finalísticas. Responsabilizam-se também pelo planejamento das ações, cumprindo sempre as determinações da Coordenação Geral.

Para tanto, identificam-se as melhores práticas como uma ferramenta de gestão na observação do desempenho do projeto, verificando a utilização de procedimentos administrativos que vão além do simples cumprimento das obrigações, conhecendo aquelas que trazem benefícios diferenciados na implementação e execução, comparando-as com as práticas utilizadas pelos coordenadores e, posteriormente, sugerindo a multiplicação entre as unidades parceiras.

Esta pesquisa está focalizada no âmbito da gestão dos recursos destinados ao Projeto Universidade para Todos, em 2013, pelas instituições parceiras, fazendo um contraponto entre a gestão dos recursos e a eficiência do UPT no resultado observado.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No modelo da Administração Pública Gerencial, a flexibilização dos mecanismos de gestão e dos processos organizacionais, o controle por resultados e a primazia pela qualidade do serviço público prestado aos cidadãos proporcionam aos gestores maior autonomia na implementação dos projetos (GOMES, 2009 *apud* OLIVEIRA; DE PAULA, 2014, p. 116). Em síntese, com o uso de boas práticas, somando-se à liberdade na

utilização de ferramentas de gestão, os gestores podem encontrar meios de melhorar seus próprios processos, em resposta às ocorrências ou problemas específicos, acompanhando e fiscalizando os resultados das políticas públicas.

No âmbito do controle dos resultados, Pereira traz um avanço na reforma do aparelho do estado, orientando “o controle por resultados, a posteriori, ao invés de controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos” (PEREIRA, 1996, p. 6) e enfatizando também uma administração voltada para o atendimento ao cidadão. Notadamente, apontando para uma gestão por resultados, atribuindo essa competência aos administradores públicos.

Ao observar os resultados obtidos pelo Projeto Universidade para Todos em 2013, vê-se a necessidade de analisar a relação entre recursos gastos e esses resultados, visto que a comparação entre as instituições mostra uma diferença grande no desempenho delas no Projeto (Tabela 1).

Tabela 1 - Cursistas beneficiados pelo Projeto Universidade para Todos e aprovados em universidades públicas. Bahia, 2013

INSTITUIÇÃO	Cursistas	Cursistas aprovados*	% cursistas aprovados
UNEB	13.900	1.166	8,4 %
UESB	2.750	323	11,7 %
UESC	2.750	239	8,7 %
UEFS	1.485	59	4,0 %
UFRB	900	94	10,4 %
TOTAL	21.785	1.881	8,7 %

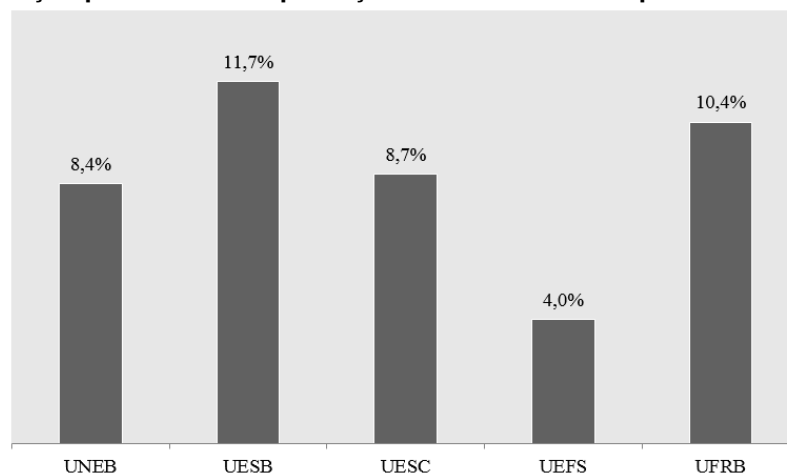
Fonte: SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

* Cursistas aprovados nas instituições parceiras do projeto.

Como pode ser observado na tabela 1, o alto número de cursistas beneficiados pelo Projeto não reflete na inserção dos mesmos em universidades públicas. Observa-se também que algumas instituições detêm um maior percentual de eficiência na inserção dos alunos.

No gráfico a seguir fica evidenciada essa disparidade. A UEFS apresentou o menor percentual de aprovação nos vestibulares e a UESB tem o maior percentual de inserção de cursistas nas universidades públicas.

Gráfico 1 - Distribuição percentual de aprovação em universidades públicas. Bahia, 2013



Fonte: SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

Essa disparidade pode evidenciar uma característica da gestão, o que levou o pesquisador a indagar e investigar essas características, fazendo assim uma pesquisa inédita e singular, no sentido de promover um olhar gerencial sobre uma política pública de importante relevância no contexto educacional, social e cultural do Estado.

Para além disso, considera-se também o sentido de que o trabalho possa ser usado pelos coordenadores do Projeto, conhecendo melhor as práticas gerenciais utilizadas nas diferentes instituições alvo deste trabalho, subsidiando possíveis alterações nas diretrizes orientadoras constantes no regulamento.

Portanto, pela necessidade de aprimorar cada vez mais a gestão de projetos em políticas públicas, tornando-a mais eficiente, e tendo em vista que essas práticas podem ser reproduzidas por vários autores, foi tomada como base a seguinte questão norteadora: Quais são as melhores práticas de gestão dos recursos destinados ao Projeto Universidade para Todos, realizadas pelas universidades parceiras, no Estado da Bahia em 2013?

1.2 OBJETIVOS

Diante do exposto e para subsidiar as respostas à questão, o objetivo geral da pesquisa é identificar as melhores práticas de gestão dos recursos utilizados pelo Projeto Universidade para Todos em 2013. Assim, dado o objetivo geral, os específicos que ajudarão a alcançá-lo são:

- a)** Identificar as práticas de gestão utilizadas pelos coordenadores do Projeto em 2013.
- b)** Avaliar as práticas identificadas na gestão do Projeto em 2013
- c)** Analisar os resultados de aprovação do Projeto em 2013.
- d)** Ranquear as práticas utilizadas com base nos indicadores custo-aluno e resultados de aprovação.

1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Numa pesquisa descritiva é necessário identificar variáveis e estabelecer as relações existentes entre essas variáveis (GIL, 2010, p. 47). Assim, nesse estudo descritivo, o que se procura verificar é quais as práticas de gestão utilizadas e estabelecer uma relação com o custo aluno e os resultados de aprovação dos cursistas em processos seletivos nas instituições parceiras. Logo, este tipo de pesquisa é o mais orientado para a descrição dos dados quantitativos abordados.

Ao identificar os procedimentos que tornam o Projeto mais eficiente em cada instituição, este trabalho pretende apresentar aspectos da pesquisa exploratória, que orienta a utilização de instrumentos para pesquisa qualitativa, como entrevista semiestruturada e análise documental, modelos que foram aplicados.

Portanto, pelo caráter descritivo e exploratório da pesquisa, a técnica de estudo de casos múltiplos vai possibilitar um conhecimento amplo e detalhado do objeto ao realizar uma análise documental já existente, verificando as descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados e as conclusões e implicações feitas a partir dessas descobertas (YIN, 2001, p. 131).

A análise documental visa aprofundar o conhecimento nas diretrizes orientadoras do UPT. Essa análise faz parte da coleta de dados primários e possibilitará adquirir informações contidas nos contratos firmados entre a Secretaria da Educação e as universidades parceiras, que contêm informações importantes para o direcionamento das ações e estas informações corroborarão para construir o perfil de cada instituição.

Assim, o uso de documentos oficiais (Relatórios de Governo 2013, Balanço das ações da Secretaria da Educação 2013, Relatório de atividades do Projeto Universidade para Todos - UPT 2013) se faz necessário.

O instrumento secundário para coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada (APENDICE), na busca de informações que ratifiquem as informações sobre gestão encontradas nos relatórios. Para construção desse instrumento, as dimensões e as perguntas da entrevista foram avaliadas pelo coordenador geral do programa, a fim de verificar a aplicabilidade do instrumento e a efetividade das respostas. As entrevistas foram feitas por telefone e email, tendo em vista a dificuldade do autor da pesquisa viajar para entrevistar os coordenadores presencialmente.

Embora a entrevista tenha sido enviada para todos os coordenadores que participam ativamente da gestão em cada universidade (UEFS, UESB, UESC, UNEB e UFRB), apenas obteve-se resposta da UEFS, UESB e UESC. Essa dificuldade não repercutiu nos resultados da pesquisa porque a entrevista foi utilizada como instrumento de confirmação dos dados.

Nesse contexto, em busca da identificação das melhores práticas, as perguntas foram direcionadas aos responsáveis pelo gerenciamento do programa em cada instituição e as dimensões que buscam elencar essas práticas são:

- I. Práticas relacionadas aos aspectos recursos humanos.
- II. Práticas relacionadas aos aspectos de realização das atividades

A realização da entrevista propicia esclarecimentos e obtenção de informações com maior nível de profundidade. A opção por entrevistar todos os coordenadores mostrou-se essencial para uma comparação entre as formas de gerir e as especificidades de cada agente na condução do Projeto.

Após a realização das entrevistas foi realizada a triangulação que, conforme Triviños (1987, p. 139) consiste em relacionar os dados centrados no sujeito, os dados centrados nos processos e os dados centrados no ambiente. Essa triangulação possibilita uma abrangência na vinculação de suportes teóricos, como a análise documental e a revisão de literatura, com o suporte prático obtido com as entrevistas.

O tratamento quantitativo foi utilizado para descobrir a relação entre o recurso repassado por universidade e o número de alunos aprovados, alunos matriculados no Projeto *versus* orientadores cadastrados e gasto *per capita* do Projeto com os dados obtidos nas entrevistas. A Planilha Orçamentária do Projeto (2013) e o Relatório Anual do Projeto (2013) foram as fontes de coleta dos dados.

O ranqueamento das melhores práticas de gestão utilizadas, com o uso dos resultados da eficiência do Projeto, a análise das respostas dos coordenadores e a associação das respostas obtidas, indicarão quais são as práticas que produziram resultados significativos na gestão do UPT em 2013.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, com os conteúdos apresentados a seguir.

O primeiro capítulo é a introdução desta monografia, a definição seu tema, a delimitação do assunto, os objetivos e a justificativa para sua escolha. Neste capítulo ainda são apresentados o método de trabalho e a estrutura desta pesquisa.

No segundo capítulo é apresentado o objeto do estudo o Projeto Universidade para Todos, o qual foi caracterizado após levantamento bibliográfico e documental a partir de informações observadas em trabalhos científicos, relatórios institucionais e decretos.

Nesta caracterização, são abordados o público atendido, os atores gerenciais e os resultados do Projeto em 2013.

No terceiro capítulo são apresentados os conceitos que constituem a base das melhores práticas de gestão e sua abordagem na gestão do conhecimento.

O quarto capítulo é reservado para a análise das melhores práticas utilizadas no Projeto, fazendo uma comparação entre a forma de gestão dos coordenadores nas instituições e, por fim, o ranqueamento das práticas utilizadas e a identificação das melhores práticas.

A última parte textual do trabalho é reservada às considerações finais.

III. 2 O PROJETO UNIVERSIDADE PARA TODOS

A Constituição Federal de 1988 aborda a política de acesso à educação superior no Brasil como responsabilidade do Estado. É garantido nesta Carta Magna que o poder público deve prover garantias que favoreçam condições, tanto de acesso quanto de permanência, determinando:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

[...]

Art. 208. O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: [...]

V – acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um. (BRASIL, 1988).

Nas últimas décadas houve, no Brasil, uma crescente ampliação e democratização na oferta de vagas na educação superior, essa expansão levou o Estado a estabelecer políticas públicas que direcionem a população jovem a ingresso em universidades e faculdades, sobretudo em instituições públicas (SOUZA; MENEZES, 2014, p. 611).

Com base nisso e no sentido de conceber a educação superior como um bem público (GOMES, 2003 apud SOUZA; MENEZES, 2014) é posto que o Estado deve financiar o acesso, a permanência e a formação dos seus cidadãos, aplicando recursos públicos tanto no financiamento dos estudos em instituições privadas, como na democratização dos processos seletivos utilizados e promovendo uma melhor preparação dos jovens que buscam a inserção na educação superior.

Dentre as políticas que se destacam nacionalmente nessa esfera, pode ser citado o PROUNI - Programa Universidade Para Todos do governo federal, criado em 2004, e regulamentado por lei em 2005, que consiste em oferecer bolsas de estudo, integral ou parcial, à pessoas enquadradas em diversos critérios de seleção para ingresso em cursos de graduação em instituições privadas (BRASIL, 2015).

Como política de democratização do acesso em instituições públicas, surgiu o SISU - Sistema de Seleção Unificado, pelo qual candidatos de todo o Brasil podem concorrer a vagas em qualquer instituição pública de educação superior que ofertem vagas. Atualmente, o SISU conta com mais de 500 instituições públicas participantes (SISU, 2015).

Como processo de avaliação, surge em 1998, o ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio, com o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da escolaridade básica. A partir de 2009, o ENEM é utilizado como critério de seleção para concorrer ao PROUNI, e em 2012 foi integrado ao SISU (INEP, 2015).

Em 2001, o Ministério da Educação lançou o Fundo de Financiamento Estudantil, programa destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em cursos superiores não gratuitas. Em nível estadual, o governo do Estado da Bahia lançou o Programa Faz Universitário, em 2003, com intuito de financiar cursos de graduação para estudantes oriundos de escola pública.

Assim, como parte integrante do decreto que cria o Faz Universitário, o Governo disponibilizou o curso presencial e semipresencial de preparação de estudantes da rede pública de ensino para acesso à Universidade, surgindo assim o Projeto Universidade Para Todos - UPT do Governo Estadual, para atender a uma demanda da sociedade baiana em que os alunos de escolas públicas têm a oportunidade de aprofundar os conteúdos e de desenvolver as competências técnicas exigidas nos concursos vestibulares (FARIAS, 2010, p. 54)

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E BASE LEGAL DO UPT

Uma política pública surge como forma de equacionar problemas econômicos e sociais, de maneira a promover o desenvolvimento do País (SOUZA e MENEZES, 2014. p. 612). Ouvir as demandas da população e buscar solucionar problemas, principalmente aqueles advindos de desigualdades sociais e culturais, deve ser objeto principal de atenção do poder público.

Em 1998, como iniciativa de um grupo de estudantes e professores do município de Serrinha, nasce o pré-vestibular comunitário UNICON (Universidade da Comunidade), no Campus XI da Universidade do Estado da Bahia - UNEB da localidade (FARIAS, 2010, p. 72). Esta iniciativa, juntamente com outras semelhantes ocorridas nos municípios de Barreiras e Teixeira de Freitas, seria a base do Projeto Universidade para Todos do Governo Estadual.

Embora não se tenha nenhum registro documental que apoie a importância desse movimento na criação do Projeto, relatos afirmam que, a partir dessa iniciativa, o tema “curso pré-vestibular gratuito” era um dos itens da pauta de reivindicações dos estudantes durante uma greve que houve na época, onde o movimento estudantil organizou uma paralisação em todos os campi da UNEB ocupando então a reitoria. (CODES, 2008 apud FARIAS, 2010).

Durante reuniões de articulação entre a Coordenação da Educação Superior- CES e as universidades estaduais da Bahia e o Movimento Estudantil, ouve o início da formulação do Projeto e a materialização do que viria a se chamar Projeto Universidade para Todos. Em 2003, o Governo do Estado regulamenta o Projeto com o Decreto Normativo nº 8.583/2003, publicado no Diário Oficial do Estado de 14 de julho de 2003, atendendo assim às reivindicações do Movimento Estudantil embasada na proposta formulada pela então CES.

Nas suas normas legais (ANEXO A), o Projeto é discriminado em duas fases: FASE I - Preparando para a Universidade - Criação de cursos presenciais e em teleaulas para os alunos do 3º ano do ensino médio como preparação para o vestibular; FASE II - Cursando a Universidade: Subsidiar com bolsas de estudo os alunos do 3º ano do ensino médio aprovados em vestibular de instituições particulares no Estado da Bahia.

A FASE I do Decreto, denominado **Preparando para a Universidade**, aplica o Projeto Universidade para Todos para assegurar a capacitação aos alunos egressos da Rede Pública de Ensino Estadual e/ou Municipal do Estado, com o propósito de elevar a competitividade do aluno para concorrer a processos seletivos denominando o Projeto com a ação de curso preparatório, com aulas presenciais e/ou à distância, visando ao ingresso de alunos nas IES, incluindo temas relacionados com a formação da cidadania. No relatório de atividades de 2003 o Projeto apresenta seis grandes objetivos, a saber:

1. Preparar alunos do 3º ano do Ensino Médio da Rede Pública de Ensino, para o processo seletivo de ingresso no Ensino Superior;
2. Orientar os pré-vestibulandos para uma escolha profissional adequada às possibilidades e aspirações individuais;
3. Possibilitar a integração entre estudantes universitários e estudantes do 3º ano do Ensino Médio;

4. Apoiar iniciativas de escolas públicas e comunidades em geral, que desenvolvam propostas de curso preparatório para o vestibular;
5. Retroalimentar as ações pedagógicas das escolas públicas que oferecem Ensino Médio, visando à elevação da qualidade do ensino e da aprendizagem;
6. Orientar os estudantes universitários para o exercício teórico-prático, em sua atuação como professores/monitores. (BAHIA, 2003, p. 8).

Com os propósitos elencados anteriormente, vê-se a importância do UPT na busca de equalizar o acesso à educação superior e consequente inclusão social de alunos carentes numa nova dimensão educacional que pode mudar a vida de uma família.

Além do exposto, o Projeto subsidia o aluno com fardamento e módulo didático, distribuído em dois volumes contendo os conteúdos mais relevantes para o vestibular e direcionados para auxiliar os estudantes nos estudos.

O UPT atende aos estudantes universitários na inserção profissional, atuando como facilitador, na medida em que proporciona aos discentes graduandos nos cursos de licenciatura a oportunidade de ministrar, mediante recebimento de bolsa auxílio e aulas pré-vestibulares, o que gera um incremento na experiência prática, o que pode garantir vantagem na inserção no mundo do trabalho.

Assim, o UPT inicia-se como um Projeto operacionalizado sob coordenação da Secretaria da Educação do Estado da Bahia - SEC, consistindo em aulas presenciais executadas pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS, Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC e Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB. Em 2010, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB é conveniada e aumenta o número de municípios atendidos pelo Projeto.

A fase II do Projeto refere-se ao Projeto Faz Universitário, que visava a subsidiar, mediante bolsas de estudo, bolsa-auxílio ou Bolsa-Iniciação ao Trabalho, a formação acadêmica do aluno egresso da Rede Pública de Ensino. Esta fase deixou de subsidiar bolsas para os estudantes em 2006, quando o FIES passou a contemplar os alunos de baixa renda com auxílio financeiro e foi constatado que não haveria necessidade de ter dois programas semelhantes de financiamento estudantil, mantendo-se assim o programa do Governo Federal PROUNI.

2.2 PÚBLICO ATENDIDO PELO PROJETO

Tendo atuação em 176 municípios, com um total de 237 salas (polarizadas entre departamentos das IES e salas cedidas por escolas ou organizações não governamentais) em 2013, o Projeto atendeu a 21.785 jovens das aproximadamente 32.000 inscrições efetuadas (BAHIA, 2014, p. 9), proporcionando aos matriculados meios de qualificação para o objetivo de consolidar e aprofundar conhecimentos necessários à realização dos processos seletivos de ingresso ao ensino superior.

Tabela 2 - Salas utilizadas pelo Projeto Universidade para Todos. Bahia, 2013

INSTITUIÇÃO	Departamentos das IES	Escolas	ONGs*	TOTAL
UEFS	8	38	6	52
UESB	5	29	7	41
UESC	6	25	7	38
UNEB	28	42	2	72
UFRB	9	24	1	34
TOTAL	56	158	23	237

Fonte: Relatórios finais das universidades UEFS; UESB; UESC; UNEB; UFRE. 2013. Elaborado pelo autor.

* Comunidades Indígenas e quilombolas

Em 2013, o UPT esteve em 26 dos 27 Territórios de Identidade, mostrando a capilaridade do Projeto no Estado da Bahia, sendo um importante agente de transformação econômica, social e cultural do Estado (UNEB, 2013, p 6). Essa dinâmica representa benefícios para muitos estudantes, visto que o Projeto alcança municípios com pouca ou nenhuma representação na educação superior, e que, até a implantação do Projeto, se quer conheciam a realidade da Universidade (QUADRO 1).

Quadro 1 - Municípios atendidos pelo Projeto Universidade para Todos. Bahia, 2013

TERRITÓRIO	Nº de municípios no território	Nº de municípios atendidos pelo Projeto
Bacia do Jacuípe	14	4
Bacia do Paramirim	9	2
Bacia do Rio Corrente	11	
Bacia do Rio Grande	14	3
Baixo Sul	15	6
Chapada Diamantina	24	9
Costa do Descobrimento	8	1
Extremo Sul	13	1
Irecê	20	13
Itaparica	6	2
Litoral Norte e Agreste Baiano	22	4
Litoral Sul	26	21
Médio Rio de Contas	16	4
Médio Sudoeste da Bahia	13	8
Metropolitana de Salvador	10	6
Piemonte da Diamantina	10	7
Piemonte do Paraguaçu	13	4
Piemonte Norte do Itapicuru	9	8
Portal do Sertão	17	2
Recôncavo	20	12
Semiárido Nordeste II	18	3
Sertão do São Francisco	10	4
Sertão Produtivo	19	8
Sisal	20	13
Vale do Jiquiriçá	20	13
Velho Chico	16	7
Vitória da Conquista	24	11
Total geral	417	176

Fonte: Relatórios finais das universidades. 2013. Adaptado pelo autor.

É importante salientar que o Projeto atende a um grupo específico da população, caracterizado por serem oriundos de família baixa renda e poucas condições de estudo. Sendo assim, ao ser feita a inscrição no Projeto, ao candidato é solicitado responder a um questionário socioeconômico, contendo perguntas que abrangem desde a sua trajetória escolar ao nível de renda e educacional dos pais.

Esse questionário, respondido por todos os candidatos no momento da inscrição, “revelam a realidade do candidato, servindo para caracterizar o perfil do cursista e elaborar políticas mais direcionadas e voltadas para a realidade em que ele está inserido” (FARIAS, 2010, p. 88).

O questionário revela a origem escolar do estudante, o motivo que o levou a fazer o preparatório, a influência que o levou a fazer o curso, a renda familiar, condição do imóvel do candidato (próprio ou alugado), qual a participação do candidato na renda familiar, o meio de transporte mais utilizado, o nível instrucional dos pais, se o candidato é ou não portador de deficiência e a raça/cor que o candidato se considera.

Dos 32.536 candidatos inscritos em 2013, aproximadamente 67%, 21.785, dos alunos foram selecionados como cursistas do UPT, sendo direcionados para as respectivas escolas. Conforme observado na tabela 3, a seguir, a UNEB detém o maior número de alunos cursistas, seguido por UESB e UESC. A UEFS teve 1.485 alunos cursistas em 2013 e a UFRB, com 900 cursistas, foi a instituição com a menor porcentagem de alunos Projeto.

Tabela 3 - Cursistas atendidos pelo Projeto Universidade para Todos, por instituição. Bahia, 2013

INSTITUIÇÃO	Quantitativo de cursistas	Percentual de cursistas
UEFS	1.485	6,8%
UESB	2.750	12,6%
UESC	2.750	12,6%
UNEB	13.900	63,8%
UFRB	900	4,1%
TOTAL	21.785	100,0%

Fonte: SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

O Projeto abarca alunos dos cursos de licenciatura das universidades estaduais e também das federais para atuar como professores/ monitores, ministrando as aulas para os cursistas. Os estudantes candidatos às vagas são convocados por meio de edital, criado pelas instituições, contendo pré-requisitos que devem ser obedecidos pelos candidatos:

[...] estar regularmente matriculado em um curso de graduação nas universidades participantes, cursando quinto ou posteriores semestres; não ser beneficiado de outra fonte institucional; e declarar a disponibilidade de tempo para atuar no Projeto até sua finalização (BAHIA, 2003)

Os editais são abertos também para alunos de pós-graduação e professores licenciados da rede pública estadual.

Assim, os candidatos são selecionados pelos coordenadores de área, a partir de qualificação feita em aula prática observada, a fim de evidenciar a habilidade do graduando em sala de aula e verificar os aspectos metodológicos e motivacionais do mesmo. Após a seleção, os alunos selecionados como professores/ monitores passam por uma capacitação, com a finalidade de conhecer as diretrizes norteadoras da proposta administrativo-pedagógica do UPT, na perspectiva de uma prática docente mais consciente (FARIAS, 2010).

Em 2013, o Projeto selecionou 1.830 professores/ monitores, que foram inseridos no meio acadêmico ainda no período de curso, beneficiando-os também como oportunidade de vivenciar uma prática aplicada de seus conhecimentos teóricos no campo da docência. A tabela 4 mostra a destinação dos professores/ monitores.

Tabela 4 - Professores/ monitores atendidos pelo Projeto Universidade para Todos, por instituição. Bahia, 2013

INSTITUIÇÃO	Quantitativo de Professor/ Monitor	Percentual de Professor/ Monitor
UEFS	145	7,9 %
UESB	200	10,9 %
UESC	300	16,4 %
UNEB	1.000	54,7 %
UFRB	185	10,1 %
TOTAL	1.830	100,0 %

Fonte: SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

Os professores/ monitores aprovados para participar do Projeto, atendendo às exigências do Edital, são reafirmadas no momento em que o aluno selecionado participa da Reunião de Capacitação. Dentre as atividades estão:

- a) ministrar aulas e executar atividade de planejamento, elaboração de relatório mensal e preenchimento de lista de frequências de acordo às áreas de conhecimento;
 - b) elaborar e aplicar os exames simulados e material didático da sua área específica;
 - c) acompanhar e avaliar a aprendizagem dos cursistas sob sua responsabilidade;
 - d) favorecer o trabalho cooperativo e a troca de experiências entre os cursistas;
 - e) participar da Capacitação Inicial e das reuniões de orientação com os professores especialistas para atualização e aperfeiçoamento nas dimensões técnicas e pedagógicas, oferecidos pelo Projeto.
 - f) participar das atividades complementares (oficinas pedagógicas, seminários, palestras) propostas pela Coordenação;
 - g) elaborar e encaminhar relatório mensal à Coordenação de área.
- (CONTRATO, 2013)

Cada professor/ monitor recebeu, em 2013, uma Bolsa Monitoria, no valor de R\$ 18,00 (dezoito reais) por hora aula ministrada (CONTRATO, 2013). Esse valor é um incentivo à prática docente, visto que maior parte dos alunos são graduandos e necessitam dessa ajuda de custo como sustento próprio ou da família.

2.3 SISTEMA GERENCIAL DO PROJETO

O Projeto Universidade para Todos, inserido como parte de um compromisso de Governo, tem uma dinâmica de funcionamento com parceria entre a Secretaria de Educação do Estado da Bahia, as universidades estaduais da Bahia e a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB. Nesta parceria, as instituições são hierarquicamente independentes, são autônomas nas decisões gerenciais e interdependentes na execução do Projeto, segundo Farias (2010).

A Secretaria da Educação do Estado da Bahia, por meio da Coordenação de Desenvolvimento da Educação Superior - CODES e com base no decreto que regulamentou as diretrizes gerais, faz a articulação e interlocução e, as Instituições são coresponsáveis diretas pela execução do Projeto (FARIAS, 2010, p. 102).

Em 2013, foi destinado para o Projeto, por meio do Fundo Estadual de Combate à Pobreza - FUNCEP, aproximadamente R\$ 4.4 mi (quatro milhões e quatrocentos mil reais). Este Fundo garante financiamento em ações suplementares de educação, saúde, habitação dentre outros programas de relevante interesse social, voltados para a melhoria da qualidade de vida. Porém, a maioria dos recursos financeiros origina-se de recursos próprios da Secretaria da Educação, esse recurso compõe 66% de todo o investimento feito no programa (TABELA 5).

Tabela 5 - Execução dos recursos destinados ao Projeto. Bahia, 2013

RECURSOS	Valor Pago (R\$)	Percentual
Vinculados a SEC	8.639.401,32	66,1 %
Vinculados a FUNCEP	4.423.984,80	33,9 %
TOTAL	13.063.386,12	100,0 %

Fonte: SEC/FIPLAN. Relatório de Execução de Despesa 2013

Esse modelo de gestão descentralizado garante uma executabilidade mais dinâmica no processo de implementação do Projeto. Desta forma, os recursos são encaminhados às universidades de forma proporcional ao número de cursistas do ano anterior. Sendo assim, a UNEB foi a instituição que recebeu a maior parte dos recursos, que são direcionados ainda para a obtenção de fardamento e criação do módulo do estudante, ambos realizados diretamente pela Secretaria da Educação.

A tabela a seguir mostra a proporção dos recursos descentralizados para cada instituição e para os itens essenciais da Coordenação Geral na SEC.

Tabela 6 - Recursos destinados ao Projeto, por destinação. Bahia, 2013

DESTINAÇÃO	Valor Pago (R\$)	Percentual
UEFS	939.576,27	7,1 %
UESB	1.577.350,33	12,0 %
UESC	1.555.849,35	11,9 %
UNEB	7.517.262,03	57,5 %
UFRB	633.528,43	4,8 %
TOTAL DESCENTRALIZADO	12.223.566,42	93,5 %
MÓDULOS	776.259,70	5,9 %
FARDAMENTO	63.560,00	0,4 %
TOTAL COORDENAÇÃO GERAL SEC	839.819,70	6,4 %
TOTAL GERAL	13.063.386,12	100,0 %

Fonte: SEC/FIPLAN. Relatório de Execução de Despesa 2013

Como observado na tabela 6, a participação da Coordenação Geral dentro dos recursos financeiros é de 6,4 %, sendo deste setor a responsabilidade pela contratação de empresa gráfica para impressão, encadernação e distribuição dos módulos, via edital de licitação por menor preço, o que gerou o custo de R\$ 776.259,70 reais (setecentos e setenta e seis mil, duzentos e cinquenta e nove reais e setenta centavos) e pela contratação de empresa para confecção das camisas que compõem o fardamento, também via edital e licitação, por menor preço, gerando o custo de R\$ 63.560,00 (sessenta e três mil, quinhentos e sessenta reais).

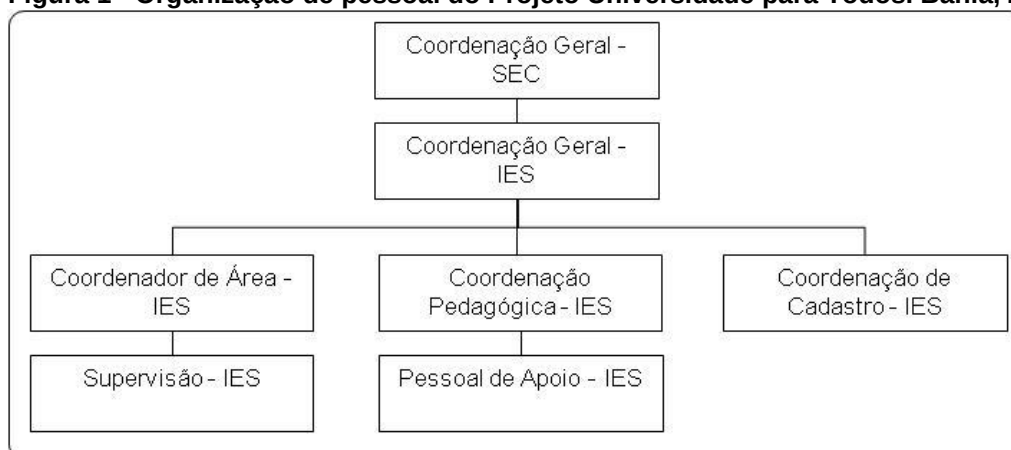
Os valores alocados nas Universidades são para custeio com publicidade e divulgação, material de escritório, contratação e pagamento de pessoa física (professores/ monitores e pessoal administrativo), contratação e pagamento de pessoa jurídica, pagamento de diárias, provimento de passagens e locomoção e encargos sociais.

A descentralização dos recursos para a execução do Projeto se dá dentro da programação orçamentária do período, tendo a Secretaria da Educação como Unidade Orçamentária e a alocação dos valores sendo específica para o desenvolvimento das atividades programadas e com a responsabilidade das instituições de operacionalizar o uso desses recursos. Portanto cabe às universidades viabilizar a execução do Projeto, em parceria com a SEC, prezando pelo cumprimento das metas e objetivos propostos.

2.3.1 Agentes da Gestão

O Projeto conta com equipes de gestão descentralizadas e hierarquicamente departamentalizadas, e distribuídas como mostra organograma a seguir:

Figura 1 - Organização de pessoal do Projeto Universidade para Todos. Bahia, 2013



Fonte: Relatórios finais das universidades UEFS; UESB; UESC; UNEB; UFRE. 2013. Elaborado pelo autor.

As equipes que integram o Projeto dentro das instituições parceiras, têm funções primordiais, desde a implementação do UPT até o acompanhamento e observação das atividades. Sua gestão evidencia a importância da orientação para a obtenção de resultados.

2.3.1.1 Coordenação Geral - SEC

A Coordenação Geral da SEC atua como intermediadora nas relações entre a Secretaria da Educação e as instituições, fazendo o monitoramento sistematizado em reuniões mensais do Conselho de Acompanhamento e Avaliação (COAV). Esse conselho foi instituído pelo Decreto e, posteriormente, passou a funcionar por meio de reuniões com o objetivo de obter informações sobre o funcionamento do Projeto em suas etapas, discussões, decisões e medidas adotadas para cumprir prazos, objetivos e metas traçadas, além de fazer o processo de aquisição de módulos e fardamento do Projeto.

2.3.1.2 Coordenação Geral - IES

A Coordenação Geral, dentro das universidades, realiza o processo de levantamento das escolas que serão envolvidas como espaços de aulas. Realiza também o processo de seleção do pessoal de apoio e monitores, acompanha o registro financeiro do Projeto e elabora o calendário escolar. O coordenador geral deve participar das reuniões promovidas pela Coordenação Geral - SEC e repassar as informações para os coordenadores pedagógicos e financeiros do Projeto, realizando o acompanhamento logístico e fazendo visitas frequentes às escolas.

2.3.1.3 Coordenação Pedagógica

O coordenador pedagógico do Projeto promove a integração dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, acompanhando o Projeto em todas as ações pedagógicas juntamente com os coordenadores de área, tais como: seleção, capacitação e acompanhamento dos monitores, análise e apreciação sobre a formatação do material didático envolvido com o Projeto, contribuindo para a elaboração de aulas especiais, acompanha o desempenho dos monitores e coordenadores de área.

2.3.1.4 Coordenação de Área (Gestor de Polo)

Os coordenadores de área atuam em conjunto com os coordenadores pedagógicos selecionando os professores/ monitores, elaborando as provas e coordenando a banca examinadora. Acompanha, avalia e orienta o trabalho pedagógico nos espaços educativos, assim como faz o acompanhamento sistemático de toda atividade referente a parte técnica e pedagógica do Projeto.

2.3.1.5 Coordenação de Cadastro

O cadastramento de dados constitui-se em instrumento estruturante e de relevante importância para o Projeto, já que nele consta as informações de todos os profissionais que dão funcionalidade ao UPT, assim como os elementos que compõem o relatório de execução financeira e prestação de contas. Além disso, o coordenador de cadastro verifica o quadro de evasão e matrícula dos alunos e realiza a emissão e o cadastro de passagens e diárias.

2.3.1.6 Supervisão

Os supervisores realizam visitas aos polos, a fim de levantar a situação referente a recursos humanos, material didático, de escritório e de limpeza. Verifica a condição dos espaços físicos, emite relatório mensal acerca das ocorrências dos polos, evidenciando aspectos diários de relevância ao andamento do Projeto em cada polo.

2.3.1.7 Pessoal de Apoio

O pessoal de apoio abrange as áreas de secretaria, estagiários e pessoal de limpeza e conservação, realizando acompanhamento da frequência dos alunos, conservação, manutenção e organização das áreas utilizadas, verificam a disponibilidade de material de apoio.

Essas equipes de trabalhos, com o modelo descentralizado e participativo de gestão, são um fator preponderante para que as decisões sejam tomadas de forma a cumprir as etapas de implementação do Projeto e, segundo Farias, (2010, p. 103) “esse modelo de gestão descentralizada e democrática agregou valor na agilidade das informações e na circulação das decisões que foram adotadas”.

3 MELHORES PRÁTICAS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Os desafios gerenciais das instituições públicas, vão além da questão financeira e retrata-se na dificuldade de obtenção dos resultados esperados pelos projetos em políticas públicas, mostrando assim que as organizações estão indo na contramão do que se aplica na administração pública gerencial, que busca um modelo de gestão que preze pela eficiência no uso dos recursos.

As Ferramentas de Gestão são instrumentos administrativos utilizados para estruturar a forma de atuação das empresas. Sustentadas por instrumentos administrativos adequados às suas condições financeiras, patrimoniais e de recursos humanos (RODRIGUES e LEMOS, 2009, p. 8), são fundamentadas em técnicas estruturadas de desenvolvimento e operacionalização, utilizadas por empresas que buscam obter vantagem competitiva sustentável e melhorar a eficiência de seus resultados.

Um projeto de política pública, no esforço de aprimorar seus resultados deve buscar nas diversas ferramentas e metodologias de gestão disponíveis no mercado, aquela que melhor se adeque a dinâmica de busca de resultados, otimização do uso dos recursos e melhoria de produtividade e que sejam fáceis de implementar, tenham baixos custos envolvidos e cujo efeitos já foram observados.

No contexto da administração pública, um trabalho se destaca na tentativa de facilitar o planejamento e a implantação de um modelo gerencial chamado Gestão do Conhecimento - GC, visando produzir melhores resultados da administração pública brasileira em benefício do cidadão (BATISTA, 2012, p. 5). Essa pesquisa consiste em um estudo empírico e prático, dentro das organizações públicas brasileiras, descrevendo as principais ferramentas de gestão utilizadas e aprimoradas nessas organizações.

Dentro do Modelo Gerencial citado encontra-se a ferramenta de gestão Melhores Práticas, que proporciona fácil aplicabilidade, baixo custo de implantação, tendência a expansão e replicação dos seus conceitos, itens esses essenciais na identificação de uma ferramenta de gestão adequada à realidade de um projeto de política pública pulverizado em várias localidades do Estado e com uma dinâmica de funcionamento tão plural quando o Projeto Universidade para Todos (FARIAS, 2010).

Uma vez que a ferramenta de gestão melhores práticas pode ser aplicada nas instituições, a identificação das práticas e correlação com os resultados podem ser analisadas e incorporadas à utilização nos órgãos que realizam funções semelhantes em busca de um mesmo resultado. As lições aprendidas devem ser incorporadas, a fim de criar um padrão nos processos de trabalho (CAMP, 1997, p. 66).

No processo de identificação das Melhores Práticas, Camp (1997) afirma que existe um conjunto de ações necessárias a determinar e utilizar as práticas:

- “1. Planejamento - Definir o que será objeto do estudo [...]; determinar quem será o parâmetro do estudo [...]; identificar fontes de dados e coleta [...].
2. Análise - identificar os níveis de desempenho atual [...]; projetar os níveis de desempenho futuro [...].
3. Integração - socializar as melhores práticas, implementando-as [...]. (CAMP, 1997, p. 66)

A primeira etapa é determinar o objeto do estudo. Assim, um projeto com uma dinâmica de implementação que possibilita a comparação da maneira de gerir e dos resultados obtidos pelas instituições é o ideal na identificação das Melhores Práticas. O parâmetro utilizado foi a relação entre as práticas com os resultados e a coleta foi feita a fim de possibilitar a segunda etapa.

A análise das informações obtidas mostra como a gestão impacta no resultado do Projeto, subsidiando informações de qual o melhor resultado obtido pelos coordenadores em 2013, podendo projetar, assim, o resultado mais eficiente como parâmetro de medição.

A etapa de integração exige uma sensibilização dos coordenadores envolvidos no Projeto, objetivando o uso das melhores práticas identificadas, no sentido de alcançar melhores resultados mais eficientes na sua condução.

Como modo de determinar as práticas que levam aos melhores resultados, devem ser levantadas informações que garantam a aplicabilidade e sua relação com o resultado proposto. A ferramenta Melhores Práticas visa identificá-las e, se possível, difundi-las entre as organizações que buscam resultados semelhantes.

3.1 MELHORES PRÁTICAS – CONCEITO

Embora a literatura consultada acerca de Gestão do Conhecimento cite, de forma sistemática, o termo Melhores Práticas, não o define de forma mais elaborada. Contudo,

Santos (2011), traz aspectos consistentes de como as Melhores Práticas podem ser utilizadas pelas organizações na implementação da Gestão do Conhecimento. Esses aspectos são os que mais se assemelham às ideias do autor e foram a base para a conceituação do tema.

O termo é encontrado na literatura como uma prática estratégica da Gestão do Conhecimento. Jann e Reichard (2002) identificaram que as Melhores Práticas são as inovações mais bem-sucedidas, com processos reais que impactaram positivamente na transparência de custos e desempenho, aumento de qualidade, produtividade, eficiência e efetividade.

Batista et al (2005) o define como “um procedimento validado na realização de uma tarefa ou solução de um problema”. Santos (2011) vai além, ao afirmar que a melhor prática é um processo ou método que representa a forma, a mais eficaz, de alcançar determinado objetivo.

O termo Melhores Práticas foi adaptado do inglês *Best Practices*, também encontrado na literatura como *smart practices* (Bardach, 1998 apud Ongaro, 2006). Nesse contexto o termo pode ser concebido como “um meio para explorar as oportunidades, um método que interage com uma situação que se destina a produzir os melhores resultados” (ONGARO, 2006, p. 6, tradução nossa).

Assim, pode ser classificado como Melhores Práticas todo processo ou atividade que, sendo testado e aprovado por outras instituições, ajude a aumentar a qualidade e a eficácia dos serviços gerenciados. Essa ferramenta de gestão tornar-se indispensável na sua aplicação, pela facilidade, praticidade e economicidade presentes em sua característica.

3.2 MELHORES PRÁTICAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como afirmado nos itens anteriores, à Gestão do Conhecimento surge como um método de gerenciamento, aplicado primeiramente em empresas privadas, na década 80, como uma opção aos modelos de gestão existentes (SANTOS, 2004), na busca de identificar e utilizar o conhecimento tácito acumulado pelas pessoas na organização, como estratégia competitiva. Assim, a Gestão do Conhecimento “é um conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento.” (BATISTA, 2012). Em uma visão mais detalhada, a Gestão do Conhecimento é tratada como uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para melhorar o desempenho (KPMG, 2003 traduzido por BATISTA, 2012).

A utilização da Gestão do Conhecimento pela administração pública ganha força a partir de 1990 e ganha visibilidade após ser discutida pelo Instituto Nacional de Pesquisas Aplicadas - IPEA, a partir de 2002. Nesse sentido, o IPEA produz uma série de textos que abordam a GC analisando a situação da Administração Pública Brasileira no uso e na implementação das práticas de GC.

No sentido de aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social da administração pública, a GC utiliza-se de ferramentas estratégicas para melhorar o alcance e o compartilhamento de conhecimento. Dentre elas a ferramenta Melhores Práticas ganha relevância por se tratar de uma ferramenta que funciona como facilitador na identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento (BATISTA et al., 2005).

Com base no Modelo de Gestão do Conhecimento, a ferramenta Melhores Práticas:

“[...] refere-se à identificação e à difusão de práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de

um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.” (BATISTA, 2012, p. 12).

Assim, para identificar as melhores práticas de gestão é necessário elencar as práticas comuns utilizadas e verificar quais dessas práticas são as mais eficazes em relação a aumento de produtividade, melhoria nos gastos e rendimento dos atores participantes do Projeto, para elencá-las e reproduzi-las na tentativa de aumentar os resultados das organizações.

4 PRÁTICAS UTILIZADAS NO PROJETO UPT EM 2013

Para processar os dados e as informações, esta pesquisa foi organizada em duas partes que evidenciam: i) perfil da organização e ii) práticas de gestão utilizadas, para fazer uma análise comparativa entre os resultados das instituições.

Nesse sentido, optou-se por abordar os seguintes aspectos no resultados da pesquisa: práticas relacionadas, principalmente, com aspectos de gestão de recursos humanos, que facilitam a gestão, a comunicação e o desenvolvimento das atividades e práticas ligadas primariamente, aos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores de organização, mobilização e manutenção das atividades.

As práticas de gestão utilizadas no Projeto são definidas por instrumento específico, contendo as diretrizes de como cada instituição deve conduzir o Projeto, mediante contrato administrativo. Essas obrigações têm o intuito de orientar as universidades quanto à implementação do UPT. A Secretaria da Educação, por meio de fiscais, acompanha a execução do Projeto, verificando se as instituições cumprem as determinações do contrato.

O não cumprimento das obrigações contidas nesse documento ocasiona na suspensão do contrato e sujeita as universidades ao pagamento de multas, além de penalidades quanto à responsabilidade fiscal e as perdas e danos decorrentes dessas infrações.

No Relatório Anual de Atividades, documento criado pelas universidades para atender à solicitação do decreto estadual nº 9.149/ 2004, as instituições devem detalhar as suas atividades, indicando a situação pedagógica dos alunos bolsistas dentre outros elementos utilizados e necessários à execução do Projeto. Assim, esse documento será utilizado para demonstrar as práticas de gestão comuns às instituições e também aquelas que mereceram destaque em 2013.

O quadro 2, a seguir, identifica as práticas de gestão comuns às instituições e definidas nas diretrizes:

Quadro 2 - Práticas de gestão comuns utilizadas no Projeto. Bahia, 2013

Práticas	Definição
I. Práticas relacionadas ao aspecto recursos humanos	
a) Divulgação das atividades e processos seletivos	Divulgação do início dos processos seletivos para profissionais e alunos em múltiplos meios de comunicação.
b) Seleção de gestores e monitores	Criação de edital para seleção de gestores e monitores, contendo os requisitos necessários para participar do processo, com prova e apresentação de aula à banca.
c) Reuniões com monitores, gestores e coordenadores	As reuniões são feitas para alinhar a execução do Projeto, tratar de questões administrativas, pedagógicas e operacionais e ainda deliberar sobre atividades para o bom andamento do Projeto.
d) Capacitação inicial e continuada dos monitores	Ações de capacitação realizadas para orientar e esclarecer os monitores quanto à práticas pedagógicas e técnicas de postura em sala de aula.
II. Práticas relacionadas ao aspecto de realização das atividades	

a) Supervisão e visitas técnicas	Observar a situação da infraestrutura, pessoal, interação gestores - monitores - alunos - sociedade, situação pedagógica e de material de consumo.
b) Ciclos de palestras e seminários vocacionais	Palestras, seminários e orientações vocacionais para complementar a formação dos alunos e direcioná-los a uma escolha na universidade.
c) Aulões, minicursos e simulados	Atividades para complementar a preparação dos alunos para processos seletivos de acesso ao ensino superior e mercado de trabalho.

Fonte: Contrato Administrativo do Objeto Implementação do Projeto Universidade para Todos, Sessão B, 2013. Elaborado pelo autor

De maneira geral, as práticas comuns às universidades no tocante do Projeto, funcionam de forma equiparada nessas instituições, essas são instruções básicas para balizar as ações do Projeto, porém, não é por si só suficiente para aumentar a eficiência, a produtividade e a transparência.

Do ponto de vista organizacional, é interessante notar que as práticas têm uma grande discricionariedade, sendo esse um fator essencial para a pluralidade, na forma com que cada organização cria os seus próprios mecanismos de gestão, obedecendo apenas às diretrizes orientadoras posteriormente cobradas pelos órgãos reguladores.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DIFERENCIADAS

Ao analisar os relatórios das universidades, são verificadas ações que potencializam as práticas de gestão, alcançando um nível de satisfação e aceitação maior pela gestão do Projeto, indicando um caminho que pode ser percebido de melhora na eficiência.

Essas ações produzem uma prática de gestão mais dinâmica e abrangente, tornando o gestor não só um aplicador das práticas relacionadas nos guias e diretrizes e sim um agente de mudança que desenvolve seu potencial e o potencial do grupo de trabalho, a fim de melhorar os resultados de sua organização.

Para analisar mais profundamente as práticas que vão além do simples cumprimento das obrigações do gestor, foi necessário entrevistá-los para obter informações que não foram possíveis, ou claras, por meio da pesquisa nos relatórios. A entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi enviado por *e-mail*, foi respondida pelos coordenadores do Projeto em cada universidade estadual da Bahia (UEFS, UESB e UESC).

Ao analisar os relatórios das universidades juntamente com as entrevistas realizadas, são verificadas ações da gestão que potencializam as práticas de gestão alcançando um nível de satisfação e aceitação maior pela gestão do Projeto, indicando um caminho que pode ser percebido de melhora na eficiência do Projeto.

Na sequência, estão apresentados os resultados das entrevistas e a análise dos respectivos relatórios, contendo as práticas de gestão que vão além dos procedimentos que as diretrizes determinam.

I. Práticas diferenciadas relacionadas ao aspecto recursos humanos

a) Divulgação das atividades e processos seletivos

A divulgação para inscrição dos candidatos ao processo de seleção para monitoria deve ser realizado em múltiplos canais de comunicação para alcançar toda a comunidade. Os canais comuns utilizados pelas instituições são as páginas oficiais das universidades na internet, rede social e material gráfico.

A Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) afirmou, por meio da entrevista, que sensibiliza a população utilizando-se de emissoras de rádio, que, por ser bastante

forte na cidade de Feira de Santana, leva a informação para um grande número de possíveis candidatos às vagas oferecidas pelo Projeto.

Da análise da resposta dos coordenadores, foi observado que a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) realiza, além da divulgação em sua página oficial, envio de *e-mail* para pessoas da comunidade acadêmica e da sociedade e visitas a salas de aula para informar aos discentes sobre a seleção.

A ação de visita a salas de aula também foi observada na resposta informada pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) como atividade de divulgação do lançamento do edital para seleção dos monitores.

Uma ação que mereceu destaque no relatório de atividades foi a desenvolvida pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB: a utilização de carro de som para anunciar a abertura de edital e o início do processo seletivo para monitores e alunos. Essa iniciativa garante uma maior amplitude no alcance do Projeto pela sensibilização da comunidade acadêmica para fazer parte da equipe do Universidade para Todos (UFRB, 2013)

Não foi encontrado no relatório da UNEB nenhuma prática diferenciada quanto à divulgação das atividades em 2013.

b) Seleção de gestores e monitores

Para realizar a seleção dos gestores e monitores que irão atuar no Projeto, as universidades realizam edital contendo os pré-requisitos necessários para o preenchimento da vaga. São comuns aos editais os seguintes: estar regularmente matriculado em curso de graduação de universidades públicas da Bahia; estar, no mínimo, no 4º semestre acadêmico do curso; não estar cursando o último semestre de graduação; apresentar autodeclaração que dispõe de horário para atuar no turno para o qual está se inscrevendo e possuir disponibilidade para participar das reuniões pedagógicas aos sábados.

No processo de seleção, a UEFS afirma, na entrevista, que realiza uma análise no *currículo vitae* do candidato como critério. Essa análise valoriza a trajetória profissional do aluno, incentivando os candidatos a buscar fontes alternativas de formação.

A etapa de análise do currículo é também feita pela UESC, como forma complementar no critério de classificação e seleção.

Além dos requisitos obrigatórios existentes em comum nas instituições, a Universidade do Estado da Bahia utiliza o critério de que o aluno “Não pode ter sido reprovado na disciplina para a qual concorre à vaga de monitor” (UNEB, 2013b). Esta análise do desempenho acadêmico visa selecionar os alunos que, reconhecidamente, sabem o conteúdo que se dispõem a ensinar.

As instituições UESB e UFRB não demonstraram realizar práticas diferenciadas em relação ao item.

c) Reuniões com monitores, gestores e coordenadores

As reuniões ordinárias e extraordinárias que ocorrem com os coordenadores de área, gestores de polo e monitores visam alinhar a equipe em torno das atividades pertinentes ao Projeto. Nessas reuniões são tratadas informações referentes à avaliação parcial e à execução, problemas encontrados no seu andamento, questões administrativas, pedagógicas e operacionais, ou ainda, são apresentadas sugestões e/ou soluções com vistas a manter o bom desenvolvimento do Projeto. (Relatório de Atividades das Universidades, 2013).

As reuniões são uma importante ferramenta para a equipe de trabalho. Os membros do Projeto, quando se reúnem, trocam informações sobre o encaminhamento dos trabalhos, visto que realizam atividades em diferentes polos de atuação.

A entrevista com a UEFS revela que a coordenação considera importante conduzir e estimular, a todo o momento, os monitores, considerando seus diversos perfis. Nas reuniões, as propostas diferenciadas de condução das aulas são acolhidas e socializadas com os demais monitores, quando ocorrem os encontros pedagógicos.

Merece destaque a prática informada pela UESC, que utiliza as reuniões como processo de geração de compromisso com os monitores. As reuniões frequentes com a coordenação da área favorecem o acompanhamento e atendimento das demandas que são apresentadas pela categoria.

No sentido de fortalecer a identidade do Projeto com seus atores, a UFRB reúne também os estagiários de apoio, sendo esta atividade importante porque motiva a participação no curso com estímulo necessário para a realização das ações previstas no Projeto, não apenas pela coordenação geral e monitores, mas por toda a equipe envolvida (UFRB, 2013).

No aspecto abordado neste item “c”, a UESB e a UNEB não demonstraram realizar atividades diferenciadas que possam se traduzir em Melhores Práticas.

d) Capacitação inicial e continuada dos monitores

As ações de capacitação orientam e esclarecem os monitores quanto à prática pedagógica e técnica, com ensinamentos ligados à postura em sala de aula, ética no trabalho, assistência na concepção do plano de aula e verificação dos resultados da aprendizagem. É mostrada aos monitores a importância do Projeto e de se trabalhar de forma solidária, planejada e responsável (Relatório de Atividades das Universidades, 2013).

Estas atividades são realizadas a fim de melhorar a qualidade da formação técnica e metodológica dos monitores, orientando-os tanto tecnicamente com relação à discussão teórica sobre os conteúdos, quanto didaticamente com relação aos procedimentos metodológicos mais adequados para o ensino aprendizagem em um curso pré vestibular para alunos oriundos de escolas públicas.

Na entrevista, a UESB afirmam que neste momento de capacitação são realizadas avaliações para obter informações sobre a qualidade da aula, além de se passar aos monitores recomendações para incentivar os alunos a participar de atividades extraclasse que os auxiliem no vestibular.

Das cinco universidades, apenas a UESB revelou, por meio do relatório, uma prática diferenciada.

II. Práticas diferenciadas relacionadas aos aspectos de realização das atividades

a) Supervisão e visitas técnicas

O acompanhamento dos monitores é realizado pelos coordenadores de área, com encontros presenciais a cada quinze dias, além de manter contato permanente por *e-mail* ou quando solicitado por algum monitor requerendo atendimento personalizado.

Nos encontros realizados pelos coordenadores, são discutidas questões relacionadas com os assuntos ministrados, dificuldades encontradas pelos monitores e alunos, verificação da infraestrutura, limpeza e material de consumo. Os coordenadores de área recebem a incumbência de acompanhar o trabalho do gestor de polo, a frequência dos monitores e alunos, assim como verificar as demandas emergenciais que surgem no decorrer do Projeto.

Para a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), segunda afirma no seu Relatório Anual de Atividades (2013), é importante que o gestor de polo realize a capacitação em gestão pública promovida pela própria instituição, no sentido de qualificar adequadamente o

servidor para a função que ele irá desempenhar, reportando-se adequadamente à visita técnica realizado pelo Supervisor.

Neste item, apenas a UNEB mostrou, no relatório, prática diferenciada.

b) Ciclos de palestras e seminários vocacionais

Os ciclos de palestras e seminários ocorrem nos diversos polos do Universidade Para Todos, incentivando os alunos a trazerem reflexões sobre os dilemas e desafios para a Educação Superior. As palestras, realizadas durante todo o período do curso, são gratuitas e abertas ao público, oportunidade em que os professores e técnicos orientam os alunos com conceitos sobre ética, cidadania, direitos humanos, religião e atualidades, todas com temas que os auxiliam em redação.

Os seminários vocacionais são ações de informação aos cursistas sobre o mercado de trabalho, direcionando-os para a escolha mais adequada de cursos na universidade. Esses seminários são realizados em momentos específicos do UPT, organizados pela própria coordenação do Projeto nas universidades, mediante orientação da coordenação geral.

Não foram encontradas práticas diferenciadas, dentre as instituições pesquisadas, no levantamento das informações das instituições para o critério ciclo de palestras e seminários vocacionais.

c) Aulões, minicursos e simulados

As ações desenvolvidas que contribuem para alcançar o objetivo de preparar os alunos para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e para o exame vestibular são os aulões, minicursos e simulados. Os aulões são instrumentos que fortalecem a preparação dos cursistas, acontecem com conteúdos específicos e voltados para sanar eventuais dúvidas que ocorrem no decorrer do curso. Para um maior entrosamento dos alunos, os aulões contam com muita música e interatividade, tornando a experiência diferente do que ocorre diariamente dentro da sala de aula.

Nos minicursos os temas mais específicos do ENEM são tratados. Assim predomina a revisão dos conteúdos mais presentes nas edições anteriores do exame, e listas de exercícios são corrigidas e discutidas em sala de aula. Nesse período também deve ser realizado um simulado para verificar as maiores deficiências dos alunos, a fim de focalizar as aulas restantes nas questões em que os alunos tiveram maior dificuldade.

A UNEB considera, em seu relatório, que a viabilização de cópias de material didático complementar na realização de aulas interdisciplinares ministradas aos sábados é um ponto positivo na realização das suas atividades (UNEB, 2013).

Para as ações definidas neste item, apenas a UNEB afirma realizar prática diferenciada no desenvolvimento das atividades.

4.2 AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DIFERENCIADAS

Com base no que foi exposto nos relatórios anuais de atividades e nas entrevistas realizadas, o quadro 3 apresenta uma síntese dos resultados da análise, comparando e revelando as práticas diferenciadas no que tange à gestão do Projeto Universidade para Todos. Esse quadro foi possível uma vez que está embasado nas informações apresentadas individualmente nos relatórios e entrevistas, sendo estas informações sendo detalhadas no subcapítulo anterior.

Quadro 3 - Práticas de gestão diferenciadas utilizadas no Projeto. Bahia, 2013

INSTITUIÇÃO	PRÁTICAS
UEFS	Divulga o processo seletivo por meio de emissoras de rádio; Analisa currículo como critério de seleção; Estimula propostas diferenciadas de condução das aulas.

UESB	Envia <i>emails</i> para divulgação do processo seletivo na comunidade acadêmica; Realiza visitas as salas de aula para divulgação; Realiza avaliações para obter informações sobre a qualidade da aula; Recomenda aos monitores que incentivem os alunos a participar de atividades extra classe.
UESC	Realiza visitas as salas de aula para divulgação; Analisa currículo como critério de seleção; Utiliza as reuniões como gerador de compromisso.
UNEB	Análise do desempenho acadêmico na disciplina a qual concorre; Qualifica o gestor de polo com o curso de Gestão Pública; Viabiliza cópias do material didático para as aulas interdisciplinares.
UFRB	Divulga o processo seletivo com carros de som; Realiza reuniões com toda equipe do Projeto.

Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborado pelo autor

No quadro 3 é possível observar que apenas uma das práticas diferenciadas é compartilhada entre duas instituições, realizar visitas as salas de aulas como estratégia de divulgação do processo seletivo é utilizada tanto pela UESB quanto pela UESC. Esta observação indica que a utilização de práticas semelhantes pelas instituições não só é possível como pode ser socializada entre elas.

A divulgação das atividades do Projeto mostra-se como um fator essencial na atração de interessados em participar dos processos seletivos para professor/ monitor e para a seleção de cursistas que irão compor o UPT. Assim, cada instituição utiliza-se de meios que acreditam serem os que mais alcançam novos alunos. Ao utilizar-se de emissoras de rádio para divulgação como faz a UEFS e carros de som (UFRB), as instituições ampliam, significativamente, o número de ouvintes que possam se interessar no projeto. A UESB e a UESC utilizam-se de práticas mais direcionadas para o público-alvo.

Para selecionar os professores/ monitores que aturam no projeto em 2013, a Universidade Estadual de Feira de Santana, assim como a Universidade Estadual de Santa Cruz, optaram por utilizar a análise do currículo como critério de seleção. Esta prática proporciona mais rigor na identificação dos candidatos que tiveram alguma experiência profissional. A UNEB utilizou a análise do desempenho acadêmico na disciplina à qual o candidato concorre. Assim, a universidade considera que o melhor aproveitamento do candidato nas disciplinas que ele se propõe a ensinar facilita no desenvolvimento das aulas pelo professor/ monitor selecionado.

As reuniões de trabalho realizadas pelas instituições funcionam como instrumento para várias práticas distintas. Cada universidade utiliza esse instrumento a fim de levar ao pessoal envolvido no Projeto informações relevante, buscando identificar dificuldades, além de motivar a equipe de trabalho. Assim a UFRB integra todos os agentes do UPT nas reuniões, proporcionando um dialogo mais amplo e a UESC aproveita esse espaço para mobilizar a equipe e gerar mais compromisso dos integrantes.

Ao estimular propostas diferenciadas de condução das aulas, a coordenação da UEFS espera que os professores/ monitores indiquem aos alunos atividades que proporcionem maior absorção de conhecimento, facilitando assim o processo de aprendizagem. A UESB utiliza as reuniões para obter informações sobre a qualidade da aula, buscando, com isso, solucionar os problemas encontrados, promovendo uma qualidade maior nas aulas ministradas, além de recomendar aos monitores que incentivem os alunos a participar de atividades extraclasse como forma diferenciada de estudo, onde são diversificadas as situações de aprendizagem do cursista.

Para as atividades extraclasse, a UNEB preocupa-se com o cursista, provendo material didático para complementar a preparação do mesmo nas oficinas, cursos e palestras

realizados. Assim a coordenação promove maior apropriação dos assuntos abordados e garante um material suplementar de estudo para aproveitamento do cursista. A UNEB, ao se preocupar com a preparação do gestor, promove um curso de Capacitação em Gestão Pública, visando desenvolver competências e habilidades na área de gestão e melhorar o desempenho nas ações administrativas. Nesta iniciativa a instituição se propõe a qualificar servidores aptos a ocupar funções gerenciais. Ao utilizar-se desse conjunto de práticas diferenciadas, as instituições promovem uma gestão adaptada à Nova Administração Pública, alocando os recursos no sentido de alcançarem os objetivos pretendidos e solucionar problemas e entraves existentes no dia a dia do Projeto, exercendo sua autonomia orientada para os resultados.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROJETO EM 2013

O Projeto Universidade para Todos busca, por meio do curso preparatório, aprofundar os conhecimentos construídos pelos alunos da rede pública preparando-os para o ingresso em universidades públicas e instituições particulares, assim como para a realização de concursos públicos além de outros benefícios indiretos, como preparação para inserção no mundo de trabalho.

Nesse trabalho os resultados apontados foram aqueles diretamente ligados a destinação do Projeto: prepara os alunos para o ingresso em universidades públicas do Estado. Assim, a tabela 7 mostra o quantitativo de ingressantes que foram alunos do UPT em 2013.

Tabela 7 - Cursistas ingressantes nas universidades parceiras do Projeto. Bahia, 2013

INSTITUIÇÃO	Ingressantes total*	Ingressantes alunos do Projeto
UEFS	1.815	59
UESB	2.044	323
UESC	1.593	239
UNEB	5.236	1.166
UFRB	2.433	94
TOTAL	13.121	1.881

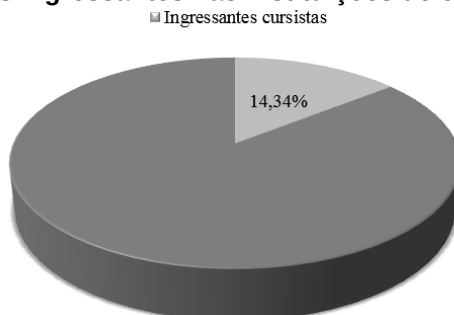
Fonte: INEP/MEC, Censo da Educação Superior 2013. SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

* Total de candidatos aprovados nas instituições parceiras

* Total de candidatos aprovados nas instituições parceiras e que foram cursistas do projeto

Conforme observado, verifica-se que, separadamente, as instituições conseguem um número baixo de ingressantes que foram alunos do Projeto em relação ao número de ingressantes total. Porém, o número de ingressantes que passaram pelo Projeto e foram aprovados corresponde a 14,34% do total de ingressantes nessas instituições, conforme mostra o gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 - Percentual cursistas ingressantes nas instituições de educação superior. Bahia, 2013



Fonte: INEP/MEC, Censo da Educação Superior 2013. SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

Dentre as aprovações é importante salientar que houve algumas situações que merecem destaque, a saber: alunos que lograram aprovação em cursos concorridos (por exemplo Direito, Engenharias e Medicina) outros alunos que obtiveram aprovação em duas instituições diferentes e ainda outros que conseguiram classificação entre os primeiros colocados.

Como mencionado, em 2013 o Projeto descentralizou mais de doze milhões de reais para as universidades parceiras. Esse montante de recursos garantiu a executabilidade do Projeto. Conforme verificado, a capacidade de melhor utilizar os recursos garante a eficiência do UPT. Uma das formas de identificar essa eficiência é utilizando-se da apuração dos valores no custo-aluno.

O custo-aluno é a relação entre o montante financeiro destinado às instituições parceiras e dividido entre os cursistas de cada uma delas. Para composição desse valor considerando também as despesas de custeio do Projeto, utilizadas pela SEC para viabilizar a confecção de fardamento e reprodução de módulos, rateadas proporcionalmente entre as instituições.

Tabela 8 - Rateio do valor centralizado na SEC. Bahia, 2013

INSTITUIÇÃO	Percentual de Alunos	Valor Total do Rateio (em R\$)
UEFS	6,8%	57.247,29
UESB	12,6%	106.013,50
UESC	12,6%	106.013,50
UNEB	63,8%	535.850,07
UFRB	4,1%	34.695,33
TOTAL	100,0%	839.819,70

Fonte: SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

O valor rateado por instituição será incorporado ao valor descentralizado para o cálculo, pois o custo por aluno é o “resultado da divisão de todo valor gasto com o número de alunos em sala de aula”. (BRASIL/ MEC, 2010).

Tabela 9 - Custo aluno por instituição. Bahia, 2013

INSTITUIÇÃO	Cursistas	Recurso Descentralizado (em R\$) [B]	Recurso Centralizado (em R\$) [C]	Recurso Total (em R\$) [B+C]	Custo Aluno (em R\$) [B+C/A]
	[A]				
UEFS	1.485	939.576,27	57.247,29	996.684,01	671,17
UESB	2.750	1.577.350,33	106.013,50	1.683.167,63	612,06
UESC	2.750	1.555.849,35	106.013,50	1.661.666,65	604,24
UNEB	13.900	7.517.262,03	535.850,07	8.053.067,03	579,36
UFRB	900	633.528,43	34.695,33	667.961,04	742,18
TOTAL	21.785	12.223.566,42	839.819,70	13.063.386,12	599,65

Fonte: SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

A análise dos custos se faz necessária para que os gastos sejam comparados e também para garantir que os recursos estão sendo distribuídos de maneira equiparada. Para tanto, a comparação dos valores entre as instituições mostra uma diferença singular entre elas, a tabela 9 indica que o valor destinado para as instituições não é regular e o critério de repasse, utiliza a quantidade de alunos do ano anterior.

Fazendo um paralelo entre o custo por aluno e a quantidade de alunos aprovados, mostra-se que essa relação se diz mais dispare com resultados expostos na tabela 10.

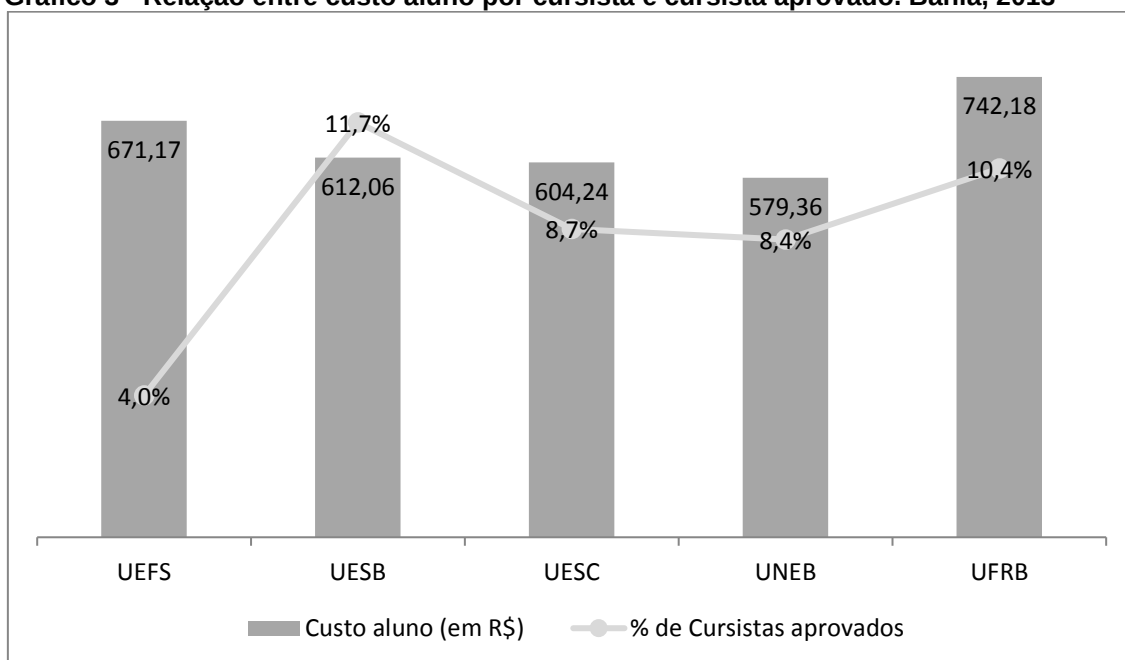
Assim, numa análise comparativa, o gráfico 3 demonstra o custo aluno dos cursistas contemplados no Projeto e o número de cursistas ingressantes nos cursos de graduação das instituições parceiras. Vale ressaltar que o custo aluno/ ano mais elevado pode significar que a instituição emprega mais recursos no desenvolvimento do Projeto. Entretanto, a UESB, instituição que mais aprova proporcionalmente tem um custo-aluno que ocupa apenas o terceiro lugar entre os maiores valores.

Tabela 10 - Custo aluno e percentual de cursistas aprovados por instituição. Bahia, 2013

INSTITUIÇÃO	Custo aluno por cursistas (em R\$)	% de Cursistas aprovados
UEFS	671,17	4,0 %
UESB	612,06	11,7 %
UESC	604,24	8,7 %
UNEB	579,36	8,4 %
UFRB	742,18	10,4 %

Fonte: SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

Gráfico 3 - Relação entre custo aluno por cursista e cursista aprovado. Bahia, 2013



Fonte: SEC/CODES, Relatório de Governo 2013.

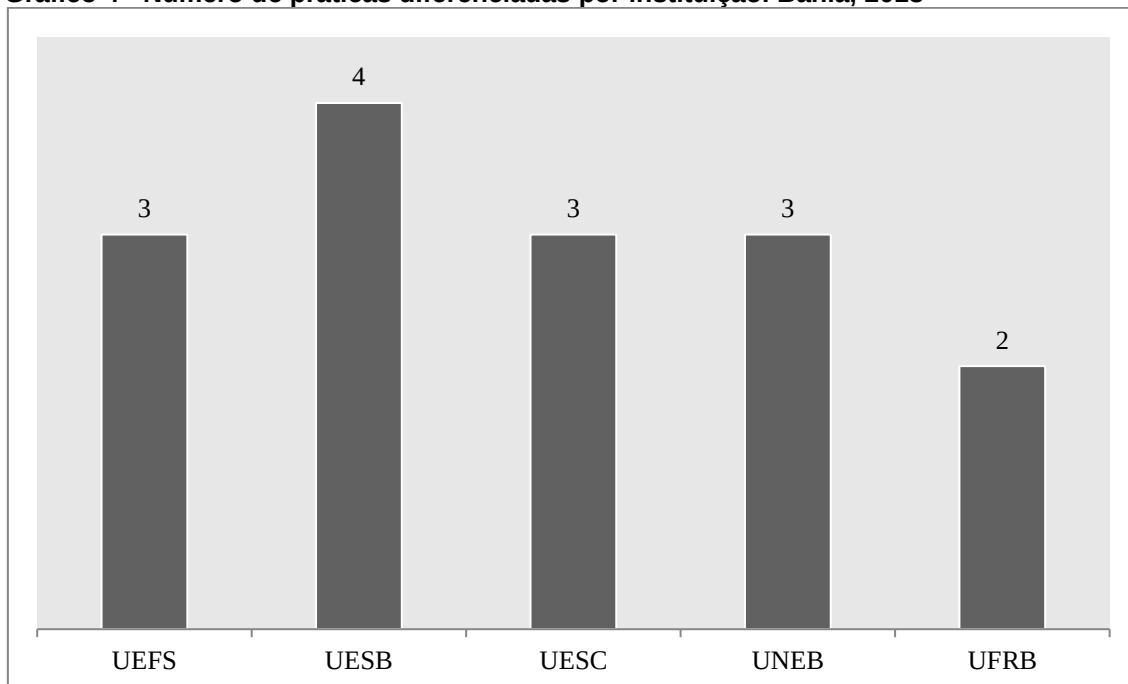
Assim, numa análise comparativa, demonstra-se o custo aluno, dos cursistas contemplados no Projeto e o número de cursistas ingressantes nos cursos de graduação das instituições parceiras. Vale ressaltar que o custo-aluno/ ano mais elevado pode significar que a universidade emprega mais recursos no desenvolvimento do Projeto. Entretanto, a UESB é a instituição que mais aprova proporcionalmente e não tem um custo aluno mais elevado.

Deve-se observar que, ao identificar o custo-aluno, o valor médio despendido por cursista do programa em 2013 foi de R\$ 599,65. Por conseguinte, a UEFS, instituição que ficou um índice de aprovação de apenas 4,0%, ficando muito abaixo das outras instituições parceiras do Projeto, apresentou um custo-aluno de R\$ 671,17, o segundo maior entre as instituições.

4.4 RANQUEAMENTO DAS MELHORES PRÁTICAS

O gráfico 4 mostra a distribuição das práticas nas instituições. A UESB apresenta o maior número de práticas diferenciadas (quatro), a UEFS, UESC e UNEB têm três práticas cada uma e a UFRB tem duas práticas diferenciadas, totalizando 14 práticas, que são utilizadas pelos coordenadores dentro dos limites estabelecidos pela diretriz e que não são definidas por esta.

Gráfico 4 - Número de práticas diferenciadas por instituição. Bahia, 2013



Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborado pelo autor.

Uma das características mais claramente evidenciada na pesquisa, considerando a comparação entre as mesmas, é o fato de terem um número de práticas diferenciadas relativamente pequeno, frente à dinâmica de gestão do Projeto, em que as instituições são hierarquicamente independentes, autônomas nas decisões gerenciais e interdependentes na execução das atividades (FARIAS, 2010). Pode-se afirmar assim que, apesar do desenvolvimento do Projeto no dia a dia possibilitar uma gestão estimuladora a novas práticas, essas acontecem de forma muito incipiente ou sutil.

Com a reforma gerencial na administração pública, adotando modelos que assegurem o aumento da eficiência na gestão, Pereira (1996, p. 7) e Marini (2002, p. 32) afirmam que a flexibilização no desempenho das atividades gerenciais e uma autonomia no modelo de gestão orientado para resultados visam a eliminação de entraves burocráticos e promovem iniciativas voltadas para a melhoria da eficiência.

Esta pode ser a manifestação de uma característica própria do serviço público, na qual se observa que os gestores ainda não têm a dinâmica de incorporar novas práticas ao seu cotidiano, mantendo-se na realização de práticas já estabelecidas e testadas. Os gestores públicos mantêm-se envolvidos nas situações habituais, realizando apenas as práticas rotineiras, podendo ter assim uma grande dificuldade de mobilização para mudanças.

Assim, como forma de ranquear as instituições, a tabela 4 a seguir identifica quais universidades parceiras utilizam práticas diferenciadas na condução do seu trabalho e quais delas traz os melhores resultados para o Projeto.

Tabela 11 - *Ranking* das Universidades parceiras do Projeto UPT por número de práticas diferenciadas. Bahia, 2013

POSIÇÃO	Instituição	Número de práticas diferenciadas	Custo aluno por cursistas (em R\$)	% de Cursistas aprovados
1º	UESB	4	612,06	11,7%
2º	UESC	3	604,24	8,7%
3º	UNEB	3	579,36	8,4%
4º	UFRB	2	742,18	10,4%
5º	UEFS	3	671,17	4,0%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Como critério de ranqueamento, foi verificado o número de práticas diferenciadas utilizadas pelas instituições em 2013, atrelado ao percentual de cursistas aprovados e ao valor do custo-aluno por cursista no mesmo ano.

Como afirmado no capítulo 1, a eficiência do Projeto é percebido quando ocorre a melhor relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. Para composição do *ranking* foi observada a relação que se dá, não só considerando os recursos financeiros, mas também com a observação das práticas utilizadas.

Ao identificar que o uso das práticas diferenciadas pela UESB traz os melhores resultados com um uso médio de recursos, consideram-se essas as melhores práticas:

- Enviar *emails* para divulgação do processo seletivo na comunidade acadêmica;
- Realizar visitas nas salas de aula para divulgação;
- Realiza avaliações para obter informações sobre a qualidade da aula e
- Recomendar aos monitores que incentivem os alunos a participar de atividades extraclases.

Essas melhores práticas elencadas não desautoriza o uso das outras práticas diferenciadas. Pelo contrário, todas as práticas diferenciadas identificadas no quadro 3 podem ser replicadas em todas as instituições, cabendo à Coordenação Geral incorporar essas práticas, ao Regulamento como diretrizes para a condução do Projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar as melhores práticas de gestão dos recursos destinados ao Projeto Universidade para Todos no ano de 2013. Para a análise das informações, foi considerada a relação entre as práticas utilizadas pelos coordenadores do Projeto em cada uma das instituições parceiras com os resultados 2013. As informações constantes nos relatórios anuais de atividades elaborados pelas instituições, em cumprimento à determinação de decreto foi indispensável à realização desta monografia, juntamente com as entrevistas realizadas com os coordenadores e a observação das atividades do Projeto em 2013.

Assim, foi realizado o levantamento das práticas utilizadas pelos coordenadores na gestão do Projeto, descrevendo aquelas que são diferenciadas em cada instituição parceira. Com base nisso, foi possível identificar 14 práticas diferentes utilizadas nas instituições, sendo apenas uma dessas partilhada entre duas instituições, que, como dito anteriormente, mostra que a socialização (benchmark) das práticas pode ser estimulada e usada por todas as universidades parceiras, tornando-as comuns no desenvolvimento do Projeto.

Na análise dos indicadores de avaliação do Projeto, percebe-se uma relação muito evidente entre a quantidade de aprovados e o custo aluno correspondente a cada instituição. Este custo reflete, de maneira clara, na UEFS, que, apesar de ter o segundo maior-custo aluno, tem a menor quantidade de aprovados em 2013 e, verificando que a UESB tem a maior quantidade de práticas diferenciadas, leva a crer a instituição consegue os melhores resultados de aprovação por causa do impacto da gestão na implementação do Projeto, já que o valor do seu custo-aluno encontra-se na média dos valores encontrados dentre as UES parceiras.

Na realização da pesquisa foi constatado que as ações/atividades realizadas pelas instituições parceiras, embora tenham diretrizes específicas de como devam ser feitas, tem singularidades que foram evidenciadas sinalizando, porém, que o Projeto oferece peculiaridades e limites na gestão que devem ser observados.

Constatou-se que a coordenação geral, com o intuito de melhorar a capacidade operacional, trazendo mais eficácia no atendimento das demandas corriqueiras do Projeto, oferece uma relativa autonomia, como forma de oferecer aos coordenadores das instituições parceiras uma parcela de autonomia orientada para a implementação do Universidade Para Todos.

Não obstante, os coordenadores do Projeto gozem dessa relativa autonomia, os mesmos se mostraram tímidos no promover ações mais ousadas na busca de resultados mais significativos no Projeto. Essa dificuldade deve-se também ao fato da flexibilização ser meramente administrativa/gerencial e não financeira/orçamentária, impedindo-os de tomarem decisões mais amplas.

Entretanto, objetivo de ranquear as práticas de gestão a fim de identificar as melhores práticas dentre elas, a despeito de ser o cerne deste trabalho, revelou que o uso de práticas diferenciadas na ferramenta de gestão traz resultados positivos ao Projeto. Assim, ficou destacado que as melhores práticas de gestão utilizadas no Projeto Universidade para Todos em 2013 são aquelas empregadas pela UESB, visto que, a instituição foi a que obteve a melhor aprovação dentre as avaliadas, utilizando-se do maior número de práticas diferenciadas.

Diante disso, é preciso reconhecer que a pesquisa colocou em evidência práticas de gestão que podem trazer benefícios às instituições e que requerem pouco ou nenhum recurso financeiro, mas tão somente um olhar mais atento do coordenador, a fim de melhorar o desempenho do Universidade Para Todos em sua instituição.

Por fim, sugere-se que a coordenação geral do Projeto conheça as práticas diferenciadas das instituições, para incentivá-las e socializá-las, demonstrando que é possível adquirir e implantar práticas que facilitam a gestão de um Projeto que funciona como uma forte política pública, no sentido de garantir uma melhor qualidade de vida para milhares de jovens baianos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 05 out. 1988 Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/constituicao-federal>>. Acesso em: 14 de ago. 2014

BRASIL. Ministério da Educação. Considerações Sobre Estudos de Gasto e Custo-Aluno. **Educação Pública de Qualidade. quanto custa esse direito?** Brasília: 2010. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/_05_m.pdf> Acesso em: 28 set 2015.

BAHIA, Governo do Estado da. **Relatório Anual de Governo 2013**. Salvador: Secretaria do Planejamento, 2014. v. II, 170p. Disponível em: <<http://www.seplan.ba.gov.br>>. Acesso em 12 de abr. 2014.

_____. DECRETO nº 8.538 de 14 de julho de 2003.

_____, Secretaria da Educação do Estado da Bahia/Coordenação de Ensino Superior (CODES). **Relatório do Projeto Universidade para Todos/ 2013**. Salvador, 2014.

BATISTA, Fábio. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio; et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para Discussão, n. 1.095).

CAMP, Robert. Os fundamentos do benchmarking eficiente e o caminho para a obtenção de vantagem competitiva. **HSM Management**. São Paulo, ano, v. 1, n. 3, p. 64-68, 1997.

FARIAS, Maria Auxiliadora Ornellas. **Projeto Universidade para Todos: política pública na direção da igualdade de oportunidades ao acesso à educação superior**. 2010. 190 p. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional) Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sobre o ENEM**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/enem/sobre-o-enem>>. Acesso em: 17 set 2015.

JANN, Werner; REICHARD, Christoph. Melhores práticas na modernização do Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 33-52, Brasília, 2014.

MARINI, Caio. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**. Ano 53, Número 4, Brasília: Out-Dez 2002

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; DE PAULA, Ana Paula Paes. Herbert Simon e os limites dos critérios de eficiência na Nova Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 19, n. 64, jan./jun. 2014.

ONGARO, Edoardo. **A protocol for the extrapolation of 'Best' Practices: How to draw lessons from one experience to improve public management in another situation**. Awarding Ceremony of the 2006 edition of EPSA, 2006. Disponível em: <https://www.northumbria.ac.uk/media/1173929/how-to-draw-lessons-from-one-experience-to-improve-public-management-in-another-situation.pdf>>. Acesso em 17 de nov. 2014.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, Número 1, Brasília: Jan-Abr 1996, p. 5-30.

RODRIGUES, Ana Tercia Lopes; LEMOS, Ilza Solka de. **Ferramentas de gestão para organizações** ConTexto, Porto Alegre, v. 9, n. 16, 2º semestre 2009.

SANTOS, Neri. **Melhores práticas como ferramenta de Gestão do Conhecimento**. 2011 Knowtec – Inteligência para Inovação. Disponível em: <<http://knowtec.com/artigos>>. Acesso em 11 de nov. 2014.

SANTOS, Antonio Raimundo. et al. **Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial**. 2004. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_sumario.htm>. Acesso em 15 jun. 2014.

SOUZA, Marcio.; MENEZES, Monique. Programa Universidade para Todos (PROUNI): Quem ganha o quê, como e quando? – **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro. v. 22, n. 84, p. 569-864, jul./set. 2014

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UEFS. Universidade Estadual de Feira de Santana. **Relatório Final de Atividades**. Feira de Santana, BA. 2013.

UESB. Universidade do Sudoeste da Bahia. **Relatório Final de Atividades**. Vitória da Conquista, BA. 2014.

UESC. Universidade Estadual de Santa Cruz. **Relatório Final de Atividades**. Ilheus, BA. 2014.

UFRB. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Relatório Final de Atividades**. Cruz das Almas, BA. 2014.

UNEB. Universidade do Estado da Bahia. **Relatório Final de Atividades**. Salvador, BA. 2014.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2001. p. 131-156.

PROUNI, Programa Universidade para Todos. **O programa**. Disponível em: <<http://prouniportal.mec.gov.br/o-programa>>. Acesso em: 17 set 2015.

SISU, Sistema de Seleção Unificada. **O que é o SISU**. Disponível em: <<http://sisu.mec.gov.br>>. Acesso em: 17 set. 2015.

RECURSOS DISPONÍVEIS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS - SALVADOR (BA)

Ana Paula Silva dos Santos

Discente do Curso de Administração da UNEB

Maria de Fátima Hanaque

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

No presente estudo são analisados os recursos disponíveis para satisfação e fidelidade de clientes em empresas que trabalham com o marketing de relacionamento. Com essa idealização foi necessário realizar uma revisão sobre marketing de relacionamento, fidelização de clientes e tecnologia da informação. O *locus* da pesquisa foi uma distribuidora de alimentos que atua no mercado de Salvador e região metropolitana. A pesquisa deteve-se em um estudo de caso com utilização de abordagem qualitativa e quantitativa. O resultado da pesquisa identificou quais recursos a distribuidora possui para fidelizar seus clientes, bem como mensurou a satisfação do cliente quanto ao atendimento recebido, por fim foi evidenciado que a distribuidora consegue atingir a fidelização do cliente através do atendimento dos colaboradores aliado a um forte suporte tecnológico.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Tecnologia da informação. satisfação do cliente.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo descrever e analisar recursos disponíveis para fidelizar clientes através do marketing de relacionamento. Para isso realizou-se um estudo em uma distribuidora de alimentos atuante em Salvador e região metropolitana.

A relevância desse estudo acontece pelo fato de cada vez mais o mercado se tornar competitivo fazendo-se necessário as empresas buscarem diferencial para sobressair e se manter no mercado. A nova tendência das empresas em buscar laços duradouros com os clientes tem feito expandir o marketing de relacionamento, enfatizando o uso de recursos de gestão de relacionamento com o cliente como, por exemplo, o *Customer Relationship Management* (CRM) que se tornou essencial para empresas que buscam satisfazer as necessidades e desejos dos clientes com o intuito de torná-los fiel a empresa (LAS CASAS, 2006).

Em Salvador existem mais de dez empresas de distribuição e serviços atuando no atendimento de mercados de bairro. Todas elas buscam oferecer um serviço de qualidade no qual seus clientes se sintam satisfeitos ao ponto de se tornar fiel ao seu produto e serviço. Entre as principais empresas desse ramo a distribuidora escolhida para realizar esse estudo se destaca pelo fato de realizar um trabalho focado em conquistar e manter cliente fiel através da implantação de recursos auxiliares do marketing relacional. O problema a ser estudado é: os recursos do marketing de relacionamento promovem a fidelização dos clientes nos negócios?

O objetivo geral do trabalho é analisar os recursos disponíveis no marketing de relacionamento implantados na distribuidora são eficazes para a fidelização dos clientes em uma distribuidora de alimentos em Salvador (Ba).

Objetivos específicos: a) Quais são os recursos no marketing de relacionamento que a distribuidora, dispõe. b) Verificar a opinião do cliente quanto à satisfação do atendimento da empresa. c) Verificar como a distribuidora consegue fidelizar clientes através da implantação dos recursos diversos.

O trabalho foi realizado de forma descritiva tendo como etapas da pesquisa revisão bibliográfica, pesquisa de campo no qual foram realizadas observação assistemática e entrevistas. O artigo apresentou inicialmente concepções teóricas sobre marketing de relacionamento, Tecnologias da informação, Fidelização de clientes, depois procedimentos metodológicos, resultados, conclusão.

2. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este trabalho desenvolveu-se sob a forma descritiva que segundo Gil (1996) é um método que tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno assim como compreender as relações entre os constructos envolvidos ao fenômeno em questão. Entre as etapas da pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica pautado nas palavras chaves do artigo, (marketing de relacionamento, Tecnologia da informação e fidelização de clientes). Segundo Lakatos e Marconi (2002, p. 71) revisão bibliográfica é toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo.

Foi realizada uma pesquisa de campo utilizando o método de observação e entrevistas estruturadas. Segundo Lakatos e Marconi (2002) é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, em que as perguntas feitas ao entrevistado são predeterminadas.

O método utilizado foi um estudo de caso em uma distribuidora de alimentos em Salvador, que atua há seis anos no pequeno varejo de Salvador e região metropolitana. É uma microempresa que possui em seu quadro de funcionários sessenta colaboradores com destaque para o setor comercial, composto por uma equipe de dezoito vendedores, dezoito promotores, dois gerentes, dois supervisores, um assistente de vendas e um coordenador de merchandising. A empresa faz o atendimento de estabelecimentos comerciais (mercado de bairro) em diferentes áreas da cidade. Ela é reconhecida no mercado por fazer um trabalho de excelência e exclusividade com marcas conhecidas mundialmente.

Seu perfil é inovador buscando sempre desenvolver pessoas na área de promoção de vendas o que pode ser ratificado no plano de carreira que ela possui no qual o funcionário entra como promotor podendo chegar à gerência da empresa. Tem também um forte incentivo do trabalho em equipe no qual todos os setores da empresa se integram para oferecer a seus clientes uma satisfatória prestação de serviços desde a visita do vendedor até a exposição do produto na gôndola pelo promotor de vendas. Ela trabalha com a distribuição horizontal buscando atingir o maior número de pontos de vendas. Segundo Yin (2005) estudo de caso "(...) uma investigação empírica de um fenômeno social cujos limites como seu contexto não são bem definidos o que se faz necessário a utilização de várias fontes para adentrar na sua essência".

O desenvolvimento da pesquisa empírica foi pautado em uma entrevista estruturada com questões fechadas com o gestor da TI da distribuidora em abril de 2015. Foram elaboradas cinco perguntas relacionadas aos recursos tecnológicos implantados na distribuidora. Através dessa entrevista foi possível esclarecer que a distribuidora em

questão investiu em recursos tecnológicos para alcançar a fidelização do cliente sem deixar de entender que os seus colaboradores também têm grande importância nesse objetivo.

Foi aplicado um questionário com 16 perguntas no mês de maio de 2015, para vinte clientes localizados nos bairros de Cajazeiras e Pau da Lima, com a intenção de mensurar a satisfação do atendimento da distribuidora. A escolha dessa população foi devido à facilidade de contato da pesquisadora. Esse questionário possibilitou, entre outras coisas, traçar o perfil dos clientes que compram com a distribuidora.

A observação assistemática natural da pesquisadora possibilitou conhecer a história da implantação do sistema, o que facilitou elaborar e aplicar entrevistas com o chefe da TI e com clientes da distribuidora com o intuito de se aprofundar nos resultados colhidos pela distribuidora a partir da implantação desse recurso tecnológico como forma de atingir a fidelização do cliente. Para Lakatos e Marconi (2002, p. 89) essa observação "(...) consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas"

No tratamento dos dados foi utilizado a análise do conteúdo. Segundo Bardin (1988, p.225).

Pode ser considerada como uma técnica de tratamento e análise da comunicação composta por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e dados em geral, que permitem identificar o que está sendo dito sobre determinado tema.

No presente trabalho foram analisados os conteúdos da entrevista como gestor da TI e o questionário aplicado com os clientes da distribuidora. O objetivo da análise foi conseguir perceber a implantação do sistema auxiliador do marketing de relacionamento na fidelização do cliente, e mensurar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento e serviços oferecidos pela distribuidora respectivamente.

3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing como um campo de conhecimento vem passando por mudanças conceituais. Segundo Kotler (2008) Marketing é um processo administrativo e social pelo qual as pessoas adquirem aquilo que querem e necessitam, criando produtos e valores trocando uns com os outros. Em outro momento Limeira (2008, p.3) o conceitua como um processo social de ofertas e trocas de produtos e serviços.

Os conceitos de marketing traziam uma conotação a produtos e serviços, para se adaptar a um novo perfil de consumidores que cada dia tem ficado mais exigente na hora da compra. Desde os anos 90, mudou seu foco que era vendas de produtos para conquista de clientes fiéis e satisfeitos (LAS CASAS, 2006).

O Marketing de relacionamento surge com a intenção de desenvolver relações duradouras entre empresas e clientes. Como objetivo de construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatório com as partes interessadas - clientes, fornecedores distribuidores, e outros parceiros, buscando obter vantagens competitivas (PEPERS e ROGERS, 2004, p.18). Portanto esse conceito ratifica a mudança do foco do produto para o cliente.

Para KOTLER (1998, p. 619) "marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua".

Outro conceito que traduz o foco na satisfação do cliente é trazido por Madruga (2004 p. 20)

Marketing de relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, fornecedores, clientes intermediários, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo.

No dia a dia é possível perceber nas empresas diversos recursos que são utilizados para fazer o marketing de relacionamento como, por exemplo: criação de cartões fidelidade, envio de cartão de aniversário, de natal e folhetos de promoções, assim como a aproximação da empresa com o cliente buscando entender suas reais necessidades, ou seja, o que realmente interessa a ele na empresa, isso pode ser feito através de análises do histórico de visita, histórico de compras (VAVRA, 1993).

Para permitir uma boa gestão de relacionamento nas empresas, pode-se criar uma base de dados sólida, uma página na internet, estar na rede social, e realizar pesquisas para medir a satisfação do cliente quanto ao atendimento. Tudo isso faz parte de um pacote de ações estratégicas que as empresas buscam com o intuito de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Essa interatividade entre consumidor e empresa tem o suporte da tecnologia da informação.

4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

A tecnologia da informação se transformou no grande aliado das empresas na busca de inovação e diferencial competitivo no mercado. Ela pode ser considerada como um conjunto de recursos tecnológicos e computacionais que consegue gerar informações precisas (VELLOSO, 2011, p. 215).

Hoje essa tecnologia está presente na maioria das empresas independente do seu porte. E sua implantação tem feito com que as empresas tenham um crescimento significativo no seu desempenho e lucratividade. Segundo Foina (2013) para atingir seus objetivos a tecnologia da informação municia-se de computadores, bancos de dados, sistemas de comunicação processamentos de dados, imagens e etc., enfim todos os recursos disponíveis para garantir a integridade informacional e sistêmica da empresa. Ainda segundo o autor “eventualmente área da TI pode alavancar novos produtos e serviços ou ainda agregar valor aos produtos da empresa pela adoção de uma nova ferramenta ou recursos tecnológicos” (FOINA 2013, p.19).

Os empresários tinham uma visão que o investimento em TI não traria um retorno significativo para seus negócios. Hoje já pode ser percebida uma mudança nessa visão.

Os empresários atuais reconhecem que a TI é um componente fundamental para sucesso de seus negócios. Apesar de muitos ainda ter uma visão limitada a compreender como a TI pode auxiliá-los, têm dificuldades para identificar os processos para aplicação da TI mais apropriados para obter melhor retorno nas suas empresas (Sordi, 2003, p. 22).

Essa visão dos empresários se dá pelo fato de a TI conseguir estar presente nas empresas independente do tipo de negócio, e eles na maioria das vezes não possui expertise na área de TI.

4.1 INTERNET

A internet é a rede eletrônica de comunicação mundial que consegue interligar milhões de computadores independente do tipo e tamanho, operados em todas as partes do mundo. Na internet, por meio de vários recursos utilizados nas telecomunicações, integram-se desde microcomputadores pessoais até serviços comerciais online de grandes empresas (VELLOSO, 2011, p. 225).

Nos últimos anos a internet se tornou uma rede cujas potencialidades estão em constante crescimento. Seu papel no marketing de relacionamento é bastante relevante, pois através do seu uso se permite conhecer com mais detalhes os desejos e necessidades dos clientes. O envio de convites, ações promocionais, tem aumentado consideravelmente devido ao aumento do número de internautas no Brasil.

Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o número de internautas no Brasil aumentou 143% em seis anos. Já são mais de 77 milhões de pessoas navegando nas redes, seja em computadores e ou celulares, isso significa dizer que 47% da população brasileira já está conectados. Portanto a internet vem transformando as relações sociais e profissionais de maneira significativa, essa medida além de disseminar conhecimento, proporcionam também novas formas de transações comerciais nas diversas esferas empresariais. As transações comerciais para operar nas empresas necessitam de implantações de sistemas conhecidos como Enterprise Resource Planning (ERP).

4.2 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING – (ERP)

Os ERPs têm sua origem no início dos anos 70, quando ainda os sistemas de informações e os computadores eram caros sendo acessíveis apenas a organizações de grande porte, havendo predominância nas indústrias por essas possuírem gestão de materiais complexos. Esse sistema vai evoluindo no decorrer do tempo. Ele chega como Material Requirement Planning (MRP) voltados exclusivamente para planejar compras de materiais com base nos níveis de estoque e planejamento prévio, envolvem principalmente as áreas de compras, de controle de estoque e de almoxarifado (HABERKORN, 1999).

Para Velloso (2011, p. 221) ERP “consiste em um sistema integrado fornecido por empresas de software com o objetivo de facilitar o controle e avaliação de desempenho da empresa como um todo.” Essa ferramenta tecnológica pode ser considerada como um grande aliado das empresas que pensam em implantar o marketing de relacionamento. Uma vez que os bancos de dados utilizados para aproximar cliente e empresa dependem da implantação desse sistema.

Portanto Haberkorn (1999) traz o conceito de ERP sendo considerado como um banco de dados único que opera em uma plataforma comum interagindo com um conjunto integrado de aplicações que consolidam todas as operações em um ambiente computacional. Ainda segundo o autor o ERP é um sistema de informação que integra todos os processos de uma organização em um único sistema, ele é avaliado sob duas óticas: Perspectiva funcional envolvendo o sistema de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas e compras. Perspectiva sistêmica envolvendo os sistemas de processamento de transporte (SPT), Sistema de Informações Gerenciais (SIG) e Sistema Apoio a Decisões (SAD).

A implantação de um sistema ERP em uma empresa deve seguir passos como estar envolvida em análises dos processos da empresa, fazer investimentos no setor de TI, e promover treinamentos de colaboradores. Cada sistema ERP oferece um conjunto de módulos (aplicativos) para aquisição, sendo pacotes funcionais que podem ser individualizados para cada unidade de negócio dentro da organização, fazendo com que as empresas possam adquirir o módulo básico e conforme as estratégias da empresa adquirir individualmente módulos adicionais, bem como aplicativos específicos para áreas especializadas.

Com isso nota-se que a Tecnologia da informação hoje consegue atingir as atividades fins da empresa deixando de atender exclusivamente as atividades meio (contábil-financeiro, estoques, folhas de pagamento) passando a oferecer atividades como produção industrial e vendas (SHIMIZU, 2006).

Percebe-se que o objetivo principal do ERP é auxiliar o gestor nas importantes fases da empresa, como por exemplo, na implantação de um banco de dados para auxílio no marketing de vendas.

4.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

As empresas têm buscado adaptar produtos e serviços conforme as necessidades dos clientes que tem se mostrado a cada dia mais exigente. Para isso elas perceberam a necessidade de uma solução computacional que abranja pontos de interação entre cliente e empresa conhecida com visão 360 graus do cliente. Para organizar essas fontes de dados que vão gerar informações do cliente foi desenvolvido o CRM.

Segundo Sordi (2003, p. 53) CRM “é o processo de prever como se comporta o cliente e determinar ações da empresa visando influenciar comportamentos que beneficiem a empresa”.

Percebe-se que a função principal do CRM é de aproximar os clientes tornando o conhecido em qualquer ponto de contato dele com a empresa. Essa idéia é ratificada no conceito trazido por Keller e Kotler (2006 p. 151.) CRM “é um gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas de cada cliente e de todos os pontos de contato com ele a fim de maximizar sua fidelidade”. Essa ferramenta permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente o que torna o CRM um grande impulsionador da lucratividade da empresa.

Motivada pela crescente demanda empresarial por tecnologias mercadológicas integradas e automação dos esforços de vendas e marketing, a indústria de softwares lançou, em meados dos anos 90, o CRM, a fim de auxiliar as empresas no gerenciamento, de forma integrada das interações com os clientes (MADRUGA, 2004, p. 24).

A citação acima confirma o CRM como um dos responsáveis por impulsionar o aumento da lucratividade nas empresas pelo fato dele ter sido criado para acompanhar o crescimento do novo foco do marketing que passou a buscar a satisfação e fidelidade do cliente.

Segundo Marta Rogers (2001, p138) o CRM para ser mais preciso nas suas funções, ele precisa se adaptar a técnica IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar). Essa técnica se refere a: unificar os dados do cliente para facilitar seu atendimento; diferenciar os clientes agrupando em três categorias distintas: buscar interagir com o cliente para cada dia conhecê-lo melhor, por fim personalizar o atendimento para oferecer ao cliente o produto e ou serviço que se ajuste ao seu perfil. Hoje é muito fácil encontrar essa técnica implantada nas empresas pelo fato do cliente satisfeito com o serviço ter se tornando essencial para o crescimento e sucesso delas.

O CRM divide-se em três grupos o analítico, operacional e colaborativo todos com foco na interação do cliente com as empresas. O analítico promove um suporte aos profissionais de marketing que buscam entender as necessidades do cliente; o colaborativo integra os clientes em todos os pontos de contatos com a empresa enquanto que o operacional melhora a eficácia das operações relacionadas ao marketing (SORDI, 2003).

5. FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Em linhas gerais qualquer pessoa que compra produto ou serviço é considerada cliente. Essa idéia fica clara conforme conceito de Chiavenato (2000 p. 82) “clientes são os elementos que adquirem os produtos e serviços”. Um conceito interessante para o contexto é trazido por Bogmann (2001, p.20) cliente é a pessoa que compra os produtos ou serviços de uma organização, seja para consumo próprio ou distribuição dos mesmos.

Os clientes sempre tiveram seu grau de importância perante as empresas que vendem produtos e serviços, mas com a chegada do marketing relacional, os clientes passaram a ter um grau maior de importância, pois o foco das empresas passou a ser conseguir manter os clientes fieis e satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos. A idéia de fidelizar clientes significa descobrir não apenas o que eles querem, pois uma grande maioria de pessoas não sabe ou não conseguem expressar em sentimentos claros (Cobra, 1991).

Fidelização para Bogmann (2001, p.12) se refere à pessoa fiel, indicando que “fiel é aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, íntegro, seguro, certo, firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo”.

Para empresas que comercializam produtos e serviços cliente fiel é aquele que se envolve se mostrando sempre presente, optando sempre por uma organização particular quando necessita de um determinado produto similar. (BOGMANN, 2001).

Em outro momento Kotler (2001, p.477) referencia a fidelização como:

A fidelização é refletida em clientes muito satisfeitos que produzem diversos benefícios para empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um período mais longo (KOTLER, 2001, p. 477).

A satisfação dos clientes muitas vezes não garante a sua fidelidade na empresa. Hoje os clientes estão muito mais exigentes quanto ao desempenho dos produtos e serviços. Por isso é fácil perceber o empenho das empresas em implantar o marketing de relacionamento como estratégia para fidelizá-los.

A satisfação do cliente é construída por meios de qualidade e um bom serviço. Portanto no conceito de qualidade existem particularidades físicas como durabilidade, desempenho e confiabilidade, no entanto inclui-se também dentro do conceito de qualidade um comprovante intangível como a satisfação, ou seja, a habilidade de um produto ou serviço satisfazerem as necessidades e superar as expectativas (COBRA, 2009 p.25).

A citação nos remete a busca das empresas em satisfazer as necessidades dos clientes, mas que nem sempre conseguem obter êxito quanto a sua fidelidade, pois o cliente a cada dia vem ficando mais exigente nas suas expectativas.

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento baseado no resultado de uma comparação do desempenho de um produto ou serviço com as expectativas do cliente (KOTLER, 2000).

No contexto empresarial o conceito de satisfação está ligado ao grau de expectativa que as pessoas esperam de um produto ou serviço oferecido.

Para Kotler (2000) oferecer um valor superior ao cliente pode ser uma estratégia de tornar o cliente fiel a empresa. A idéia de Satisfação e fidelização de clientes ganhou evidência com o surgimento nos anos 90 do marketing de relacionamento que trouxe como estratégia de competitividade de mercado manter o cliente fiel a empresa.

6. RESULTDOS

A seguir são relatados os resultados obtidos através dos dados coletados. . O objetivo da análise foi conseguir perceber a implantação do sistema auxiliador do marketing de relacionamento na fidelização do cliente, e mensurar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento e serviços oferecidos pela distribuidora respectivamente.

6.1 PRÓTON SISTEMAS

Após um ano de atuação no mercado de Salvador a distribuidora implantou a *próton sistemas* uma empresa brasileira especializada em desenvolvimento empresarial, atua

no mercado desde 2003 garantindo segurança, eficácia e redução de custos para empresas de serviços, atacadistas e distribuidores que buscam tecnologia moderna através de software para gerir seus negócios, buscando diferencial competitivo no mercado. A *próton sistemas* trabalha oferecendo vários produtos para empresas como ERP, WMS, XE, PMS.(PRÓTON SISTEMAS 2015). A distribuidora implantou o próton ERP com módulos integrados ao setor financeiro, comercial e Rh e o próton WMS para o setor de logística e armazenagem.

6.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO E O BANCO DE DADOS DA DISTRIBUIDORA

Com uma estratégia de mercado voltado totalmente em manter clientes satisfeitos com o seu atendimento, a empresa percebeu que precisava utilizar recursos que possibilitassem alcançar esse objetivo em pouco tempo. Com o intuito de conhecer os recursos que a empresa dispõe para o marketing de relacionamento foi aplicado um questionário junto ao chefe da TI da distribuidora. Esse questionário foi composto por cinco perguntas fechadas que trazem indagações sobre como o sistema da empresa ajuda a distribuidora a fazer o marketing de relacionamento na busca de satisfação e fidelidade do cliente.

Foi esclarecido pelo entrevistado que o sistema é de grande porte foi implantado na empresa com o intuito de auxiliar o setor financeiro com a emissão de notas fiscais, logo em seguida os gestores da distribuidora buscando oferecer aos clientes um atendimento focado na satisfação e fidelidade criou um banco de dados para auxiliar nas estratégias do marketing de relacionamento. Para Las Casas (2006, p.26) “Para fazer um marketing com Banco de dados à empresa necessita se preparar com um apoio tecnológico que permita o desenvolvimento e um hardware e software adequado”.

Quem tem acesso direto ao sistema são os gestores, mas os principais responsáveis em coletar dados e informações são os vendedores pelo fato de manterem contato semanal com cada cliente. A partir das informações coletadas e armazenadas no banco de dados a distribuidora pratica a técnica IDIP que auxilia classificar os clientes em categorias partindo dessa classificação para uma estratégia de atendimento personalizado.

Ao perguntar ao entrevistado se o banco de dados auxilia na fidelização dos clientes ele respondeu:

Sim, o banco de dados auxilia, mas os responsáveis em fazer o Marketing de relacionamento são os vendedores, pois eles são os que possuem maior contato com os clientes. “Sem as informações que eles trazem par alimentar o banco de dados a distribuidora não conseguiria fazer um marketing de relacionamento” (chefe da TI da empresa, entrevista 2015).

Portanto pela entrevista foi possível perceber que a distribuidora investiu em recursos tecnológicos, mas não abriu mão de continuar qualificando seus colaboradores que dão suporte no praticar do marketing de relacionamento, acreditando que usando essas estratégias tem conseguido atingir a satisfação e fidelidade dos clientes.

6.3 SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DOS CLIENTES

O questionário aplicado com os clientes da distribuidora serviu para mensurar a opinião desses quanto aos produtos e serviços oferecidos pela distribuidora. A seguir é feita uma análise dos dados baseado no resultado do questionário que também conseguiu qualificar os clientes quanto ao perfil.

Os primeiros quadros trazem referência ao perfil do cliente e do estabelecimento comercial, em seguida os quadros trazem referência quanto ao atendimento prestado pela distribuidora.

O quadro 1 traz referência ao gênero dos respondentes da pesquisa, ao qual se percebe um equilíbrio dos donos dos estabelecimentos comerciais.

Quadro 1: Perfil dos clientes da distribuidora por gênero.

Gênero	Quantidade
Feminino	10
Masculino	10

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2015.

O quadro 2 traz referência a faixa etária dos empresários no qual há uma surpresa em predominar pessoas jovens a frente desse tipo de comércio. De forma assistemática percebia-se o predomínio de pessoas com a faixa etária de 49 ou mais.

Quadro 2: Perfil dos clientes da distribuidora por Faixa etária

IDADE	FEMININO	MASCULINO
18-28	2	2
29-39	5	5
40-48	3	2
49 OU MAIS	-	1

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2015.

O quadro 3 remete o grau de escolaridade no qual a pesquisa demonstra a mudança de perfil dos donos de mercado de bairros, pois a mais ou menos 20 anos havia uma predominância de pessoas do sexo masculino, que admitiam ter cursado apenas o nível fundamental e que tinham abandonado a escola para se dedicar ao comércio de padaria com balcão. Hoje é possível perceber que essas padarias se transformaram mercadinhos de auto-serviço com checkouts, o que proporcionou aos clientes melhor visualização e acessos aos produtos.

Quadro 3 :Perfil dos clientes da distribuidora por nível escolar

ENSINO	FEMININO	MASCULINO
FUNDAMENTAL	-	2
MÉDIO	5	7
UNIVERSITARIO	5	1
total	10	10

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2015.

O quadro 4 mostra que o porte dos mercados que a distribuidora atende são microempresas ou seja segundo classificação do banco nacional de desenvolvimento econômico e social (BNDES) são empresas que possuem um faturamento inferior a 2,4 milhões. Em relação ao tempo de funcionamento é possível perceber que maioria dos estabelecimentos já estavam funcionando quando a distribuidora foi criada.

Quadro 4 : Perfil das empresas atendidas – porte e tempo de atividade

Tempo	MCROEMPRESA	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
6ANOS	-	-	-	-
MAIS de 6	8	5	-	-
MENOS de 6	5	2	-	-
Total	13	7		

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2015.

O quadro 5 aponta que mais de 50% dos estabelecimentos comerciais são atendidos pela distribuidora desde a sua criação, o que pode evidenciar que os clientes apreciam os produtos e serviços ofertados.

Quadro 5: Perfil das empresas atendidas - tempo de vínculo com a distribuidora.

TEMPO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
1 ANO	-	1
DE 1 A 3	2	4
DE 3 A 5	-	-
5 OU MAIS	8	5
Total	10	10

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2015.

O quadro 6 traduz os resultados referentes aos produtos e serviços oferecidos pela distribuidoras. É possível perceber pelos resultados que a distribuidora agrada quanto ao atendimento, os produtos, comunicação e o profissionalismo, deixando a desejar no que se refere ao pós vendas e o trabalho de merchandising. Vale ressaltar que a distribuidora visa os aspectos merchandising e pós vendas como um grande diferencial na busca em fidelizar clientes. Segundo Las Casas(1991) fazer o pós venda monitorando o que foi vendido e o que está sendo feito é fundamental para se manter o nível de satisfação do cliente.

Quadro 7: Nível de satisfação dos clientes/ empresa com os serviços e produtos oferecidos pela distribuidora.

	EXCELENTE	MUITO BOA	MODERADO	POUCO BOA	NADA BOA
ATENDIMENTO	7	8	5	-	-
PROFISSIONALISMO	2	10	8	-	-
MERCHANDISING	1	10	-	9	-
PÓS VENDAS	1	6	10	3	-
COMUNICAÇÃO	1	11	8	-	-
PRODUTO	14	6	-	-	-

Fonte: elaborado pela pesquisadora 2015.

O quadro a seguir demonstra que mesmo a distribuidora não satisfazendo os clientes em alguns aspectos que ela considera importantes, a maioria dos clientes não deixaria de trabalhar com a distribuidora e ainda demonstrou não ter problema em recomendar os serviços da distribuidora para outras pessoas.

Quadro 8 : satisfação do cliente/empresas.

	EXTREMAMENTE	MUITO PROVAVEL	MODERADAMENTE PROVAVEL	POUCO PROVAVEL	NADA PROVAVEL
RECOMENDAR	4	7	7	2	-
DEIXAR DE TRABALHAR	-	2	3	14	1

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2015

Em relação a distribuidora cumprir com prazos e garantias ofertados aos clientes o quadro remete um resultado positivo. Ela conseguiu cumprir com o prometido para mais de 50% dos clientes.

Quadro 9: Satisfação com prazos e garantias.

SEMPRE	AS VEZES	NUNCA
12	8	-

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2015.

Em relação aos concorrentes a pesquisa apontou através do resultado do questionário que os clientes não conseguem perceber diferença nos serviços apresentados pela distribuidora. Mais de 60% não percebem diferencial.

Quadro 10: concorrentes.

EXTREMAMENTE SUPERIOR	MODERADAMENTE SUPERIOR	POUCO SUPERIOR	A MESMA COISA
1	8	-	11

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2015.

7. CONCLUSÃO

Esse artigo teve por objetivo analisar se os recursos disponíveis do marketing de relacionamento implantados na distribuidora são eficazes para fidelização dos clientes. Os resultados evidenciaram recursos disponíveis do marketing de relacionamento e sua eficácia na fidelização dos clientes. A distribuidora possui como recursos um banco de dados que foi implantado com o intuito de auxiliar no atendimento dos seus clientes. Utilizando a técnica IDIP a distribuidora consegue classificar os clientes em categorias possibilitando traçar o perfil individual de cada cliente e oferecer produtos e serviços de forma diferenciada. Na busca de criar estratégias diferenciadas de atendimento para conquista da satisfação e fidelização do cliente.

Outro recurso que a distribuidora tem disponível é o trabalho dos seus colaboradores, caracterizado pelo atendimento diário dos vendedores no ponto de vendas. Na entrevista junto ao chefe da TI ele deixa clara a importância das informações que os vendedores conseguem coletar, dos clientes, durante o atendimento esses são primordiais para alimentar o banco de dados.

Ao mensurar a satisfação do cliente quanto a atendimento da distribuidora através do questionário, aplicado em vinte clientes, o resultado trouxe que a distribuidora consegue manter o cliente fiel devido ao seu profissionalismo, cumprir com seus prazos e garantias oferecidos além de trabalhar com produtos de alta qualidade.

Mesmo com o trabalho de merchandising e o pós vendas, que são serviços que devem ser diferenciados nesse ramo, não agradarem aos clientes por eles não perceberem diferença quanto ao serviço prestado por outras distribuidoras, não são suficientes para que eles deixem de trabalhar com a distribuidora como também deixar de recomendar os serviços para outras pessoas. Portanto levando em consideração os dados da pesquisa é possível afirmar que os clientes estão satisfeitos com serviço oferecido pela distribuidora.

Através de uma observação assistemática natural foi possível perceber que a distribuidora tem conseguido fidelizar os clientes. Esse fato se mostra evidente pelo fato dela cada mês conseguir superar seu faturamento, hoje já está na faixa de dois milhões trabalhando com a distribuição de apenas uma indústria e pela sua recente parceria com mais cinco indústrias, que atua com marcas reconhecidas mundialmente, para distribuir os produtos em Salvador e região metropolitana. Essas novas parcerias se deram pelo fato das indústrias fazerem pesquisa de campo com os clientes da distribuidora e dentre várias, essa em questão ser reconhecida como uma empresa que tem a cada dia

melhorado seu trabalho perante aos seus clientes buscando mantê-los fidelizados e satisfeitos com seu atendimento.

O artigo deixou explícito que as empresas de bens e serviços têm buscado criar estratégias voltadas para melhor servir os clientes que a cada dia tem ficado mais exigente e com isso se manterem no mercado competitivo.

Hoje no contexto de distribuição do pequeno varejo tem se tornado evidente o surgimento de uma proposta de agrupamento dos mercadinhos de bairros com a intenção de se tornarem redes fortalecidas. O principal objetivo dessas redes é acabar com o intermédio das distribuidoras no processo de negociação para abastecimento das lojas, buscando conseguir negociar diretamente com as indústrias. Essa situação merece uma análise, pois se essas redes conseguirem o desejado a vida das distribuidoras podem entrar em declínio.

A pesquisa aplicada nos clientes da distribuidora trouxe um dado importante sobre o perfil dos donos de mercadinhos. Há vinte anos os donos desse tipo de comercio eram homens com idade a partir de 40 anos com pouco grau de instrução, hoje a pesquisa demonstrou que existe um equilíbrio de gênero, e o perfil da idade mudou para pessoas mais jovens que possui grau de escolaridade maior. Baseado nesse novo contexto recomenda-se um estudo desse novo perfil buscando quantificar se esses gestores possuem conhecimentos administrativos para gerir seus negócios e se a falta deles traz impacto na lucratividade da empresa.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Edição 70 Lisboa, 1988.

BOGMANN, Itzhak Meir. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico. Uma perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____ **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo, Campus, 2009.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: Planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HABERKORN, Ernesto. **TEORIA DO ERP- Enterprise Resource Planning**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing; Análise, Planejamento, Implementação e controle**. São Paulo, Atlas, 1998.

_____ **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo, 2006.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dado**. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de Marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha – **MARKETING 1 TO 1**. São Paulo, Makron do Brasil, 2004.

ROGERS, Martha – **Marketing e Vendas: autores e conceitos Imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

SORDI, José Osvaldo. **Tecnologia da Informação Aplicada aos Negócios**. São Paulo: Atlas. 2003.

VAVRA, Terry G. **After marketing - Como Manter a Fidelidade do cliente através do Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VELLOSO, Fernando de Castro. **Informática: Conceitos básicos**. Rio de Janeiro, Elsevier. 2011.

YIM, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. Porto-Alegre: Bookman, 2005.

Webgráfia.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso_a_internet_e_posse_celular/2011/PNAD_Inter_2011.pdf> Acesso em 23 jun. 2014.

PROTON SISTEMAS-Solução para cada negocio 2015. Disponível em <http://www.protonsistemas.com.br/> acessado em 14 de junho de 2015.

O GESPÚBLICA E O PROCESSO DE DESBUROCRATIZAÇÃO NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA

Camila Barretto Alves

Discente do Curso de Administração da UNEB

Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

O presente artigo trata acerca da relação entre as políticas públicas e o processo de Desburocratização no Ministério Público do Estado da Bahia. Busca ainda, compreender o conceito de políticas públicas e o momento em que o termo “desburocratizar” ganhou maior destaque no país, sobretudo a partir do Decreto que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Destaca-se também, a promoção da triangulação entre os fundamentos do GESPÚBLICA, as ações promovidas pelo MP-BA e as informações colhidas através do posicionamento dos gestores da aludida Instituição.

Palavras-Chaves: Políticas Públicas. Desburocratização. GESPÚBLICA. Ministério Público do Estado da Bahia.

1 INTRODUÇÃO

As políticas públicas englobam diretrizes, princípios norteadores, além das regras e procedimentos para guiar as relações entre o poder público e a sociedade, podendo-se afirmar ainda que estas possuem um papel modificador da realidade social. Segundo Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 04) “as políticas públicas ocorrem num campo tenso e de elevada densidade política, de relações conflituosas entre Estado e sociedade, entre os poderes de Estado, entre administradores e políticos.”

Vale salientar ainda que as referidas políticas aparecem de forma sistematizada em documentos (leis, linhas de financiamentos ou programas) que geralmente orientam ações voltadas à aplicação de recursos públicos. Neste sentido, a esfera federal instituiu, em 23 de fevereiro de 2005, por meio do Decreto nº 5.378, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Outrossim, é importante lembrar que, em 1979, o então Ministro da Desburocratização Hélio Beltrão criou o Programa Nacional de Desburocratização, sendo este, retomado no ano 2000, o que reforçou a necessidade do Estado em combater os excessos e exigências formais, muitas vezes, desnecessárias e que atrasam ou impedem o cidadão de receber seus serviços e ter seus direitos garantidos. Em 2005, conforme demonstra a Figura 1, a seguir, a criação do GESPÚBLICA foi resultado da fusão do Programa criado no final da década de 70 com o antigo Programa da Qualidade no Serviço Público, lançado em 2000.

Por conseguinte, a Desburocratização passou a assumir duas vertentes de ações: a primeira, voltada ao seu sentido original de desregulamentação de normas (leis,

decretos, portarias, atos normativos, etc.) que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão; e a segunda, voltada à simplificação de processos, procedimentos, rotinas e atividades, gerando fluxos desconexos na tramitação de documentos, que não agregam qualquer valor ao serviço público prestado.



Figura 1: Retrospectiva do Processo de Desburocratização

Neste contexto, estabeleceu-se como objetivo geral desta pesquisa: identificar as evidências da implantação do processo de Desburocratização no Ministério Público do Estado da Bahia, através dos fundamentos do GESPÚBLICA. A partir do objetivo geral acima exposto, foi necessário delinear também objetivos específicos para este artigo, quais sejam: compreender a relação existente entre o modelo Burocrático e o MP-BA, verificando se a Instituição Pública em questão é demasiadamente afetada pelos entraves gerados pela burocracia; identificar, no MP-BA, os projetos já adotados ou em fase de implantação que estão em conformidade com os fundamentos do GESPÚBLICA, e que visam a Desburocratização como forma de modernizar o processo de Gestão; verificar a opinião de gestores de áreas específicas do Ministério Público do Estado Bahia, promovendo, posteriormente, uma análise crítica acerca das opiniões exaradas; e realizar uma triangulação entre os fundamentos do GESPÚBLICA, as ações promovidas pelo MP-BA e as informações colhidas a partir do posicionamento dos gestores da aludida Instituição.

A problematização, assim, é definida pela seguinte pergunta: “quais os desafios e importância da implantação do processo de Desburocratização no âmbito do Ministério Público do Estado da Bahia? A partir do momento em que se apresenta como problema-chave o estudo dos desafios e da importância da implantação do processo de desburocratização no âmbito do Ministério Público do Estado da Bahia, tem-se como hipótese, o fato de que existem, como em todo órgão público, algumas dificuldades, como também, igual relevância na implantação do referido processo.

Sendo assim, em complemento ao estudo bibliográfico, documental e à observação direta, foi realizada uma análise qualitativa e quantitativa, por meio de uma pesquisa de campo de cunho exploratório. Para a coleta de dados empíricos, foram selecionados para o estudo uma amostra de 05 (cinco) de gestores que integram variados níveis decisórios do Ministério Público do Estado da Bahia, a fim de que estes participassem de uma entrevista semiestruturada; foi selecionada também uma amostra de 25 (vinte e cinco) gestores, para aplicação de questionário com perguntas objetivas sobre a temática Desburocratização.

O presente artigo se apresenta em cinco seções. Esta introdução, seguida da revisão teórica. Em seguida, é realizada uma detalhada descrição da metodologia utilizada nesta pesquisa. A quarta seção trata da apresentação e da análise dos dados coletados, bem como, de uma breve contextualização da concepção e da atuação da organização estudada. Por último, são apresentadas as considerações finais do trabalho, suas limitações e indicações de futuras linhas de pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

Um dos pontos-chaves deste artigo é abranger os diversos aspectos que caracterizam o processo de Desburocratização, conceito intimamente ligado ao ato de modernizar o processo de Gestão Pública. O ato de desburocratizar pode ser encarado sob diversos olhares, sendo considerado, a depender do contexto e da finalidade, como reforma administrativa, simplificação de processos, racionalização de recursos e tarefas ou descentralização.

Segundo a Lei Complementar nº 11 de 18 de janeiro de 1996, que institui a Lei Orgânica do Ministério Público do Estado da Bahia, o MP-BA está inserido entre as funções essenciais à prestação jurisdicional e incumbido de zelar pela defesa da ordem jurídica, dos interesses sociais e individuais indisponíveis, e do próprio regime democrático. Considerando, desta forma, a importância jurídica e social que o MP-BA possui, é impraticável dissociar o conceito de gestão pública desburocratizada do conceito de gestão pública de excelência.

É importante salientar que, no ano de 2003, já houve o lançamento de um programa de desburocratização na referida Instituição, o DMP, na busca se integrar ao programa estadual DBAHIA - o qual visa o estímulo da mudança cultural na Administração Pública, sensibilizando pessoas para a eliminação e flexibilização de procedimentos desnecessários. Contudo, mesmo havendo a divulgação do referido Programa na imprensa institucional, o Ministério Público do Estado da Bahia não redigiu nenhuma normatização legal específica (a exemplo de Ato ou Instrução Normativa), restando a publicação, quatro anos depois, de um dispositivo apenas, o Ato Normativo nº 003/2007, o qual instituiu o Programa de Racionalização de Recursos Organizacionais no âmbito do MP-BA, que, de acordo com o seu artigo 1º, possui:

o objetivo de estimular o desenvolvimento, a implantação e a difusão de práticas voltadas para o uso racional de recursos organizacionais, promovendo a mudança de hábitos e posturas administrativas e operacionais, com impactos na melhoria da qualidade de vida, do trabalho e do meio ambiente e consequentemente, na redução dos custos administrativos e sua reversão no treinamento dos servidores. (BAHIA, 2007)

Diante do exposto, com o escopo de entender como as políticas públicas podem atuar em prol da Desburocratização, foi tido como ponto de referência para esta pesquisa o Decreto nº 5.378/2005. Este Decreto instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, também denominado de GESPÚBLICA, com o objetivo de aperfeiçoar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e garantir o aumento da competitividade do País. A partir do conhecimento da existência do aludido Decreto por parte da pesquisadora, utilizou-se como importante fonte norteadora o Documento de Referência - ano 2008/2009, criado com a finalidade de esclarecer e abordar tópicos específicos do Programa instituído pelo Decreto nº 5.378/2005.

A abordagem do GESPÚBLICA renovou os paradigmas da Administração Pública brasileira e exigiu, portanto, a busca de novos métodos e práticas de gestão por entes e instituições pertencentes a todas as esferas da federação. Consequentemente, o Ministério Público do Estado da Bahia também deve buscar a constante renovação de práticas, em especial, que promovam à Desburocratização de atividades tão

imprescindíveis ao atendimento da sociedade, realidade que justificou o interesse da autora em realizar esta pesquisa de campo no órgão público em que é servidora efetiva desde o ano de 2011.

Por fim, com o intuito de melhor compreender o MP-BA, e também, como o processo de Desburocratização nesta Instituição, foram utilizados como referenciais teóricos, além da sua Lei Orgânica, alguns Atos Normativos, a exemplo do nº 011/2009 e do nº 012/2014, que dispõem, respectivamente, sobre o Sistema Integrado do Ministério Público (SIMP) e sobre a Descentralização Administrativa e Financeira no âmbito das Promotorias Regionais. Foram consultados, além disso, o Plano Estratégico do Ministério Público do Estado da Bahia, o Plano Estratégico da Diretoria de Tecnologia, e outras informações registradas, inclusive, por meio do site oficial da aludida Instituição disponível por meio do link www.mpba.mp.br, que permitiram a análise e o aprofundamento do estudo e a compreensão da temática proposta.

3 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos anteriormente dispostos neste artigo, foi promovida uma pesquisa fundamental, histórica e descritiva, realizada de forma individual, haja vista que se presumiu a análise das causas e consequências do fenômeno da Desburocratização na referida Instituição Pública. Foi feito um estudo de caso único, explicativo, cuja abordagem foi qualitativa e quantitativa. Sendo assim, pode-se dizer que, em cumprimento do primeiro passo da pesquisa científica, foram realizadas buscas em fontes primárias (documental e dados coletados nas entrevistas e questionários) e em fontes secundárias (bibliográfica). Como fontes de documentos, foram utilizados arquivos públicos jurídicos, a exemplo de publicações oficiais como Leis, Atos Normativos e Planos Estratégicos. Foram aproveitados também, como fonte de coleta de dados, artigos científicos que abordam a temática da Desburocratização, a fim de compreender os seus conceitos, conhecer o seu histórico e identificar os mais diversos pontos de vistas sobre este assunto.

Pode-se salientar ainda que a observação foi participante e natural, já que existiu a participação real da pesquisadora no grupo investigado. Como método para coleta e posterior análise quantitativa, foi aplicado um questionário em uma amostra total de 25 (vinte e cinco) colaboradores, sendo estes Coordenadores Regionais ou Gerentes Regionais, ou seja, membros e servidores ocupantes de cargos de gestão em diversas regiões da Bahia. O questionário foi composto de 07 (sete) perguntas objetivas, elaboradas por meio da Escala Likert, método em que é lançada uma afirmação para verificar o nível de concordância do participante, que vai de “concordo totalmente”, perpassando por “concordo parcialmente”, “indiferente”, “discordo parcialmente” até chegar em “discordo totalmente”. Vale salientar que este meio de coleta de dados foi escolhido para complementar as informações colhidas, de forma mais aprofundada, nas entrevistas semiestruturadas, já que os entrevistados, em sua maioria, Diretores, são ocupantes de cargo de gestão, tão somente, na capital baiana, com exceção do Coordenador Regional de Feira de Santana.

A realização de entrevistas também foi um aspecto muito positivo que favoreceu a compreensão da problematização deste trabalho. Ela foi realizada conforme o cronograma disposto no Quadro 1 abaixo, e teve a finalidade, unicamente acadêmica, de coletar informações com o objetivo de compreender a importância e as dificuldades no processo de Desburocratização no âmbito da referida Instituição Pública. Para isso, foi entrevistada uma amostra composta por 05 (cinco) gestores do MP-BA, os quais transmitiram seu ponto de vista que foi avaliado sob a ótica da sua área de atuação, cargo ocupado e formação acadêmica.

Conforme explicado anteriormente, os gestores públicos selecionados possuem envolvimento com diversas esferas do processo decisório, sendo estes: a Diretora de Modernização, o Diretor Administrativo, o Diretor de Tecnologia da Informação, o Coordenador da Gestão Estratégica e o Promotor de Justiça Coordenador da Regional de Feira de Santana. É válido mencionar que estes 05 (cinco) gestores compõem uma amostra qualitativa; contudo, eles foram selecionados, justamente, pela contribuição que podem oferecer à pesquisa, haja vista que são ocupantes de cargos capazes de exercer grande relevância no processo de Desburocratização no âmbito institucional.

ENTREVISTADO	DURAÇÃO	DATA
PROMOTOR DE JUSTIÇA/ COORDENADOR DA GESTÃO ESTRATÉGICA.	30 minutos	08/05/2015
DIRETOR ADMINISTRATIVO.	25 minutos	13/05/2015
PROMOTOR COORDENADOR DA PJR DE FEIRA DE SANTANA.	15 minutos	15/05/2015
DIRETOR DE TECNOLOGIA.	65 minutos	19/05/2015
DIRETORA DE MODERNIZAÇÃO.	12 minutos	28/05/2015

Quadro 1: Cronograma de realização das entrevistas.

Os supracitados fundamentos do GESPÚBLICA serviram como referência basilar desse trabalho e, do universo dos 12 (doze) fundamentos elencados no Quadro 2, foram selecionados 04 (quatro) para compor a amostra de análise para este artigo.

OS DOZE FUNDAMENTOS DO GESPÚBLICA		
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	PENSAMENTO SISTÊMICO	CONTROLE SOCIAL
CULTURA DA INOVAÇÃO	COMPROMETIMENTO COM AS PESSOAS	GESTÃO PARTICIPATIVA
LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS	GERAÇÃO DE VALOR	RESPONSABILIDADE SOCIAL
VISÃO DE FUTURO	DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS	ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES

Quadro 2: Os doze fundamentos do GESPÚBLICA.

Não obstante, a escolha destes 04 (quatro) fundamentos foi realizada considerando a necessidade de delimitação de um recorte para melhor explanação desta pesquisa, além de haver o interesse em associar aos quatro focos práticos efetivamente implantados na Instituição estudada, quais sejam: a Semana de Integração Administrativa, o Sistema Integrado do Ministério Público (SIMP), o papel de cada gestor em sua área de atuação e o processo de Descentralização Administrativa e Financeira no âmbito das Promotorias Regionais.

Tais fundamentos unidos aos conhecimentos obtidos na observação direta, à pesquisa documental bibliográfica e às informações coletadas nas entrevistas permitiu o alcance

de um resultado metodológico muito satisfatório, no que tange ao entendimento de como se dá o processo de Desburocratização no âmbito da Instituição Pública estudada, vinculando, desta forma, a prática com a teoria, conforme Quadro 3, a seguir:

FUNDAMENTO DO GESPÚBLICA ANALISADO	FOCO PRÁTICO NA INSTITUIÇÃO	RELAÇÃO COM O PROCESSO DE DESBUROCRATIZAÇÃO
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	Semana de Integração Administrativa.	O aprendizado organizacional, voltado à reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências, se mostra o melhor caminho para conscientizar os integrantes da Instituição acerca da importância de se investir em melhores práticas de gestão.
CULTURA DA INOVAÇÃO	Sistema Integrado de Informações do MP (SIMP).	Importância da busca e desenvolvimento contínuo de ideias originais no processo de rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático.
LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS	O papel de cada gestor em sua área de atuação.	A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para alcance e melhoria dos resultados organizacionais.
VISÃO DE FUTURO	Descentralização Administrativa e Financeira no âmbito das Promotorias Regionais.	A descentralização pode promover maior celeridade e flexibilidade na execução dos projetos e atividades.

Quadro 3: Embasamento teórico e prático para a construção da entrevista semiestruturada.

Antes, porém, de adentrar nos resultados e discussões finais deste artigo, faz-se necessário explicar, brevemente, quais as definições que o Documento de Referência - Ano 2008-2009 traz de cada fundamento do GESPÚBLICA, em especial, daqueles 04 (quatro) que foram usados para nortear este trabalho, como também, de que modo os focos práticos selecionados para a análise se fazem presentes na Instituição MP-BA.

O primeiro fundamento escolhido, “**Aprendizado Organizacional**”, enfatiza que este ocorre na medida em que a organização busca de maneira estruturada o conhecimento compartilhado, “incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável (...)”. (BRASIL, 2009). Um exemplo, que muito se associa a este fundamento, é a experiência posta em prática no MP-BA no final de 2014, com a realização do evento denominado “Semana de Integração Administrativa”. Este evento, que já havia ocorrido em outro formato nos anos anteriores, propôs reunir profissionais da área meio da Instituição, bem como servidores da capital e do interior do estado, com o objetivo de promover discussões através de palestras, mesas redondas, oficinas, dentre outras ferramentas de diálogo e aprendizado.

O fundamento “Aprendizado Organizacional” foi colocado em discussão, a partir das perguntas subjetivas lançadas a todos os entrevistados, sobretudo, averiguando a opinião destes gestores quanto a real efetividade da Semana de Integração Administrativa no que tange ao compartilhamento do aprendizado organizacional. Foram questionadas também, à Diretoria de Modernização, quais as perspectivas de ações futuras, visando à integração e compartilhamento de experiências.

A “**Cultura da Inovação**”, segundo o Documento de Referência, caracteriza-se pela “promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial à atuação da organização” (BRASIL, 2009). Neste ponto, buscou-se compreender, neste artigo, como a referida cultura influenciou na implantação do Sistema Integrado do Ministério Público no ano de 2004, quais os impactos positivos e evoluções notadas até o presente momento, e qual foi o nível de resistência dos seus próprios usuários ao se depararem com essa nova tecnologia.

A “Cultura de Inovação” foi abordada através de perguntas direcionadas ao Coordenador de Feira de Santana e ao Diretor de TI, a fim de verificar se o Sistema Integrado do Ministério Público (SIMP) conseguiu melhorar os fluxos internos e proporcionar um retorno positivo à população. Também foram averiguadas, especialmente junto à Coordenação de Gestão Estratégica, à Diretoria de Modernização e de Tecnologia, quais as evidências na busca do desenvolvimento contínuo de ideias originais, em prol do aperfeiçoamento de fluxos e processos internos.

Já a “**Liderança e a Constância de Propósitos**” é um fundamento do GESPÚBLICA que se refere ao exercício do alto nível gerencial, em busca de uma atuação “aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura de excelência à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público.” (BRASIL, 2009). Para constatar como este fundamento foi posto em prática, analisaram-se os depoimentos de cada gestor envolvido com a alta administração, os quais foram colhidos por meio de entrevistas previamente agendadas.

Sabendo-se ainda que a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pelo comprometimento e melhoria dos resultados organizacionais, foram registradas as respostas do Coordenador de Feira de Santana, do diretor Administrativo e da diretora de Modernização, a respeito da adoção de práticas que visassem à racionalização dos processos institucionais.

Finalmente, o último fundamento escolhido para análise foi a “**Visão do Futuro**”, o qual está diretamente relacionado à “capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade”. (BRASIL, 2009). A relação prática entre este fundamento e um caso concreto já implantado na Instituição foi possível graças à análise do Processo de Descentralização Administrativa e Financeira no âmbito das Promotorias Regionais, ocorrido a partir do segundo semestre de 2014. Esta descentralização está ocorrendo de forma gradativa na Instituição, permitindo às respectivas Regionais, maior liberdade na realização de certas atividades administrativas e na execução orçamentária, antes, estritamente vinculadas à Sede da Capital.

Neste sentido, o fundamento em questão foi posto em pauta a partir das perguntas subjetivas lançadas a todos os entrevistados, sobretudo, solicitando que fossem elucidados quais os impactos futuros, a partir da decisão de implantar o processo de Descentralização Administrativa e Financeira no âmbito das Promotorias Regionais. Na ocasião, foi verificado, também, junto ao Diretor de Tecnologia, se houve algum impacto tecnológico decorrente da implantação deste processo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados os resultados quantitativos no que tange aos questionários aplicados em membros e servidores integrantes do quadro da Instituição.

4.1 RESULTADOS COLETADOS APÓS APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

NÍVEL DE BUROCRACIA

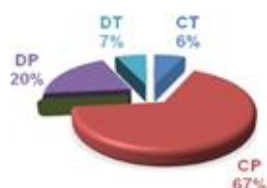


Gráfico 1: Nível de Burocracia

PROGRAMA DMP

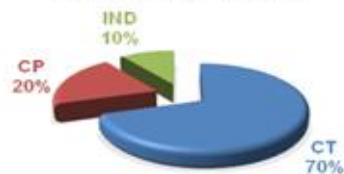


Gráfico 2: Programa de Desburocratização

Quando questionados se eles consideravam o Ministério Público do Estado da Bahia uma Instituição Pública demasiadamente afetada pelos entraves gerados pela burocracia, 67% concordaram parcialmente e 20% discordaram parcialmente com essa afirmação. Com relação à afirmação de que o Programa DMP, lançado no ano de 2003, precisava sofrer uma revitalização no âmbito institucional, houve 90% de concordância, sendo que 20% concordaram parcialmente e 70% concordaram totalmente. Muitos que “concordaram parcialmente”, ampararam seu posicionamento na opinião de que o referido Programa não precisa ser revitalizado, tendo em vista que a Instituição já está buscando, mesmo que informalmente, adotar medidas em busca da mudança cultural na Administração Pública. Quem se manifestou “indiferente” ponderou que o Programa DMP não exerceria influência direta na sua área de atuação, ou até mesmo, informou não ter conhecimento sobre as propostas e objetivos do mesmo.

INFLUÊNCIA DO CARGO

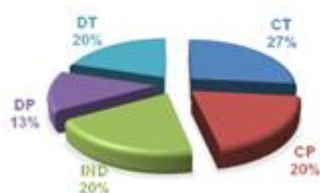


Gráfico 3: Influência do Cargo

CULTURA DE EXCELÊNCIA

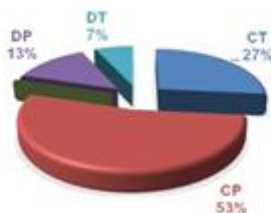


Gráfico 4: Cultura de Excelência

Também foi coletada a opinião de membros e servidores quanto à influência dos seus respectivos cargos na mudança da mentalidade da Instituição, no que tange à simplificação dos processos. 47% da amostra concordaram que seus cargos exercem grande influência neste sentido, imbuídos pelo sentimento de que suas decisões têm o poder de afetar diretamente na melhora da dinâmica institucional. Contudo, 05 (cinco) integrantes da amostra discordaram com a mencionada afirmação, e 04 (quatro) se manifestaram indiferentes, seja por não estarem ocupando cargos de direção e chefia, seja por considerarem que alguns entraves burocráticos não permitem que sua posição ocupada exerça a influência desejada. Neste sentido, 53% dos entrevistados concordaram totalmente que os gestores do MP-BA se comprometem com a promoção de uma cultura de excelência na Instituição. Contudo, uma parcela significativa acredita que muitos gestores ainda não adotaram um nível ideal de comprometimento.

SEMANA DE INTEGRAÇÃO

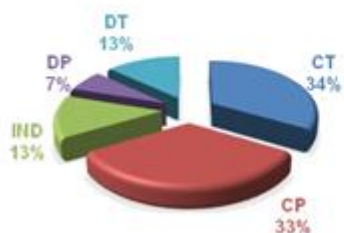


Gráfico 5: Semana de Integração

SIMP



Gráfico 6: Sistema integrado do Ministério Público

A Semana de Integração Administrativa também foi um dos tópicos abordados no questionário. Foi verificado se este evento, nos moldes do promovido em outubro de 2014, seria uma ferramenta muito eficaz na difusão de melhores práticas de gestão. 67% concordaram com a assertiva, mas alguns daqueles que “discordaram” ou se declararam “indiferentes”, sinalizaram que o evento precisa passar por melhorias ou não afetou, positiva e significativamente, suas rotinas de trabalho. Quanto ao Sistema Integrado do Ministério Público do Estado da Bahia (SIMP), lançado em 2004, a opinião acerca da representação de progresso no rompimento das barreiras e na melhoria dos fluxos internos não foi equilibrada. 53% dos participantes concordaram que houve progresso e melhoria, enquanto apenas 27% manifestaram-se parcialmente contra, tendo em vista que ainda enfrentam muitas dificuldades no momento de registro e acompanhamento de expedientes, observando também que o Sistema já se apresenta obsoleto em muitos aspectos.

DESCENTRALIZAÇÃO



Gráfico 7: Processo de Descentralização Administrativa e Financeira no âmbito das PJR

Por fim, quando questionados se o Processo de Descentralização Administrativa e Financeira no âmbito das Promotorias Regionais foi um dos grandes avanços do último biênio (2012-2014), no tocante ao processo de Desburocratização institucional, houve concordância, quase de forma unânime. Apenas 7% dos que responderam ao questionário discordaram parcialmente da afirmação.

4.2 RESULTADOS COLETADOS APÓS A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Quanto à análise qualitativa, no Quadro-resumo apresentado abaixo, é apresentada uma síntese das respostas coletadas após a realização das entrevistas com a amostra selecionada de 05 (cinco) gestores do Ministério Público, quais sejam: o Diretor Administrativo (DA), a Diretora de Modernização (DM), o Diretor de Tecnologia (DTI), o Coordenador de Gestão Estratégica (CGE) e o Coordenador da Promotoria Regional de Feira de Santana (PJR).

FG	APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	CULTURA DA INOVAÇÃO	LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS	VISÃO DE FUTURO
FP	Semana de Integração Administrativa	Sistema Integrado do Ministério Público (SIMP)	Práticas racionais visando à cultura de excelência	Processo de descentralização administrativa e financeira das PJR.
DA	Troca de sugestões para redução de problemas operacionais. Ampliação dos canais de comunicação. Integração entre as Diretorias, Coordenações e demais gerências do interior,	Não se aplica	Adoção formal de práticas na Diretoria Administrativa. Reestruturação interna. Reestruturação no processo de fiscalização de contratos.	Ato Normativo nº 008/2014 indica os motivos e objetivos do processo para o MP-BA. Possibilidade de contratação de serviços de natureza continuada.
DM	Indicação das demandas mais importantes no nível de gestão. Semanas de Integração regional: Observância quanto à conveniência, oportunidade e recursos. Lançamento IDEA 2015 - Perspectiva de integração e compartilhamento de experiências.	Mapeamento dos processos nos âmbitos finalístico e meio de gestão.	Busca pelo mínimo de retrabalho possível, ou seja, ter processos cada vez mais, articulados, precisos e celeres. Redirecionamento da atuação da Diretoria, que antes, estava muito voltada para o apoio à área meio.	A tendência natural cada vez mais, presente nas Regionais, tal como ocorre em outros Poderes da Administração Pública. Quebra imprescindível de "dependência umbilical" para o desenvolvimento da Instituição.
DTI	Não se aplica	SIMP: otimizou os recursos e o tempo, além de permitir um melhor controle, por meio da geração de relatórios. Deficiência de uma infraestrutura na ponta. Sistema IDEA - busca pela eliminação de papel/ processos 100% eletrônicos. Integração entre o MP com o Poder Judiciário	Criação de uma área de qualidade, responsável por todos os processos da Diretoria de Tecnologia. Adoção do processo de videoconferência. Implantação das Centrais de Serviços no interior do estado.	Há impacto tecnológico, haja vista que os sistemas do MP são todos integrados. É preciso que haja estrutura tecnológica compatível. Necessidade de equipamentos como uma impressora, conectividade e internet de qualidade.
CGE	Não se aplica	Busca por uma Cultura de Inovação: o Plano Estratégico é um dos principais instrumentos utilizados em prol do alcance do aprimoramento institucional.	Não se aplica	Objetivo de reforçar, cada vez mais, a concepção de que o distanciamento das 29 (vinte e nove) Promotorias Regionais é apenas geográfico.
PJR	Sugeriu-se que para haver uma efetividade maior, essa integração poderia ocorrer, primeiramente, em âmbito regional.	Muitos membros e servidores do interior não vêm tantos resultados positivos no SIMP. Dificuldades na sua utilização e em realizar a localização de expedientes. Ainda há muita geração de papel com o SIMP.	Aplicativo <i>WhatsApp</i> : ferramenta capaz de dar celeridade às decisões colegiadas de relevância institucional. "Plenário Virtual". - Ato Normativo nº 002/2014. Inovação pioneira no âmbito do MP-BA.	Pronta resposta para as demandas cotidianas. Ainda demorará muito tempo para que se consiga realizar projetos, terminantemente, no âmbito da Regional

Quadro 4: Triangulação entre os Fundamentos do GESPÚBLICA (FG) x Foco Prático no MP-BA (FP) x Opinião dos Gestores.

Através das considerações expostas pelo Diretor Administrativo, verificou-se que o aprendizado organizacional é, de fato, um dos melhores caminhos para conscientizar os integrantes da Instituição acerca da importância de se investir em melhores práticas de gestão, haja vista que a Semana de Integração Administrativa, grande exemplo prático posto em tela, apresentou diversas consequências positivas após sua realização. Na opinião da Diretora de Modernização, o evento ainda foi uma grande oportunidade de indicar as demandas mais importantes no nível de gestão que deveriam ser tratadas durante o ano seguinte.

Quanto ao Sistema Integrado do Ministério Público (SIMP) é indubitável que ele, à época de seu lançamento, garantiu a otimização dos recursos e do tempo, além de permitir um melhor controle dos processos, por meio da geração de relatórios, tal como explicou o Diretor de Tecnologia. Contudo, considerando importância da busca e desenvolvimento contínuo de ideias originais no processo de rompimento das barreiras do serviço público, o MP-BA acertou em investir em um novo sistema que tem o propósito de substituir, gradualmente a partir do presente ano, o antigo SIMP. Com o novo Sistema denominado “IDEA”, os dados serão obtidos de forma mais rápida e estruturada, adaptando-se à tendência de eliminação de papel e enquadrando-se à realidade dos processos serem 100% eletrônicos. O IDEA trará um novo conceito do ponto de vista de otimização de recursos, integrará o MP e o Poder Judiciário e trará melhor resposta à sociedade.

Foi importante verificar também, que houve a adoção, mesmo que informal, de práticas que visassem à racionalização dos processos. Houve um redirecionamento, por exemplo, da atuação da Diretoria de Modernização, que antes, estava muito voltada para o apoio à área meio e agora, está com o foco voltado a área finalística institucional. Já a Diretoria Administrativa adotou, formalmente, muitas práticas recentemente, tanto no que tange ao processo de Descentralização das Regionais, como no tocante à mudança no processo de fiscalização de contratos. Registrou-se também a reestruturação interna, envolvendo o setor de Manutenção Predial que foi deslocado da Diretoria Administrativa para a Diretoria de Engenharia e Arquitetura. O Diretor Administrativo acredita que a “incorporação” deste setor, possibilitará uma interface direta com a Diretoria de Engenharia, sem precisar passar mais pelo setor de sua competência, demandas que dizem respeito, tão somente, à estrutura física da Instituição, conferindo assim, maior agilidade no atendimento das outras necessidades de forma menos burocrática.

Já no âmbito da Promotoria Regional de Feira de Santana, o Coordenador citou o uso do aplicativo *WhatsApp*, considerando-o uma ferramenta capaz de dar celeridade às decisões colegiadas de relevância institucional. Além do Grupo da Regional em que o aludido Promotor faz parte, existe outro grupo de *WhatsApp*, denominado de “Plenário Virtual”, formalizado, pioneiramente, pelo Ato Normativo nº 002/2014. Por fim, neste meandro de busca por práticas racionais, foi citada pelo Diretor de TI a adoção do processo de videoconferência, bem como, a implantação das Centrais de Serviços no interior do estado.

Acerca dos impactos futuros que se almejam a partir da implantação do processo de Descentralização Administrativa e Financeira no âmbito das Promotorias Regionais, o Coordenador da Gestão Estratégica defendeu que este processo, juntamente com outros mecanismos, reforçará a concepção de que o distanciamento das 29 Promotorias Regionais é apenas geográfico, e que por trás delas, existe todo um corpo técnico trabalhando sistematicamente. Verificou-se que este processo também trará impactos tecnológicos para a Instituição, já que os sistemas do MP são todos integrados. Além de ser necessário o uso do Sistema “FIPLAN” nas Regionais, será

preciso que haja também, uma estrutura tecnológica compatível, equipamentos basilares como uma impressora, bem como, conectividade e internet de qualidade. A Diretora de Modernização acredita que a tendência natural é que esse movimento de Descentralização Administrativa e Financeira esteja, cada vez mais, presente nas Regionais, tal como ocorre em outros Poderes da Administração Pública, já que é imprescindível essa quebra de “dependência umbilical” para o desenvolvimento da Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a conclusão desta pesquisa, verificou-se o alcance do objetivo geral, que foi o de identificar as evidências da implantação do processo de Desburocratização no Ministério Público do Estado da Bahia, a partir dos fundamentos do GESPÚBLICA, seja por meio da realização da pesquisa bibliográfica e documental, seja por meio da coleta de dados através das entrevistas e questionários. Após a supracitada coleta de dados e sua respectiva análise, a pesquisadora compreendeu que, apesar das evidentes limitações e diferenças regionais, há um envolvimento muito positivo do MP-BA com a Desburocratização, pois este processo tende a alcançar, cada vez mais, as áreas meio e finalísticas da Instituição. Pôde-se também compreender a relação existente entre o modelo Burocrático e o MP-BA, especialmente, por meio das respostas e discussões geradas pela assertiva presente no questionário, a qual tinha o intuito de verificar se a Instituição Pública em questão era demasiadamente afetada pelos entraves gerados pela burocracia.

Através da busca e estudo de focos práticos no MP-BA, foi cumprido o outro objetivo específico de se identificar, na aludida Instituição, os projetos já adotados ou em fase de implantação que estão em conformidade com os fundamentos do GESPÚBLICA, e que visam a Desburocratização como forma de modernizar o processo de Gestão. Dentre estes projetos podem-se elencar o Sistema Integrado do Ministério Público (SIMP), e o seu sucessor, o Sistema IDEA, a Semana de Integração Administrativa e seus desdobramentos, o processo de Descentralização no âmbito das Regionais, como muitas outras medidas incluídas no Plano Estratégico do Ministério Público e adotadas formal ou informalmente por diversos setores.

Conforme previsto, foi verificada, ainda, a opinião de gestores de áreas específicas do Ministério Público do Estado Bahia, promovendo, posteriormente, uma análise crítica acerca das opiniões exaradas. Diante do exposto, a pesquisadora constatou, por exemplo, a acentuada concordância de o Programa DMP ser reativado, adequando-se às necessidades do novo cenário contemporâneo. Asseverou-se também a ponderação de cada colaborador cumprir com seu papel na busca pelo aperfeiçoamento dos fluxos da instituição, seja simplificando práticas cotidianas engessadas, seja possibilitando maior diálogo em busca de novas soluções. Mesmo o MP-BA possuindo natureza essencialmente burocrática, como qualquer órgão público, cada servidor, independente da função ocupada, pode atenuar os entraves da burocratização.

Segundo informações coletadas, o processo de Descentralização Administrativa e Financeira no âmbito das Promotorias Regionais, sem dúvida, foi um grande passo dado pela Administração Superior, e mesmo que ele ainda possua limitações, estas tendem a ser ajustadas no decorrer dos anos em prol do benefício coletivo, e, sobretudo, social. Por fim, conseguiu-se promover uma triangulação entre os fundamentos do GESPÚBLICA, as ações promovidas pelo MP-BA e as informações colhidas a partir do posicionamento dos gestores da aludida Instituição, o que se

constata por meio no Quadro 4 do tópico atinente aos Resultados e Discussões deste artigo.

A evidência é de que o MP-BA avançou em muitos quesitos no que tange à promoção de uma cultura da inovação, à postura de gestores em busca simplificação dos processos, à difusão e compartilhamento do aprendizado organizacional, voltando-se, além disso, à elaboração de muitos projetos em prol de uma visão para o futuro. Contudo, ainda são necessárias melhorias em vários aspectos, os quais, muitas vezes, não dependem apenas da organização interna, mas está enraizado no próprio sistema público e jurídico em que o MP se encontra inserido. Por fim, indica-se como futura linha de pesquisa o estudo de outros focos práticos no Ministério Público do Estado da Bahia atrelados aos demais fundamentos do GESPÚBLICA, os quais não foram abordados nesta pesquisa, ou então o estudo dos fundamentos já delimitados neste artigo, em outro Ministério Público estadual, especialmente, pertencentes a outras regiões do Brasil.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Ato Normativo nº 003 de 30 de março 2007**. Institui o Programa de Racionalização de Recursos Organizacionais no âmbito do Ministério Público do Estado da Bahia. Disponível em: <http://www.mpba.mp.br/gestao/programas/ato_normativo_003_2007.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2014.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Ato Normativo nº 011 de 12 de junho 2009**. Dispõe sobre o SIMP – Sistema Integrado de Informações

do Ministério Público do Estado da Bahia e dá outras providências. Disponível em: <http://www.mpba.mp.br/gestao/informacao/ato_normativo_11_2009.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2015

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Ato Normativo nº 002 de 18 de**

março 2014. Institui o "Plenário Virtual", voltado à interlocução célere entre a Procuradoria Geral de Justiça e as Coordenações das Promotorias de Justiça Regionais para discussão de matérias de relevante interesse institucional.

Disponível em: <

http://www.mpba.mp.br/gestao/programas/2014/ato_normativo_002_2014.pdf>.

Acesso em: 31 ago. 2015.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Ato Normativo nº 008 de 02 de**

junho 2014. Dispõe sobre a descentralização administrativa e financeira no âmbito das Promotorias de Justiça Regionais do Ministério Público do Estado da Bahia.

Disponível em:

<http://www.mpba.mp.br/gestao/financeira/ato_normativo_008_2014.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2015

BAHIA. **Lei Complementar nº 11 de 18 de janeiro de 1996**. Institui a Lei Orgânica do Ministério Público do Estado da Bahia e dá outras providências. Palácio do Governo do estado da Bahia. Disponível em: <

http://www.mpba.mp.br/corregedoria/normatividade/legislacao/lei_complementar_est_11_1996.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Documento de Referência do GESPÚBLICA**. Fórum Nacional 2008/ 2009. Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/folder_legislacao/documento_referencia2009_29abr.p df](http://www.gespublica.gov.br/folder_legislacao/documento_referencia2009_29abr.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 5.378/2005 de 23 de fevereiro 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 29 jun. 2014.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
HAM, C. & HILL, M. *The Policy Process in the Modern Capitalist State*. London: Harvester, 1993.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA. Institucional. Disponível em: <<http://www.mpba.mp.br/institucional.asp>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA. Notícias. Disponível em: <http://www.mpba.mp.br/noticias/2003/jun_02_programa.asp>. Acesso em: 12 jun. 2014.

SALDANHA, C. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA GESTÃO DAS EMPRESAS NO SEGMENTO DE BEBIDAS: ESTUDO DE CASO – AMBEV

Carlos Vinícius Silva de Souza

Discente do Curso de Administração da UNEB

Almerinda Andrea Pontes Silva Gomes

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Este artigo aborda alguns dos processos que contribuíram para tornar a AmBev líder no mercado nacional e uma das maiores do mundo, a fim de mostrar as estratégias competitivas e relacionar os dados de inovação, investimento, marketing, publicidade e o Market Share. O tema foi delimitado pelas estratégias que a AmBev desenvolve e já tem incorporado na companhia, isso mostra um dos motivos da companhia ser tão eficiente com os seus resultados para trazer uma diferenciação do seu portfólio e a inovação, proporcionando um estudo de caso sobre tais motivos. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados da companhia que constituem a base do estudo que será apresentado na pesquisa. Em conclusão, verifica-se o potencial e a influência que a AmBev tem no mercado nacional, agregando e criando instrumentos, costumes e gostos ao varejo nacional com ferramentas que contribuem e a colocam como líder de mercado.

Palavras-chave: AmBev. Inovação. Estratégias Competitivas. Marketing. Market Share.

1. INTRODUÇÃO

O artigo a ser apresentado baseia-se na estratégia de estudo de caso de uma cervejaria, a Companhia de Bebidas das Américas (AmBev), mais especificamente, sobre alguns dos seus processos que a tornaram destaque no cenário mundial.

O artigo demonstra a importância da inovação e o investimento que a companhia utiliza em marketing, atrelado a análise das estratégias de mercado. E justifica todo esse potencial que a AmBev construiu, junto com as possíveis condicionantes que tornaram isso possível. A decisão sobre o tema foi relevante para saber detalhadamente quais passos foram necessários para consolidar e construir através destes longos anos que proporcionaram o domínio do segmento.

A motivação deste trabalho está em construir ao longo do artigo a aplicabilidade de processos que contribuíram para tornar a companhia líder no mercado nacional, contextualizando um pouco mais as pessoas sobre inovação, investimento e Market Share, e também para o meio acadêmico e profissional.

A AmBev tem grande potencial de gerar mais valor aos clientes, aumentando a sua diferenciação em produtos da concorrência e conquistando, ainda mais, a preferência dos clientes em momentos de decisão. Isto, atrelado à estratégia que ela desenvolve e já tem incorporado na companhia, consegue se diferenciar da concorrência, sendo estes pontos importantes para grande companhia que foi construída, além das fusões e aquisições que serão citadas ao longo do artigo.

A decisão sobre o tema foi fundamentada em uma série de percepções e vivências, algumas na própria Ambev, sobre como o tema tem significativa importância no desenvolvimento de manobras táticas da companhia, sendo um recurso essencial na estratégia para geração de valor ao cliente e na criação de novos produtos e manutenção do nível de serviço prestado.

A AmBev conseguiu se destacar em um Oligopólio – Um pequeno número de empresas que domina um setor com muitas empresas (VASCONCELLOS, 2006, p. 167), e se firmar como empresa bem sucedida e consolidada no ramo de bebidas. Atualmente, ela tem uma participação no mercado de aproximadamente 68,9%, segundo Relatório Anual da Ambev em 2012, no ramo de cervejas e, mesmo com a rivalidade com as concorrentes e os preços agressivos impostos, é a AmBev que dita muitas das regras de funcionamento deste segmento econômico, devido à sua grande fatia no mercado. Além disso, o risco de entrada de novos concorrentes e de novos produtos é baixo, devido à distribuição dos produtos ser muito pulverizada e a substituição por outras bebidas provavelmente não alcançaria o mesmo sucesso, exigindo nas duas opções um alto investimento.

Desta forma, este artigo fez questionamentos como: quais as estratégias executadas pela AmBev para manter-se entre as maiores do mundo? Como a inovação e o marketing, influenciaram para a companhia se manter como líder de mercado?

De forma geral, o artigo aborda aponta os possíveis motivos para que a AmBev disponibilize para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com seus consumidores e clientes, e sobre alguns dos elementos que compõem a gestão e o rápido crescimento da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo, que analisa a importância da estratégia competitiva utilizada pela AmBev, bem como suas forças de mercado, têm por base estudos realizados através de pesquisas que constam nas referências.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa (PORTER, 2004, p. 3)

Segundo Porter (2004), "vantagem competitiva é uma ou um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado".

A partir deste conceito de Porter, a competição empresarial tornou-se cada vez mais acirrada, obrigando as empresas a tomarem novos posicionamentos no mercado, onde o foco no cliente e geração de valor para o mesmo é de vital importância para permanência da companhia no mercado. Desta forma o controle de custos, a inovação e o nível de serviço são temas diários dessas companhias.

Porter determina cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – determinantes na concorrência da companhia. E juntas elas determinam a intensidade da concorrência e a rentabilidade, além de se tornarem cruciais para formulação de estratégias.

Porter também cita três estratégias genéricas que são potencialmente bem-sucedidas quando confrontadas as cinco forças competitivas citadas, para superar outras empresas. Uma delas é a Diferenciação, prática muito bem utilizada e de forma

competente pela companhia, trazendo resultados e mostrando a grande habilidade de marketing e inovação. A diferenciação exige o investimento agressivo no mix do marketing, na pesquisa de mercado e no desenvolvimento de novos produtos, no treinamento e capacitação da força de vendas da companhia. (PORTER, 2004, p. 42). Além disso, a companhia se utiliza de algumas barreiras de entrada a novos concorrentes que a torna a líder no setor de bebidas no país. Com fortes investimentos em diferenciação de produtos, ter sua marca identificada em seus clientes, constrói um sentimento de lealdade, como Porter descreve. Esse público é atingido através da publicidade, do serviço prestado ao consumidor, das diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro no mercado consumidor.

Sendo que os clientes da companhia são impactados por estes motivos trazendo fidelidade a um produto específico como a cerveja Skol, por exemplo. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes (PORTER, 2004, p. 9).

As estruturas de mercado também são importantes para definir em qual mercado a companhia se localiza e a partir disso, quais estratégias ela deve adotar para agir no mercado diante dos seus concorrentes. As estruturas de mercado caracterizam-se basicamente pelos seguintes elementos: Quantidade de agentes vendedores e compradores atuando no mercado, e a natureza da mercadoria ou fator de produção objeto de negociação (GARÓFALO e CARVALHO, 1995).

Segundo Carvalho e Garófalo(1995) , o oligopólio é um regime ou estrutura de mercado em que um pequeno número de vendedores, concorrentes, rivais entre si, controla a oferta de um produto ou serviço, homogêneo ou diferenciado. Característica essa do segmento de bebidas no Brasil onde a AmBev atua. Um mercado dominado por poucas empresas multinacionais como a própria AmBev, Brasil Kirin, Petrópolis, entre outras que compõe um Oligopólio.

Este oligopólio se caracteriza em um mercado que não é perfeitamente competitivo, onde as empresas deste oligopólio podem cobrar preços diferentes de acordo com a marca, qualidade, aceitação, ou qualquer diferenciação que o produto tenha comparado ao concorrente. Isso se torna uma estratégia competitiva “em virtude de uma empresa estar tentando ganhar clientes de suas concorrentes ou devido ao fato de clientes serem leais a determinadas marcas, permitindo que algumas empresas cobrem preços mais altos que o da concorrência.” (PINDYCK, 2005, p. 8). Por exemplo, a Ambev e uma concorrente comercializarem suas cervejas no mesmo ponto de venda com preços diferentes, devido a preferência do consumidor seja pelo gosto, qualidade, aceitação da marca, etc.

A estrutura de mercado do Oligopólio proporciona com que as estratégias competitivas sejam tomadas com cautela, pois “uma característica central da concorrência é que as empresas são mutuamente dependentes: elas sentem os efeitos dos movimentos das outras e tendem a reagir a eles. Nessa situação, que os economistas chamam um oligopólio, o resultado de um movimento competitivo de uma empresa depende, ao menos até certo ponto, das reações dos seus rivais. Reações ‘ruins’ ou ‘irracionais’ das concorrentes (mesmo concorrentes mais fracos) podem fazer com que movimentos estratégicos ‘bons’ sejam malsucedidos. Assim, o sucesso só pode ser assegurado se os concorrentes forem influenciados ou optarem por responder de uma maneira não destrutiva”. (PORTER, 2004, p. 91).

Joe S. Bain (1952) distingue as razões de como surgem os oligopólios e cita duas situações que são bem familiares e características da construção e história da AmBev como líder de mercado:

- Quando as firmas de determinado setor industrial possuem, desde o início de suas atividades ou de suas fundações, uma posição dominante no mercado, posição essa que procuram conservar, graças a uma série de mecanismos naturais ou artificiais, em que pesem os esforços em contrário de outras firmas concorrentes em potencial.
- Quando são processadas fusões/e ou incorporações, que possibilitam que algumas firmas passem gradativamente a dominar ou a garantir para si parcelas crescentes de participação no mercado de determinado produto ou serviço. Este caso, evidentemente, é mais comum aos setores industriais que apresentam, em seu início, uma estrutura atomística.

A Ambev utiliza a ferramenta do Marketing para transformar uma necessidade da sociedade em um produto ou negócio e trazendo uma inovação, tornando isto uma estratégia competitiva dentro do oligopólio para se destacar das concorrentes. Segundo Kotler (2006, p.4), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele 'supre necessidades lucrativamente'.

A Companhia então se destaca através das suas inovações trazendo novos produtos ao mercado. "Ao inovador cabe a tarefa de desenvolver o novo produto, passando pela distribuição, informação e educação de mercado. A recompensa por todos esse trabalho e risco normalmente é a liderança de mercado. Todavia, uma outra empresa pode adiantar-se e copiar ou melhorar o novo produto. Embora provavelmente não ultrapasse a líder, a seguidora poderá obter lucros altos, uma vez que não teve de arcar com todos os custos de inovação." (KOTLER, 2000, p.267).

A partir dessas inovações, vem o processo onde a Ambev mostra aos seus consumidores os novos produtos para fortalecer sua marca e a venda dos mesmos. Entra a publicidade e as propagandas com o intuito de informar aos seus consumidores através da utilização de formas de comunicação. A propaganda consegue aumentar a demanda do produto, caso seja bem feita, atraindo os consumidores a comprar essas inovações. Assim, em um oligopólio, é fundamental para retirar os consumidores da concorrente para o seu público comprador, aumentando seu Market Share e sua fatia do mercado. Segundo Kotler (2010, p. 35), marketing é considerado sinônimo de vender, usar a arte da persuasão e até mesmo de manipulação. Mesmo depois do nascimento de sua versão mais moderna, que visa servir aos consumidores, muitas vezes o marketing continua a fazer alegações exageradas sobre o desempenho e a diferenciação de produtos para fazer uma venda.

Segundo Kotler (1999), o market share corresponde à participação de mercado de uma empresa ou grupo dentro do seu segmento de atuação. Assim, podemos quantificar a participação de mercado da Ambev no segmento de bebidas. Assim, mostra o valor de mercado da sua marca e seu posicionamento comparado aos seus concorrentes, levando o consumidor a relacionar seu produto com a imagem da empresa.

O posicionamento competitivo tem a ver com o modelo pelo qual os clientes percebem as ofertas alternativas no mercado. Para posicionar produtos, serviços e marcas, é fundamental concentrar-se nos benefícios esperados pelo cliente. Assim, é fundamental a importância do desenvolvimento do posicionamento para que as metas estabelecidas pela estratégia central sejam atingidas. No caso de uma empresa cujo objetivo é aumentar a participação no mercado e cuja abordagem ampla seja a de ganhar clientes do concorrente, o posicionamento competitivo será uma declaração

exata de como e onde isto será realizado no mercado. (MADRUGA, CHI E SIMÕES, 2006, p. 107)

Kotler (1994, p. 636), cita que existem quatro formas de se medir a participação de mercado de uma empresa.

3. Participação sobre o mercado total. Expressa as vendas da empresa como porcentagem da venda total. Para usar esta mensuração, duas decisões são necessárias. A primeira é decidir se a venda será utilizada por unidade ou por valor para expressar a participação no mercado. E a segunda é definir o mercado total.

4. Participação de mercado atendido. Expressa as vendas da empresa como porcentagem da venda total a seu mercado atendido. Esse mercado é composto por todos os compradores que estariam dispostos e em condições de adquirir seu produto.

4. Participação relativa de mercado (para os três principais concorrentes). Expressa as vendas da empresa como porcentagem sobre as vendas conjuntas dos três principais concorrentes.

5. Participação relativa de mercado (em relação ao concorrente líder). Algumas empresas expressam as suas vendas como porcentagem em relação às vendas do concorrente líder.

3. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados da companhia com um enfoque descrito e exploratório constituem a metodologia e a base que será apresentado na pesquisa visando proporcionar maior entendimento sobre as estratégias competitivas de bebidas da AmBev, voltado para inovação e marketing, através do uso de relatórios da organização.

A pesquisa “tem por objetivo a finalidade fundamental de conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação as informações coletadas para o desempenho da pesquisa.” (FACHIN, 2003, p. 125).

Desta maneira, a pesquisa bibliográfica tem papel importante por proporcionar a utilização das fontes e basear em um tipo de pesquisa que visa proporcionar maior entendimento no processo de estratégia da AmBev através do uso de relatórios, análise de livros e pesquisas envolvidas no processo junto à empresa.

4. AMBEV

4.1 HISTÓRICO

A AmBev, Companhia de Bebidas das Américas, nasceu após a fusão entre as cervejarias Brahma e Antarctica em 1999, até então, as principais concorrentes do setor. A AmBev já apareceu como potência no mercado de bebidas brasileiro. Comercializando as duas principais marcas de cerveja do país na época e com um exímio controle de custos, a companhia, líder de mercado, foi a principal responsável por propor mudanças no mercado.

A Ambev surge em meio a um mercado conservador de bebidas, com marcas consolidadas e tracionais, então, para mudar esse cenário era necessário inovar e incorporar novas marcas. E isso faz parte da cultura AmBev, que é está sempre propondo mudanças e inovações para o setor, como modo de se perpetuar como líder absoluta no mercado. Com a entrada de novos produtos e em constante inovação, a AmBev amplia o leque de produtos e passa a dominar um mercado cada vez mais

dinâmico. Pode-se citar aqui algumas inovações propostas pela companhia, como exemplo: Skol latão (473ml), cerveja em garrafa de um litro (litrão) ou até mesmo a cerveja de garrafinha de 300ml (litrinho).

O crescimento da companhia é associado a diversos fatores, como: o controle financeiro, o foco no mercado e as constantes inovações de produto. Mas outro ponto importante pode ser citado aqui, as fusões e aquisições. Em 2002, a Ambev adquire a maior cervejaria da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai, a Quilmes, com isso a Ambev alcançou o posto de terceira maior em operação comercial de bebidas do mundo. Ainda em 2002, a companhia passa a engarrafar a Pepsi na América Latina de uma aliança com a CabCorp, no mesmo período as marcas Gatorade e PepsiCo passam a ser produtos vendidos da Companhia.

Em 2004, a Ambev e a cervejaria belga Interbrew S.A/N.V. fecham um acordo empresarial, formando em 2005 a Inbev aumentando a sua atuação na Europa e Canadá. E então lança a super Premium Stella Artois e aumenta a presença da Brahma em mais 15 países na América do Norte e Europa.

No ano de 2008, anunciou a compra da Anheuser-Busch por 52 bilhões de dólares, a compra da maior cervejaria americana e uma das maiores do mundo, se tornando a AB Inbev (Anheuser-Busch Inbev). Todas essas fusões e com isto, o aumento de seu portfólio, proporcionou um ganho de mercado excepcional, transformando a companhia em uma potência no segmento de bebidas no cenário mundial.

4.2 CULTURA, MISSÃO E VISÃO

Com cinco pilares bem definidos: crescimento de receita, construção de marcas fortes, excelência operacional, eficiência permanente nos custos e disciplina financeira, a AmBev tem resultados expressivos, gerando valor para acionistas e para o mercado, se consolidando cada vez mais no mercado.

Foi com estes pilares e estrutura bem definidos que a AmBev construiu sua visão revelando o compromisso como empresa, "Ser a melhor empresa de bebidas, unindo as pessoas por um mundo melhor". Neste mesmo cenário, criou-se a missão que expressa o sonho da companhia. "Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços."

Os funcionários da Ambev são direcionados a se dedicar e se empenhar na sua função devido a uma forte Cultura da companhia. Isto permite com que o funcionário se sinta dono daquele processo, onde o resultado depende dele, tornando pra companhia uma estratégia competitiva. A meritocracia está no centro deste modelo de gestão, que vão além de bônus por desempenho, mas também com reconhecimento e oportunidades de crescimento dentro da companhia. Assim, o funcionário é estimulado de todas as formas, seja através de seus colegas, cultura, desempenho, bônus ou reconhecimentos para se inserir nesta forma de gestão.

Além disso, é necessário estar sempre inovando e ter uma gestão eficiente nos processos de cada funcionário. Por isso a empresa baseia-se em métodos e disciplina, permitindo a padronização. "No início, fomos muito bons para aplicar o método que permitia a padronização. Primeiro nas fábricas, depois na equipe de vendas e no escritório central. Se você está disciplinado, até o incêndio fica mais fácil de apagar", diz João Castro Neves, Diretor Geral da AmBev em entrevista a Agência Estado.

Outro fator que contribui de forma relevante para a companhia se manter líder de mercado, é continuar investindo pesado na atração e na formação de funcionários. A "Gente AmBev", termo utilizado para referência dos próprios funcionários e criado pela própria companhia para adequar ainda mais todos a sua cultura, age como dona do

negócio, tendo a cultura extremamente associada à prática cotidiana. E tal cultura permanece entre os líderes, pois a maioria foi formada internamente.

4.3 PORTFÓLIO

As marcas da Ambev possuem um grande espaço dentro do mercado tornando um diferencial competitivo com relação às concorrentes do seu segmento. Faz parte de seu portfólio mais de 200 produtos, sendo alguns destes líderes em vendas, como: as cervejas Antarctica; Antarctica Sub Zero; Brahma; Brahma 0,0%; Skol; Skol Beats; Skol Beats Extreme; Skol Beats Senses; Bohemia e família; Budweiser, Original, Serramalte e Stella Artois, além do Chopp Brahma claro e black. Dentre os refrigerantes há o líder Guaraná Antarctica e suas variações; Soda Antarctica, Pepsi e família; Sukita; e a Antarctica Citrus. Os de- mais destaques da categoria não alcoólicos ficam por conta da H2OH!; do isotônico Gatorade, do chá Lipton e do energético Fusion Energy Drink. O portfólio da companhia conta também com as marcas Caracu, Franziskaner, Hoegaarden, Kronenbier, Leffe, Norteña, Patricia, Polar Export, Quilmes, Baré, Citrus Antarctica, Teem e Água Tônica Antarctica. Por fim, a Ambev distribui ainda as marcas de água Nestlé Pureza Vital e São Lourenço, graças a uma parceria com a Nestlé, e também o energético Monster.

Além disso, a Ambev atende os mercados de 16 países em que mantém operações: Argentina, Brasil, Bolívia, Canadá, Chile, El Salvador, Equador, Guatemala, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai, Dominica, Antigua e St. Vincent, além de realizar um pequeno volume de exportação para alguns países.

4.4 SUSTENTABILIDADE

A Ambev é uma companhia que se preocupa com o meio ambiente e sabe que depende dele para sua perenidade quanto organização. Por isso, é investido cada vez mais em sustentabilidade e consumo responsável. Segundo site da Ambev no Relatório Anual de Sustentabilidade em 2010, neste ano foi investido R\$ 44 milhões em programas ambientais e ações sustentáveis.

O Relatório ainda informa que para mostrar que a companhia não investe só para passar uma imagem ou para ter reduções fiscais, a mesma assumiu diversos compromissos com o meio ambiente: Reduzir o consumo de água em 11%; Reduzir 10% a emissão de CO₂; Reaproveitar 99% dos resíduos oriundos da produção.

Ainda segundo o relatório, existem outros programas reconhecidos, como:

5. Movimento CIAN: Iniciativa que busca mobilizar a sociedade para perceber o valor da água.
6. Fazenda Guaraná: Projeto que visa promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental de Maués.
7. Logística Verde: Parceria com empresas, através de compartilhamento de frota, visando à redução do consumo de combustível e emissão de CO₂, aumentando também a eficiência.
8. Dia de Resposta: Dia onde todos os funcionários da companhia vão as ruas e aos pontos de vendas falar sobre o consumo responsável de bebidas alcoólicas.

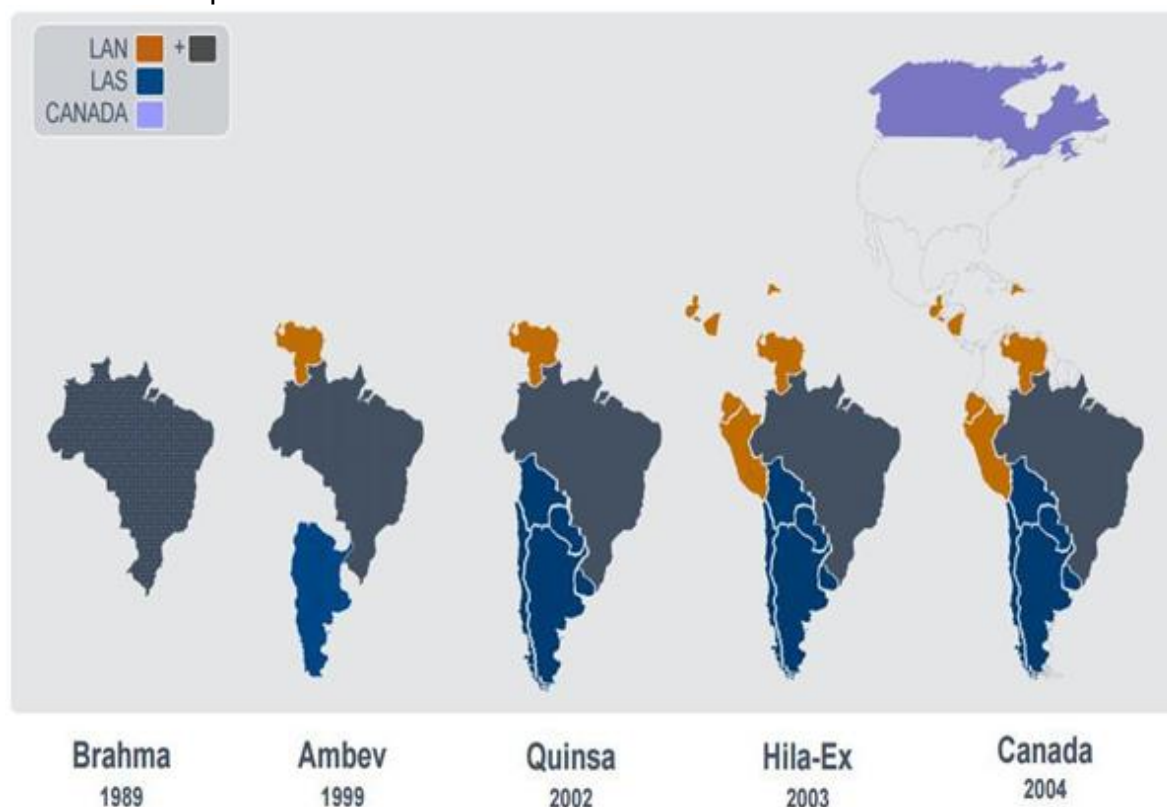
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Seguindo a estrutura do trabalho proposto, foi realizada uma pesquisa a respeito dos dados da Ambev sobre o Market Share, investimentos e publicidade. Através destes

gráficos, podemos determinar que a Companhia se utiliza dessas estratégias para se diferenciar no segmento de bebidas e se tornar líder de mercado.

Uma das estratégias utilizada pela companhia foi à fusão entre as duas maiores cervejas no Brasil, a Skol e a Brahma, criando uma empresa capaz de oferecer ao mercado mudanças no segmento de bebidas. Com isto, ela pode se diferenciar das demais e se destacar no cenário de bebidas oferecendo inovação com os seus produtos para seus consumidores.

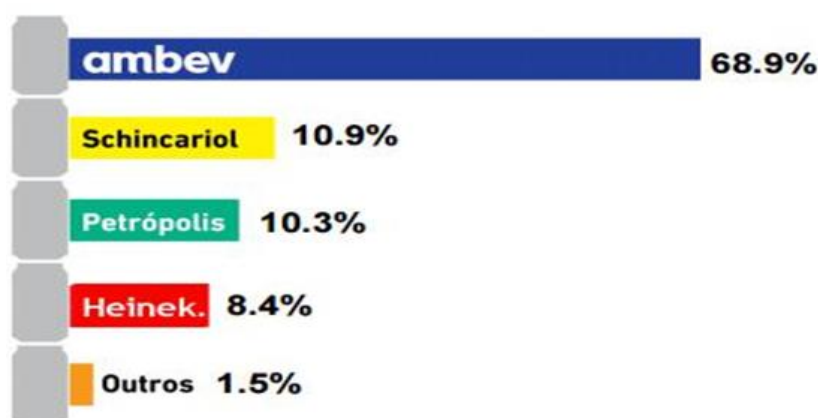
Segundo o Relatório Anual da Ambev em 2012, que se encontra no site da Ambev, este gráfico abaixo mostra os países em que a Ambev está presente até 2004 mostrando seu potencial de crescimento devido à fusão entre a Skol e a Brahma.



A Ambev em 2011, segundo o Ranking do Ibope Monitor, foi a 3ª empresa que mais investiu em publicidade no Brasil. Com um investimento de aproximadamente R\$ 1,3 bilhão, a companhia investe pesado em marketing para seus consumidores tenham todo o conhecimento sobre seus produtos, lançamentos em inovações e tornando isto outra estratégia de diferenciação com os seus concorrentes.

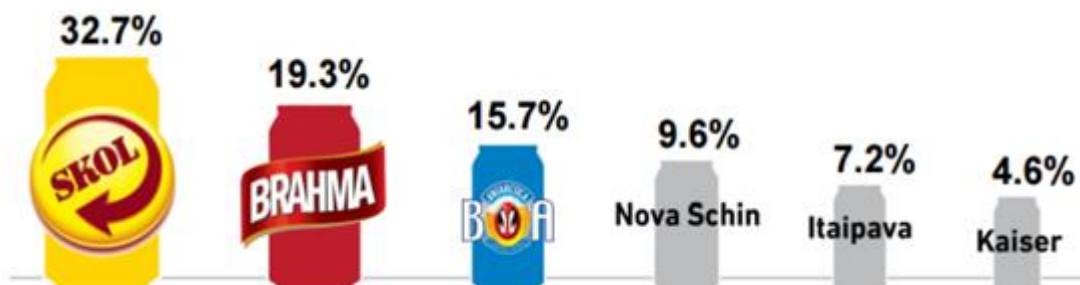
Anunciante	Janeiro a Dezembro 2011		Janeiro a Dezembro 2010	
	Valor do investimento (R\$)	Posição	Valor do investimento (R\$)	Posição
Casas Bahia	3.371.015	1	3.095.281	1
Unilever Brasil	2.609.250	2	1.930.001	2
Ambev	1.314.751	3	1.241.776	4
Reckitt Benckiser	1.179.321	4	830.084	8
Hyundai CAO A	1.098.751	5	1.324.532	3
Cervejaria Petrópolis	1.097.790	6	659.327	12
Caixa (GFC)	1.092.777	7	980.808	5
Volkswagen	989.681	8	702.970	10
Procter & Gamble	979.939	9	734.267	9
Fiat	956.683	10	876.904	7

Segundo o Relatório Anual da Ambev em 2012, que se encontra no site da Ambev, o Market Share está muito superior comparada aos seus concorrentes, este resultado mostra toda a importância da aquisição de outras marcas junto com as parcerias estratégicas, o marketing em publicidade e o investimento em inovação como estratégias competitivas de diferenciação citadas por Porter, que a companhia adota para ficar cada vez mais atrelada a cultura do dia a dia para o consumidor final.



Além disso, a Ambev investe pesado em inovação. Alguns produtos como a Skol Beats Senses e a Brahma Zero são o exemplo disso. A Skol Beats Senses traz o espírito jovem e inovador da Skol, voltada para o público jovem entre 18 e 27 anos. Bem diferente das outras cervejas, ela é elaborada através da cerveja fermentada e depois é destilada, criando um produto misto que pode ser misturado com gelo. Esta nova cerveja vem com o ideal para as festas noturnas onde a companhia não tinha um produto no segmento dos destilados. Além disso, a publicidade feita em torno do

lançamento da Senses onde teve uma propagando d'baixo de uma piscina com um investimento pesado, mostra todo o potencial do marketing atrelado a inovação. Esse dado revela como a Ambev está difundida no mercado, e como a diferenciação, devido ao seu portfólio, junto com o marketing e a imagem da companhia podem exemplificar as estratégias competitivas de diferenciação citadas por Porter, que a companhia adota para ficar cada vez mais atrelada a cultura do dia a dia para o consumidor final provocando com que grande parte deles apreciem as cervejas da companhia fortalecendo a imagem da companhia com o seu portfólio.



6. CONCLUSÃO

Em detrimento deste artigo realizado, nota-se que as estratégias utilizadas em inovação e o investimento em novos produtos, tem gerado potencial para gerar valor aos clientes. Isso é justificado pelo fato de que a companhia, líder de mercado e detentora de 68,9% do market share, consegue explorar a oportunidade em ganhar a preferência desses clientes, gerando mais market share e mais faturamento, e trazendo com isto, mais inovação, tornando um ciclo que só torna a Ambev mais líder no mercado.

A utilização das estratégias de mercado é importante para que a AmBev continue com a liderança. Assim, para continuar com aumento do seu portfólio e manter a liderança do segmento, a companhia utiliza alguns diferenciais. Uma das estratégias utilizadas é o investimento em inovação. Ultimamente, lançou a Brahma Zero, uma cerveja sem álcool com gosto próximo do produto normal. Também aumentou a variedade de embalagens de suas marcas tradicionais. É tão simples quanto eficiente: com mais opções, a AmBev consegue cobrar mais caro pela mesma cerveja.

Outra estratégia de inovação muito bem realizada pela companhia é a sua participação em novos mercados, como os refrigerantes, isotônicos, sucos e energéticos.

Os resultados da pesquisa confirmaram ainda mais toda a liderança da Ambev. A análise final mostra que a Ambev é uma companhia de bebidas que visa o lucro e a perenidade do negócio, então, torna-se fundamental a atuação no mercado, captando clientes, fazendo mais negócios, investindo em inovação, entrando em mercados alternativos, aumentando desta forma o market share, as vendas e receitas. Com a utilização das estratégias de mercado, a companhia se consolidou com uma vantagem competitiva, diferenciando-se das concorrentes e se destacando no segmento de bebidas. Assim, as estratégias competitivas utilizadas pela Ambev, mostram o potencial e a influência que a Companhia tem no mercado nacional. Agregando e criando instrumentos, costumes e gostos ao varejo nacional com ferramentas que contribuem e a colocam como líder de mercado.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. Ferreira, Claudinei Flávio; Pereira, Fernanda Lourdes de; Baumann, Katiane; Amorim, Rogério Ricardo. **AMBEV - os segredos e estratégias de uma empresa onde a inovação é a marca do sucesso.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/ambbev-os-segredos-e-estrategias-de-uma-empresa-onde-a-inovacao-e-a-marca-do-sucesso/48865>>. Acesso em: 01 de Dezembro de 2014

AMBEV. Disponível em: <http://ri.ambbev.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 29 de novembro de 2014.

ANPAD. Moreira, Élisson Telles; Stramar, André Ricardo; Eisele, Fernando Valentim Pardo; Damiani, Helio Roberto Mathias. **Concentração industrial e competitividade: Uma análise do setor de cervejas do Brasil.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es82.pdf>. Acesso em: 30 de Dezembro de 2014.

BAIN, Joe S. **Price Theory.** New York, Henry Holt, 1952.

ÉPOCA. Disponível em:<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG82803-8493-14,00-O%2BJEITO%2BAMBEV.html>>. Acesso em: 02 de Dezembro.

ESPM. Disponível em: <<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/AMBEV.pdf>>. Acesso em: 30 de Dezembro de 2014.

EXAME.COM. **Os 30 maiores anunciantes do Brasil em 2011.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/ranking-anunciantes-ibope-2011>>. Acesso em: 14 de Novembro de 2015.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva Editora, 2003.

FERRARI, Vanessa. **O Mercado de Cervejas no Brasil.** Porto Alegre. 2008.

GARÓFALO, Gilson de Lima; CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. **Teoria microeconômica.** 3. ed São Paulo: Atlas, 1995.

ISTOÉDINHEIRO. Edição N°:773. **O segredo da AmBev: Conheça a receita da cervejaria brasileira que se tornou a empresa privada mais valiosa do país e também a mais lucrativa do setor no mundo.** Capa 27 Jul 2012. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20120727/segredo-ambbev/108295.shtml>>. Acesso em: 02 de Dezembro de 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, dominar e conquistar mercados.** São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio**. 10ª Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12ª Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MADRUGA, Roberto Pessoa; CHI, Ben Thion; SIMÕES, Marcos Licínio Da Costa. **Administração de Marketing no Mundo Contemporâneo**. 3ª ed. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel. L. **Microeconomia**. 6ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, c2004.

PREZOTTO, Keli; LAVALL, Vanderléia Loff. AmBev - Análise da fusão e os efeitos sobre o mercado. Cascavel: UNIOESTE, 2011.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia: micro e macro**. 4. Ed São Paulo: Atlas, 2006.

A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR EGRESSO DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES

Érica Evangelista Rangel

Discente do Curso de Administração da UNEB

Regina Celi Machado Pires

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

O objetivo deste estudo é conhecer os fatores que possibilitam a entrada do administrador em seu campo de atuação. Foi realizada pesquisa bibliográfica e documental que permitiu construir um levantamento histórico da profissão do administrador, bem como analisar os conceitos de mercado de trabalho e campos de atuação dos administradores. Na pesquisa empírica – estudo de caso, foram feitas entrevistas com os egressos do curso supramencionado, atuantes em seu campo de formação, que proporcionou a identificação de dezesseis fatores que possibilitaram o ingresso na profissão.

Palavras Chave: Administração. Mercado de Trabalho. Campos de Atuação. Egressos.

1 INTRODUÇÃO

O Censo da Educação Superior de 2010, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC), demonstra que o curso de Administração ocupa o primeiro lugar em número de matrículas no ensino superior, com 846.493 alunos, superando os cursos como Direito e Pedagogia. Essa tendência continuou ao longo dos anos, e no ano passado, em 2014, a graduação em Administração ainda continuou sendo o curso que detêm o maior número de alunos, com 800.000. Percebe-se que há uma grande demanda para essa profissão, porém se faz necessário saber se os alunos desse curso, quando se formam, atuam em áreas específicas de Administração.

Ao desempenhar a sua profissão, o administrador depara-se com muitos desafios, com base em Drucker (1997), alguns deles são: o desenvolvimento da tecnologia e o seu impacto no ambiente de trabalho; o estabelecimento de novas formas de relacionamento e de compartilhamento de responsabilidades entre indivíduo e organização, que gerem autonomia, flexibilidade e criatividade; e principalmente a preocupação com a manutenção e elevação da produtividade da empresa e de sua competitividade num mundo globalizado.

Em face desse cenário, este trabalho tem como objetivo geral conhecer quais fatores contribuem para que os administradores consigam atuar em suas áreas, e como objetivos específicos:

- Aprofundar o estudo acerca da formação dos administradores formados pelo DCH-IUNEB, no período 2001-2008;
- Identificar e analisar quais os desafios que os profissionais formados pelo DCH-I/UNEB, no período 2001-2008, encontram para atuar em sua área;

- Analisar a opinião do administrador formado pelo DCH-I/UNEB, no período 2001-2008, atuante em seu campo de formação acerca dos fatores que contribuíram para o seu ingresso no Mercado de Trabalho.

Essa pesquisa é de natureza descritiva pois faz uma descrição da percepção dos egressos sobre os fatores que os levaram a atuar no campo da administração, e tem uma abordagem qualitativa, visto que o estudo fez uma amostra intencional para realização das entrevistas e não se deseja fazer generalizações.

Para melhor compreender os fatores que possibilitaram o ingresso do egresso da área de Administração no Mercado de Trabalho, este trabalho busca, primeiramente, uma contextualização histórica da profissão do administrador no Brasil, e, em seguida, discute os conceitos de mercado de trabalho e os respectivos campos de atuação dos administradores, lançando as bases para a compreensão da inserção profissional do egresso do curso de administração do Departamento de Ciências Humanas do Campus I/UNEB, que constitui o objeto de estudo desse trabalho, e procura responder à pergunta: Qual a opinião de administradores egressos do curso do Departamento de Ciências Humanas da UNEB, no período de 2001 a 2008, atuantes em suas respectivas áreas, acerca dos fatores que influenciaram positivamente para o ingresso na profissão?

Para responder essa questão foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, bem como um estudo dos resultados da Pesquisa sobre a Prática Profissional do Administrador: Atuação dos Egressos do DCH-I/UNEB, realizada por Pires, Machado e Medina-Velasco (2014), que subsidiou a pesquisa de campo e a estruturação da amostra de entrevistados, que foram escolhidos entre aqueles egressos administradores atuantes em sua área de formação.

Sabe-se que alguns aspectos de prática profissional são importantes para o ingresso do formando no Mercado de Trabalho, porém não basta somente o profissional ingressar no Mercado, é necessário que ele atue em sua área, entretanto, alguns estudos como o de Pires, Machado e Medina-Velasco (2014) têm apontado que esses profissionais muitas vezes estão exercendo funções como “empregados” de organizações, ou seja, uma boa parte está assumindo cargos em nível operacional, realizando atividades que não coincidem com sua formação. Em outra pesquisa, Goya e Mansano (2012) apontam que o administrador tem dificuldade de conseguir o seu primeiro emprego em seu campo de atuação, porque, segundo os referidos autores, para ser competitivo e considerado um possível candidato a uma vaga, as empresas exigem que o profissional tenha feito vários outros cursos, como pós-graduação e cursos de aperfeiçoamento. Por isso existiu a necessidade de conhecer o porquê que isso acontecia e quais são os fatores que possibilitam o ingresso do administrador em seu campo de formação.

Faz-se necessário para esse estudo entender a dinâmica do mercado de trabalho no Brasil e em particular na Bahia, verificando quais possibilidades reais ele oferece ao administrador.

Sobre o funcionamento do mercado de trabalho no Brasil em longo prazo, Pochmann (2008, p. 59) afirma que:

O mercado de trabalho brasileiro registra desde os anos 1980 uma trajetória muito distinta da verificada no período anterior. Até então prevalecia o funcionamento do mercado sustentado pela ampliação dos empregos assalariados, sobretudo dos regulares e registrados, e pela redução do desemprego e das ocupações por conta própria e sem remuneração.

A partir da década de 1980, contudo, aponta-se para a ruptura da tendência de funcionamento do mercado de trabalho, com crescente elevação do desemprego aberto e das ocupações não assalariadas. Em contrapartida, houve o decréscimo do assalariamento, especialmente daquele com carteira assinada, em relação ao total da ocupação. (POCHMANN, 2008, p. 59).

Todavia, esse mesmo autor acrescenta que, desde 1999, segundo informações obtidas da Pnad do IBGE, houve uma elevação de emprego assalariado com carteira assinada, entretanto, para que a recente recuperação da ocupação formal possa romper com a desestruturação de longo prazo do mercado de trabalho, alguns fatores devem ser observados, como o aumento do desempenho do setor exportador, taxa de câmbio, comportamento do comércio internacional, sustentação do crescimento econômico como com a restrição à desregulamentação do mercado de trabalho (Pochmann, 2008).

Seguindo nessa linha, devido ao aumento do desemprego e à grande quantidade de profissionais que aguardam uma oportunidade para ingressar em seu campo de atuação, as empresas se tornaram, segundo Goya e Mansano (2012), bastantes exigentes ao selecionar os candidatos. Para as organizações, a graduação em administração, somente, não é suficiente, geralmente é exigido que o profissional seja pós-graduado e que possua um amplo conhecimento adquirido em cursos de aprimoramento: “a atual configuração do mercado de trabalho exige indivíduos capazes de executar, além da técnica, os conhecimentos e as habilidades adquiridos durante toda a sua vida”, explicam Goya e Mansano (2012, p. 68).

Assim, essa pesquisa considerou a projeção profissional de alguns egressos do curso de administração, considerando ser fundamental detectar as suas impressões a respeito dos fatores que permitiram a atuação em suas áreas. Esse estudo poderá permitir que outros administradores, ainda não atuantes na área de administração, bem como os próprios alunos graduandos de administração, possam identificar os fatores que os possibilitem exercer, de fato, essa profissão.

No capítulo 2, “Contextualização Histórica da Profissão do Administrador: Marcos Legais” pretende-se analisar as grandes etapas do desenvolvimento da administração no mundo, e depois especificamente no Brasil. Também é levantado o histórico do curso de administração do Departamento de Ciências Humanas, Campus I, haja vista ser um dos objetos de estudo deste trabalho.

Entender o Mercado de Trabalho é essencial para alcançar o objetivo geral dessa pesquisa, portanto esse é o assunto do capítulo 3, “O Mercado de Trabalho para o Administrador” que busca compreender o conceito de Mercado de Trabalho e como esse Mercado se apresenta para o profissional administrador.

No capítulo 4, “Procedimentos Metodológicos” é descrita a metodologia da pesquisa, que compreende Pesquisa Bibliográfica, Documental e Pesquisa Empírica – Estudo de Caso. O instrumento para coleta de informações foi a entrevista semiestruturada. O capítulo 5, “Resultados”, mostra as análises qualitativas das falas de dez entrevistas semiestruturadas, realizadas com egressos da Universidade do Estado da Bahia.

Por fim, o trabalho avalia em “Considerações Finais”, os fatores mencionados pelos egressos que possibilitou o ingresso na profissão, as limitações da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR: MARCOS LEGAIS.

Para efetuar o estudo acerca da história da administração, um dos autores escolhidos foi Lodi (1978), que trata de forma minuciosa as grandes etapas da história da administração no mundo, bem como Nicolini (2003) que apresenta os marcos históricos que causaram crescimento no estudo da administração no Brasil.

Segundo Lodi (1978), os fatores que causaram o surgimento da profissão do administrador, foi o desenvolvimento da indústria e a crescente separação entre propriedade e administração. Ao contrário do que muitos acreditam, o início do

pensamento administrativo não começa com Taylor, pois antes dele há vários profissionais estudiosos, como os economistas e engenheiros que contribuíram com análises, aplicação de técnicas, padronização de procedimentos, estudos e planos, tendo em vista o que viria a ser descoberto durante o século XIX (LODI, 1978).

Conforme o referido autor comenta, as origens do pensamento administrativo já são encontradas nos economistas clássicos do início do século XIX e um exemplo foi Adam Smith que, em 1776, mencionava o princípio de especialização dos operários numa manufatura de agulhas para salientar a necessidade de racionalização da produção e, nesta época, ele já sugeria alguns conceitos de controle e de remuneração. Depois de Smith, vários outros também contribuíram para a evolução da administração, mas um que se destacou entre eles foi Henry Varnum Poor, que segundo Lodi (1978), de toda a elite empresarial e industrial norte-americana antes do advento de Taylor, destaca-se a figura desse pensador. Ele pôde afirmar isso, pois cinquenta anos antes de Taylor, Poor se antecipou com incrível profundidade e realismo à análise dos problemas enfrentados hoje pelas grandes empresas e concebia a ciência da administração fundada em três princípios: organização, comunicação e informação, assim discutidos por Lodi:

A organização é concebida como cuidadosa divisão do trabalho desde o presidente até o trabalhador comum, cada um tendo deveres e responsabilidades especificados e sendo cada um responsável diante de seu superior imediato. Comunicação é concebida como método de prestação de contas (*reporting*) através de toda a organização e que permite à administração superior ter uma ideia precisa e contínua do progresso das operações. Informação é concebida como o conjunto das comunicações escritas, isto é, o registro dos relatórios operacionais compilados e analisados (LODI, 1978, p.19).

A obra de Poor também se destacou devido a uma determinada “ousadia” que ele teve para a época, que foi a publicação de balanços e de informações financeiras sobre as empresas. Digo “ousadia”, porque no tempo de Poor, considerava-se indiscrição divulgar qualquer dado público sobre a vida da empresa. Por conta desse “atrevimento”, ele teve que brigar por anos, para provar que divulgar esses tipos de informações, além de ser necessário num ambiente de acionistas investidores privados, era algo benéfico à imagem pública da empresa (LODI, 1978).

Após essa fase, o estudo em administração continuou se desenvolvendo, entre as figuras que mais se destacaram na história do pensamento administrativo, devido à sua colaboração para o movimento da Administração Científica foi Frederick W. Taylor (1856-1915). Posteriormente, Elton Mayo com seu projeto de pesquisa sobre a fadiga, os acidentes e o efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade, terminou com uma incrível descoberta que deu origem ao movimento das Relações Humanas. Com o passar dos anos, e de acordo com o contexto em que viviam as sociedades, bem como às ideologias dominantes, foram surgindo diversos outros movimentos, como as escolas do sistema social, do “behaviorismo”, da ciência da administração, da ideologia, da crítica estruturalista, do neo-empirismo, até os três mais recentes movimentos: a cibernética, a teoria dos sistemas, e a escola do absurdo de Parkinson, Peter e seus seguidores (LODI, 1978).

Conforme já comentado, no mundo, a profissão do administrador surgiu devido ao desenvolvimento da indústria. No que tange ao surgimento e desenvolvimento do estudo sobre administração no Brasil, também foi basicamente devido a esse advento histórico. Assim, os cursos de Administração no Brasil têm uma história muito recente, eles surgem aproximadamente em 1902, principalmente se comparamos com os EUA, onde os primeiros cursos na área se iniciaram no final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881.

Segundo Nicolini (2003) houve um grande incentivo à expansão do estudo em administração, devido ao surto industrializante no qual ingressou o país, sob o comando de Juscelino Kubitschek. Com o passar dos anos, criou-se uma forte demanda por profissionais que pudessem atuar nas organizações que progrediam, no ambiente de intensas mudanças econômicas que vinham ocorrendo. Devido a esse novo contexto que as organizações vivenciavam, houve uma necessidade de profissionalização dos quadros das empresas brasileiras e utilização de técnicas, tornando fundamental o treinamento de profissionais para realizar diversas atividades dentro das organizações.

O primeiro precedente para a regulamentação e posterior expansão do ensino de Administração no Brasil foi a criação da categoria de “técnico em Administração”, que torna o exercício da profissão privativo “dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação” (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 1994, p. 40).

Conforme Nicolini (2003), um centro de treinamento e intercâmbio de negócios, denominado Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP, contribuiu bastante para o aumento da oferta dos cursos de Administração no Brasil, pois esse centro se adaptava às realidades sociais, econômicas e políticas de desenvolvimento do país, que privilegiava as grandes empresas produtivas, principalmente as estrangeiras e as estatais.

A regulamentação do ensino em 1931, e posteriormente o “milagre econômico” entre os anos de 1969 a 1973, abriram um grande campo para os profissionais em Administração, e com incentivo governamental essa demanda foi atendida, formando profissionais em faculdades isoladas e privadas – características do processo de expansão do ensino superior no país (NICOLINI, 2003).

Um fator importante para a evolução desmedida do crescimento da graduação em Administração era que “a abertura dos cursos apresentava-se vantajosa, uma vez que poderiam ser estruturados sem muitos dispêndios financeiros” (Comissão de Especialistas de Ensino de Administração, 1997, p. 25 *apud* NICOLINI, 2003, p. 47), pois não eram necessários investimentos vultuosos em laboratórios sofisticados e nem qualquer outro refinamento tecnológico.

O Brasil vive, neste século XXI, um momento de intensas transformações: privatizações e permissões nas áreas em que antes atuava o governo empresário, fusões de empresas nacionais com empresas estrangeiras, fusões entre empresas brasileiras a fim de enfrentar a concorrência global (NICOLINI, 2003). Em um período como este, é basilar que se possa contar com gestores, públicos ou de empresas, que sejam capazes de desfazer com as remotas regras de um país onde concorrência e risco não faziam parte dos negócios e que sejam capazes de otimizar ao máximo o capital investido nesses mercados (NICOLINI, 2003).

Também é necessário que os administradores cumpram as funções dessa ciência social aplicada – administração, que envolve o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (FREEMAN; STONER, 1995, p. 5). Logo, espera-se que os profissionais da área sejam capazes de planejar ações, reformular processos, quando necessário, e colocar os trabalhadores a executar as tarefas preestabelecidas (GOYA e MANSANO, 2012).

2.1 HISTÓRICO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS I.

Como o foco empírico deste trabalho é o egresso do curso de bacharelado em administração do DCH-I/UNEB, faz-se necessário recorrer ao histórico deste curso que foi implantado em 1997, tendo como finalidade principal formar profissionais para conceber, gerir e desenvolver atividades no setor público e privado (UNEB, 1996).

O curso de Bacharelado em Administração foi concebido no sentido de torná-lo diferenciado dos demais cursos de graduação existentes na Bahia. Buscou-se, o formato de um curso capaz de atender as necessidades do mercado de trabalho atual e futuro, principalmente (UNEB, 1996).

Antes de existir o curso de Bacharelado em Administração, já existia o curso de Licenciatura em Administração, porém este último foi substituído pelo bacharelado, devido à necessidade de adaptação do currículo à perspectiva real do mercado de trabalho de Salvador. A realidade do mercado já era patenteada com a nova legislação ao reconhecer a inexistência de potencialidade de mercado de trabalho para egressos de cursos de formação de professores (UNEB, 1996).

O site da Universidade (UNEB, 2009, s/p) esclarecia que o mencionado curso “forma o profissional para atuar em atividade organizacional da área de apoio administrativo e como gerente, podendo exercer cargos, desde os de supervisão de primeira linha, até os de direção dos negócios da empresa”. Tais profissionais estariam aptos para atuarem em:

Órgãos Federais, Estaduais e Municipais, Órgãos de Economia Mista, Hospitais, Empresas Privadas e Consultorias de Comércio Exterior, Empresa de Turismo, Universidades, permitindo o desenvolvimento de atividades docentes e de pesquisa e, ainda, em serviços de consultorias de projetos e planejamento administrativo etc. (UNEB, 2009, s/p).

Com base na informação da UNEB, o curso de administração do DCH-I, tem como foco a formação de administradores capazes de conceber, gerir e desenvolver atividades vinculadas aos diversos setores da economia, públicos e privados. Para que o objetivo da universidade seja concretizado é necessária a combinação de uma formação nos fundamentos teóricos e uma habilitação nos instrumentos operacionais (PIRES, MACHADO, MEDINA-VELASCO, 2014).

Com o passar dos anos, foram ocorrendo diversas mudanças no curso de administração da UNEB. Algumas delas foram a importante expansão de outros Cursos de Administração, em cidades do interior, assim como também, a implantação do sistema de cotas para afrodescendentes e outras ações afirmativas (PIRES, MACHADO, MEDINA-VELASCO, 2014).

Ao finalizar o seu curso e buscar uma oportunidade de emprego no mercado de trabalho, qual é a realidade encontrada pelo egresso desse curso? Esse administrador consegue atuar em seu campo de atuação com facilidade? Se sim, quais fatores influenciaram no ingresso desse profissional?

3 O MERCADO DE TRABALHO PARA O ADMINISTRADOR

A fim de compreender o contexto onde os egressos de administração atuarão - Mercado de Trabalho, os autores considerados foram Araújo, Albuquerque e Silva (2011) que tratam das mudanças e desafios do mercado de trabalho e gestão de pessoas. Segundo Offe e Hinrich (1984) *apud* Araújo, Albuquerque e Silva (2011) o mercado de trabalho é o principal meio, no qual o sistema produtivo é provido com os trabalhadores necessários para a geração de riqueza e onde os detentores da força

de trabalho buscam meios monetários e sociais a fim de assegurar sua sobrevivência. Ainda segundo esse autor, a força de trabalho sofre influência das forças políticas, econômicas e legais que regulam o mercado. Já segundo Oliveira (2009), na verdade, não só a política, a economia e a legislação interferem no mercado de trabalho, mas todos os integrantes da sociedade por meio das relações sociais que estabelecem ao longo dos anos, logo, “não há um único mercado do qual todos os trabalhadores participam, mas múltiplos mercados dinâmicos, que se formam e se alteram de acordo com particularidades de segmentos de produção, profissões, regiões etc” (OLIVEIRA, 2009, p. 98). A definição de Araújo, Albuquerque e Silva (2011) está mais próxima do autor Oliveira (2009), visto que para ele o mercado de trabalho sofre influência de todos e pode ser definido como:

A configuração de indivíduos empregados ou disponíveis para emprego em um determinado espaço geográfico – Estado, região, nação ou bloco de nações. Esse mercado é extremamente dinâmico, na medida em que interfere e ao mesmo tempo age sobre as influências das forças que regulam os ambientes social e organizacional – econômicas, tecnológicas, culturais, demográficas, políticas, legais, concorrência, mercado de clientes, pressão dos stakeholders, dentre outras (OLIVEIRA, 2009, p.98).

As competências dos profissionais disponíveis no mercado de trabalho devem atender as exigências dos demandantes (empresas) e os que já estão empregados, empenham-se cada vez mais para se diferenciar no mercado pelas suas habilidades e competências individuais, é por isso que esse estudo visa descobrir quais os fatores que possibilitam o ingresso do profissional em administração no mercado de trabalho, visto que esse parece ser o objetivo de qualquer recém-formado.

Segundo Araújo, Albuquerque e Silva (2011), o mercado de trabalho possui dois polos. Em um dos polos, posicionam-se os trabalhadores mais qualificados, sendo mais difícil de serem substituídos, e no outro pólo, estariam os trabalhadores com menor qualificação, sendo mais fácil de serem substituídos, sendo forçados a aceitar empregos precários. Cabe saber, então, em qual dos polos os profissionais de administração que estamos estudando se encontram! Sabe-se que há uma grande quantidade de administradores formados, mas estão realmente qualificados?

A pesquisa de Pires, Machado e Medina-Velasco (2014), mostrou que muitos dos egressos do curso de administração da UNEB estavam atuando no nível operacional, com base nisso, observa-se que muitos administradores estão no segundo polo, e estão sendo forçados a aceitar empregos que muitas vezes não abrangem o seu campo de atuação.

Para Oliveira (2009), os mercados de trabalho são espaços dinâmicos que se ajustam e se modificam ao longo do tempo. Este autor também comenta sobre os desafios que alguns jovens enfrentam na tentativa da inserção profissional e que ter um diploma de nível elevado aumenta as possibilidades de ingresso no Mercado de Trabalho, entretanto, isso não garante um emprego imediato. O autor trata isso de forma geral, no caso do administrador recém-formado, pode-se deduzir que o mesmo também terá dificuldades para ingressar nesse mercado tão complexo e dinâmico, então já que não há garantias de que esse profissional irá atuar na sua área, como aumentar as chances disso acontecer?

Devido ao cenário de crise financeira em que o país está enfrentando atualmente e consequentemente a crise no mercado formal de trabalho que já eliminou 137 mil postos até abril de 2015 e fez a geração de empregos recuar ao nível de 1999, essa demanda pelo profissional de administração tende a diminuir. A crise financeira de 2015 também está levando à destruição de empregos com melhores salários, em cargos intermediários de chefias – gerentes de produção e operações, de áreas de apoio e supervisores de serviços administrativos e da construção civil (DOCA, CAGNI

e LOBO, 2015). O que se pode entender é que retirando os cargos de apoio e de construção civil, os outros cargos mencionados geralmente são ocupados por administradores, ou seja, diante da crise esses postos de trabalho são eliminados, dificultando ainda mais a inserção profissional do administrador em seu campo de atuação.

Ainda nesse aspecto, Silva (2012) informa que o Mercado de Trabalho se encontra cada vez mais disputado, visto que é grande o número de recém-formados em administração inseridos no mercado a cada ano, se tornando inversamente proporcional ao número de vagas disponíveis.

Segundo pesquisa de Pereira (2011), para que o administrador consiga atuar em sua área é necessário possuir habilidades de liderança, trabalho em equipe, comunicação e fluência verbal, capacidade de negociação e dinamismo. Com base ainda nessa autora, as principais áreas que são responsáveis por 62% das vagas do mercado de trabalho em Salvador são para as áreas administrativa, financeira e vendas.

Neste trabalho, já foi destacado, que os profissionais que contribuíram para o desenvolvimento do estudo da administração foram os economistas e engenheiros. Provavelmente, seja por isso que são os principais concorrentes dos administradores. Pereira (2011) confirma que os principais concorrentes do graduado em administração para a área financeira, sejam para as vagas de estágio ou de cunho executivo, são os engenheiros, os contadores e os economistas. Já para as outras áreas são os comunicólogos, psicólogos, profissionais da área de secretariado e comércio exterior. Percebe-se, então, que é um grande desafio para o recém-formado em administração, atuar em sua área no Mercado de Trabalho em Salvador, pois além de concorrer com outros administradores, eles ainda concorrem com profissionais de outras áreas, sem falar nas exorbitantes exigências das empresas. Um exemplo disso é que para os cargos considerados de gestão intermediária é obrigatório ter pós-graduação e para os cargos considerados de alta gestão, é necessário além da pós-graduação, experiência mínima na área de cinco anos e, como as empresas estão em busca de profissionais cada vez mais qualificados, algumas atividades que eram desempenhadas por pessoas com nível médio, atualmente podem ser ocupadas por pessoas formadas em administração (PEREIRA, 2011).

Devido a essa grande concorrência que existe no mercado e também por conta da precarização do trabalho nas empresas privadas, muitos egressos têm buscado oportunidade na esfera pública, com mostra o estudo de Pires, Machado e Medina-Velasco (2014) sobre a prática profissional do administrador do DCH-I/UNEB, quando constata que a maioria dos egressos participantes da pesquisa ingressou no emprego por concurso (63,8%). Com relação a esse número de concursos, observa-se que mais da metade (59,1%) foi apresentada para órgãos de esfera estadual, em seguida para as instâncias federais (26,1%) e apenas 9,1% para as esferas municipais (PIRES, MACHADO, MEDINA-VELASCO, 2014, p.26).

A inquietação do presente estudo é identificar se os administradores estão realmente atuando em suas áreas e, a pesquisa mencionada demonstrou um fato preocupante, que dos egressos pesquisados, a maioria está atuando no nível operacional (45,1%). Muitos acreditam que sempre haverá lugar no mercado para os que estão bem preparados e que para conquistar e manter o emprego deve haver educação e constante aprimoramento, mas porque será que tantos administradores quando se formam não atuam especificamente em suas áreas? Por que tantos profissionais estão em nível operacional? Quais atividades os administradores exercem nesse nível? A próxima subseção deste trabalho explicará o campo de atuação dos administradores.

3.1 CAMPOS DE ATUAÇÃO

Com base em Murari e Helal (2009), devido ao cenário em que vivemos atualmente, com diversas mudanças tecnológicas acontecendo a todo o momento, as organizações estão buscando profissionais multifuncionais, que sejam flexíveis e versáteis, ao desempenharem suas atividades.

Na pesquisa sobre a prática profissional do administrador, realizada por Pires, Machado e Medina Velasco (2014), observou-se que a maioria dos egressos (84,3%), quando alunos de administração da UNEB, eram alunos trabalhadores, ou seja, exerciam atividade remunerada durante o curso. Pode-se concluir então, que grande parte desses alunos já conhecia a realidade atual das demandas organizacionais e sabiam que deveriam ir além de suas atividades. Zarifian (2001) confirma isso quando diz que o indivíduo deve ultrapassar as funções predefinidas ao cargo e procurar, por meio da comunicação interna e externa, mobilizar recursos para resolver os problemas.

Para entender o campo de atuação do administrador recorreu-se ao site do Conselho Regional de Administração – CRA, da Bahia; a Lei n. 4.769/65 que dispõe sobre o exercício da profissão do Administrador; e à pesquisa de Pereira (2011), sobre os principais atributos do administrador baiano.

De acordo com os art. 3º da Lei nº 4.769/65, a atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

9. elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização; b) pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos; c) exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas, em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido; d) o exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior, assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus compartimentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração; e) magistério em matérias técnicas do campo da administração e organização. Parágrafo único. A aplicação do disposto nas alíneas c, d e e não prejudicará a situação dos atuais ocupantes de cargos, funções e empregos, inclusive de direção, chefia, assessoramento e consultoria no Serviço Público e nas entidades privadas, enquanto os exercerem (BRASIL, 1965).

Conforme já comentado anteriormente, muitos profissionais em administração estão atuando no nível operacional. Mas quais seriam as atividades exercidas nesse nível? Com base em Pereira (2011), os cargos relacionados com a gestão operacional são responsáveis em cumprir as diretrizes da alta gestão e pela gestão intermediária, tais como: execução das contas a pagar e a receber; realizar cobranças; operacionalizar o faturamento; apuração dos resultados financeiros; realizar fluxo de caixa; realizar indicadores; realizar relatórios gerenciais; promover a diminuição de custos.

O que acontece é que tais atividades não estão inclusas no rol de atividades para um administrador, percebe-se que são atividades de assistente administrativo/financeiro, que pode ser ocupada tranquilamente por um profissional de nível médio. Talvez para entender esse fenômeno seja necessário compreender o que significa “exército de

reserva”, conceito marxista, e que se aplica a todas as profissões onde estejam aqueles que vendem sua força de trabalho ao Capital.

Já os cargos de alta gestão e de gestão intermediária coincidem mais com as atividades que compete ao administrador. Ainda, segundo Pereira (2011), as atividades dos cargos de alta gestão estão relacionadas ao processo de tomada de decisão e a gestão de toda a empresa de forma a: analisar e definir políticas de recuperação, operação e concessão de crédito; atuar com *Credit Scoring*; analisar cenários (macroeconômicos); discutir estratégias de investimentos que maximize resultados e diminua riscos; trabalhar com gestão de projetos, planejamento e acompanhamento orçamentário; controle de custos; trabalhar e analisar rentabilidade de projeto; avaliar e acompanhar todo o processo de contas a pagar e a receber; ser o principal responsável pelo fluxo de caixa empresarial; compreender contabilidade; otimizar recursos e resultados econômicos de forma a contemplar metas empresariais, apurar resultados financeiros, realizar relatórios gerenciais; analisar indicadores e recursos; analisar as principais cobranças.

Já ao avaliar os cargos de Gestão Intermediária, constata-se que são atividades que buscam auxiliar a alta gestão, sendo responsável pela gestão dos profissionais da área operacional, por isso são responsáveis por: trabalhar com Leasing e Fime; elaborar fluxo de caixa, experiência com instituições financeiras; compreender formas de financiamento, compreender conciliação contábil; ter capacidade de analisar cenários econômicos e financeiros do serviço, minimizar riscos, compreensão em processos de tesouraria e de faturamento, compreender a parte fiscal e tributária; realizar pagamentos diversos; analisar indicadores e recursos; realizar relatórios gerenciais; planejar orçamentos; controlar custos; compreender a análise de riscos; compreender processos de cobrança; análise ou recuperação de crédito em instituições financeiras (PEREIRA, 2011).

Resumidamente, constituem-se funções do Administrador, aquelas exercidas em nível tático e estratégico, porém com base em todo o referencial teórico expresso até o momento, percebe-se dois aspectos importantes: o primeiro é que a maior parte dos administradores está atuando em nível operacional e, o segundo seria que as atividades desempenhadas nesse nível não coincidem com as atividades que competem a um administrador. Então, como saber os fatores que possibilitam a atuação do administrador em seu campo de trabalho?

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, aprovadas pela Resolução CNE Nº 4 de 13/07/05, nos artigos 3º, 4º e 5º apresentam quais habilidades o administrador deve ter e como elas devem ser desenvolvidas durante o curso. O Art. 3º indica o perfil desejado do formando em administração, que envolve a:

capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (BRASIL, 2005).

O Art. 4º informa que o que o curso de graduação em administração deve promover uma formação que revele, pelo menos as seguintes competências e habilidades:

- I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005)

Baseado em tais informações pode-se entender que para que o administrador consiga atuar em sua área ele precisa ter uma formação que seja capaz de desenvolver as habilidades mencionadas acima. As universidades, por sua vez, devem contemplar em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade e o Artigo 5º da Resolução CNE Nº 4/2005 apresenta quais campos interligados de formação devem ser contemplados no curso de graduação em administração. Será possível ver, mais adiante, nos resultados da pesquisa empírica que os egressos desenvolveram as competências e habilidades mencionadas nessa Resolução. Para comprovar isso, foi feito um quadro comparativo (Quadro 4), na p.40 deste trabalho, entre os fatores que possibilitaram o ingresso na profissão citados pelos egressos entrevistados e as habilidades e competências citadas na Resolução CNE Nº 4/2005.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento desse estudo monográfico compreende as seguintes etapas:

4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

A pesquisa é do tipo qualitativa que, segundo Richardson (2011, p.90), pode ser caracterizada como “uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”.

Dentre as abordagens metodológicas existentes, optou-se pela pesquisa bibliográfica que conforme Martins e Lintz (2000, p.29) tem como foco “explicar e discutir um tema ou problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos etc...” Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi feita da seguinte maneira: Inicialmente, foi levantado um histórico da profissão do administrador, pois era necessário entender em que contexto a profissão surgiu e como ela evoluiu. Após isso, também foi levantado outro histórico, nesse caso, o do curso de bacharelado em administração do Departamento de Ciências Humanas, Campus I, da UNEB, visto que os egressos desse curso seriam analisados. Como o objetivo geral dessa pesquisa é conhecer os fatores que possibilitam o ingresso no Mercado de Trabalho, se fez imprescindível entender como esse Mercado

se apresenta para o administrador e como ele funciona, bem como os campos de atuação do administrador.

Também foi utilizada fonte documental, como o Projeto do Curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB em que buscou dados sobre o ano de implantação e finalidade do curso, ou seja, o seu histórico.

4.2 PESQUISA EMPÍRICA

4.2.1 Estudo de Caso

A pesquisa bibliográfica subsidiou o conhecimento e análise das contribuições científicas sobre os fatores de prática profissional que possibilitam os administradores atuarem em suas áreas, bem como as investigações empíricas que foram realizadas no presente estudo, através de trabalho de campo - estudo de caso, cujo foco é o Estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade, como objetivo de compreendê-los em seus próprios termos (MARTINS e LINTZ, 2000, p.36).

A unidade de investigação empírica foram os 82 (oitenta e dois) egressos do curso de Administração do DCH-I/UNEB, período 2001-2008 (PIRES, MACHADO, MEDINA-VELASCO, 2014), que responderam estar “atuando em seu campo de formação”, seja em “nível estratégico, tático ou operacional”, conforme apresenta a Tabela 1.0.

Tabela 1 - Atuação na área de Administração de empresas – Egressos de Administração – DCH-I/UNEB (2001.1 – 2008.2)

Atuação na área	Casos	% Casos	% válido
Sim, atua.	82	59,4	59,4
Não atua.	56	40,6	40,6
Total	138	100,0	100,0

Fonte: Pires, Machado e Medina-Velasco, 2014, p.62.

Este estudo tem por unidade de análise os fatores que possibilitam o ingresso desses egressos, em seu campo de atuação e por unidade de observação os egressos que estão atuando em seu campo de formação.

4.2.2 Fontes de informação

Esse trabalho é um recorte qualitativo dos resultados da pesquisa sobre a Prática Profissional do Administrador: Atuação dos Egressos do DCH-I/UNEB, 2001-2008, de Pires, Machado e Medina-Velasco (2014).

A pesquisa mencionada identificou quatro categorias diferenciadas da posição na ocupação dos egressos: a posição de “empregados”, ocupada por mais de 80% dos egressos; o trabalho “por conta própria” com 7,6% dos egressos; os ocupados com “empresa formal” que corresponderam a 5,2%; e os desempregados (7%), conforme Tabela 2.0.

Tabela 2.0 - Situação empregatícia atual - Egressos de Administração – DCH-I/UNEB (2001.1 – 2008.2)

Situação Empregatícia	Casos	% Casos	% válido
Conta Própria	13	7,6	7,6
Desempregado	12	7,0	7,0
Empregado	138	80,2	80,2

Empresa Formal	9	5,2	5,2
Total	172	100,0	100,0

Fonte: Pires, Machado e Medina-Velasco, 2014, p.57.

Os egressos que afirmaram estar atuando na área de administração correspondem a uma porcentagem de 59,4%, porém 45,1% declaram estar assumindo cargos em nível operacional, isto é, em atividades que não coincidem com sua formação de gestor, conforme pode ser observado na tabela 3.0.

Tabela 3.0 – Nível Hierárquico desempenhado na empresa/instituição de trabalho.

Nível Hierárquico	Casos	% Casos	% válido	% acumulado
Estratégico	18	25,4	25,4	25,4
Operacional	32	45,1	45,1	70,4
Tático	21	29,6	29,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	-

Fonte: Pires, Machado e Medina-Velasco, 2014, p.63.

Portanto, o recorte estudado nessa monografia foram os egressos que afirmaram “estar atuando em seu campo de formação”, visto que o objetivo principal desse trabalho é conhecer os fatores que influenciaram o ingresso desses administradores, em seu campo de atuação.

Essa fonte de informação subsidiou a pesquisa de campo e a estruturação da amostra de entrevistados, que foram escolhidos entre aqueles 82 egressos administradores atuantes em sua área de formação.

4.2.3 População e amostra

Considera-se como população dessa pesquisa os 82 (oitenta e dois) indivíduos, que conforme o estudo de Pires, Machado e Medina-Velasco (2014) estão atuando no mercado de trabalho, em seu campo de formação.

Do total da população considerada, foram escolhidos 10 egressos que estão atuando em um dos dez campos de atuação do administrador. A seleção foi feita escolhendo-se os egressos segundo o seu campo de atuação e proporcionalmente à quantidade da população, ou seja, 01 egresso atuando na administração de organizações, 01 em Administração financeira, 01 em Administração de Materiais, 01 em Administração de Marketing, 01 em Administração da Produção Industrial e de Serviços, 02 em Administração de Recursos Humanos, 01 em Administração Orçamentária, 01 em Organização e Métodos e Programas de Trabalho, 01 atuando em alguns dos campos conexos (Administração de Consórcio; Administração de Comércio exterior; Administração de Cooperativas; Administração Hospitalar; Administração de Condomínios; Administração de Imóveis; Administração de Processamento de Dados; Administração Rural; Administração Hoteleira; “Factoring” e Turismo).

No campo de atuação “Administração de Processos”, não foi encontrado nenhum sujeito que afirmasse atuar em tal área, sendo essa uma limitação da pesquisa. Conforme Malhotra (2006), o trabalho de elaboração de uma amostragem inclui cinco passos. O primeiro seria a definição da população-alvo; depois é feita a determinação da composição da amostra; no terceiro estágio, a seleção da técnica de amostragem;

a seguir, realiza-se a determinação do tamanho da amostra; e, por fim, é feita a execução do processo de amostragem. Entender essa dinâmica é fundamental para que o processo de amostragem seja eficaz.

As técnicas de amostragem são classificadas como não probabilísticas e probabilísticas. O tipo de amostra desta pesquisa é a não-probabilística que, de acordo com Malhotra (2006), trata-se de uma técnica que confia no julgamento pessoal do pesquisador e é capaz de fornecer boas estimativas das características da população, entretanto, não permite uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. Dentre alguns tipos de amostragem não- probabilística, a que mais se mostrou adequada ao trabalho foi a amostragem por quotas que, segundo Malhotra (2006), pode ser definida:

Como uma amostragem por julgamento em dois estágios. O primeiro consiste em desenvolver categorias, ou quotas, de controle de elementos da população... No segundo estágio, os elementos da amostra são selecionados com base em conveniência ou julgamento. Uma vez atribuídas as quotas, há considerável liberdade na escolha dos elementos a serem incluídos na amostra (MALHOTRA, 2006, p. 328).

As cotas ou categorias estabelecidas nesta pesquisa foram os dez campos de atuação do administrador, logo, cada campo seria uma cota.

No primeiro estágio, foram desenvolvidas as categorias por campo de atuação. Assim, foi separada a quantidade de pessoas que atuavam em cada área de administração, e depois calculada a porcentagem de cada uma em relação ao todo. Após isso, foi feito um cálculo da porcentagem da amostra, para verificar quantos, de fato, deveriam ser entrevistados, em cada área, considerando-se que a amostra deve ser um retrato da população.

No segundo estágio, foi selecionado quem seria entrevistado de acordo com os critérios estabelecidos – estar em atuação profissional em um dos dez campos de atuação do administrador, e que tivesse telefone e email para contato, que foram conseguidos a partir do banco de dados da pesquisa com os egressos do DCH-I/UNEB (PIRES, MACHADO E MEDINA-VELASCO, 2014), segundo o Quadro 1:

Quadro 1: Seleção dos Sujeitos da Amostra, para Entrevista, por Área de Atuação.

Áreas de Atuação	Número de Egressos Entrevistados
Administração de organizações	01
Administração financeira	01
Administração de Materiais	01
Administração de Marketing	01
Administração da Produção Industrial e de Serviços	01
Administração de Recursos Humanos	02
Administração Orçamentária	01
Organização e Métodos e Programas de Trabalho	01
Administração de Processos	0
Campos conexos	01
Total	10

Fonte: Elaboração própria

4.2.4 Coleta de dados

Na realização do trabalho de campo, a técnica de coleta de dados (comunicação) utilizada foi a entrevista semiestruturada. Essa técnica foi escolhida porque combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada (MINAYO, DESLANDES E GOMES, 2009).

A entrevista semiestruturada deve contemplar alguns pontos como: o pesquisador deve se apresentar; falar sobre seu trabalho; deve colocar, claramente, o objetivo da pesquisa; ressaltar a questão do anonimato das informações; entregar ao entrevistado um questionário para que preencha com informações básicas; o início da entrevista deve ser iniciada com perguntas simples, da realidade do entrevistado, para ele confiar no pesquisador. Essa técnica parte de questões básicas, que se refere a essência do que está em estudo. E de perguntas derivadas (improvisadas), que o pesquisador fará de acordo com as respostas do entrevistado e também do conhecimento do fenômeno que o entrevistador tem sistematizado (TRIVIÑOS, 1987, p.145-152).

A etapa anterior à realização das entrevistas foi marcada pela realização do teste-piloto, a fim de identificar possíveis falhas, com a participação de dois egressos, totalizando duas entrevistas. O teste do roteiro de entrevista contribuiu para o aperfeiçoamento do mesmo.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de abril e maio do ano de 2015, o tempo médio de duração foi de 20 minutos, todas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, conforme apresenta o Apêndice A, e acompanhadas de anotações, pois conforme Triviños (1987), isso pode contribuir para os esclarecimentos que perseguem o pesquisador. Agendava-se, por telefone, um horário com o entrevistado e, já nesse primeiro contato, eram-lhe explicados os objetivos da pesquisa, da entrevista, como e porque ele foi selecionado. No encontro, repetiam-se as explicações e os conteúdos/temas que seriam abordados na entrevista. O Apêndice B apresenta o roteiro de entrevista utilizado que subsidiou a realização do trabalho.

4.2.5 Análise de Dados

A técnica de análise de dados utilizada neste estudo foi a análise de conteúdo. Com base em Martins (2008, p. 33), a análise de conteúdo “é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa”.

Segundo esse mesmo autor, a análise de conteúdo compreende três etapas:

- (a) pré-análise – seleção do material definição dos procedimentos a serem seguidos; (b) exploração do material – implementação dos procedimentos: contagem de palavras ou outra unidade de análise, levantamento de categorias já testadas, ou construção de categorias a partir das frequências e significados comuns das unidades de análises; (c) tratamento dos dados e interpretações – geração de inferências sobre o texto como um todo e interpretações (MARTINS, 2008, p.34)

Silva, Gobbi e Simão (2005, p.74), simplifica essas três etapas quando afirma que o primeiro passo para análise do discurso consiste em estar de posse dos dados que poderão ser coletadas a partir de entrevistas semi-estruturadas, questões abertas dos questionários ou outras ferramentas que o pesquisador julgue adequadas. De posse dos dados o pesquisador parte para a análise e interpretação das informações para, em seguida, chegar à etapa da conclusão (SILVA, GOBBI E SIMÃO, 2005, p.74)

A pré-análise desta pesquisa foi feita com as transcrições das dez entrevistas. O áudio gravado de cada entrevista foi escutado de forma lenta e foi confeccionado um documento com as descrições de todas as falas. Após isso, foi realizada a exploração do material, que seguiu as seguintes etapas:

- 1º Leitura minuciosa de cada resposta de cada entrevistado, buscando-se as frequências e significados comuns nas falas;
- 2º Construção de categorias a partir das frequências das falas e de quadros de análises;
- 3º Interpretação das falas, buscando-se as relações entre o que diz a teoria (revisão da literatura e pesquisa documental) e a fala dos egressos sobre os fatores que determinaram ou não sua inserção profissional nos campos de atuação do administrador.

5 RESULTADOS

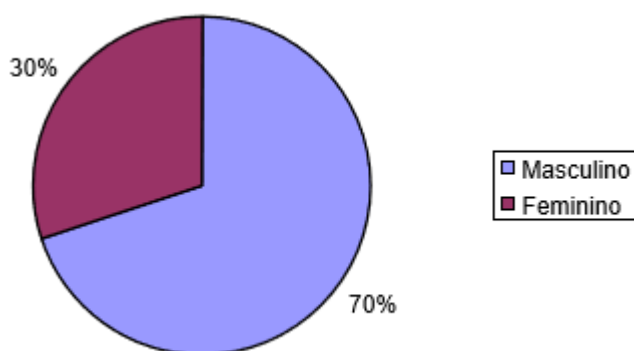
Para realização da análise dos dados, primeiro apresentam-se as opiniões próprias dos respondentes com relação aos desafios para ingressar em seu campo de atuação, bem como aos fatores que possibilitaram a entrada no mercado de trabalho e quais dentre esses fatores os diferenciaram de outros profissionais administradores. Buscou-se inclusive conhecer a opinião dos egressos sobre o fato de alguns administradores não conseguirem ingressar em seu campo de formação.

Além disso, os egressos opinaram sobre um dos resultados da pesquisa de Pires, Machado e Medina-Velasco (2014) referente à atuação de muitos egressos na área pública. Também foram questionados sobre as atividades desempenhadas no trabalho, e por fim, abriu-se um espaço para as críticas, elogios e sugestões.

5.1 PERFIL

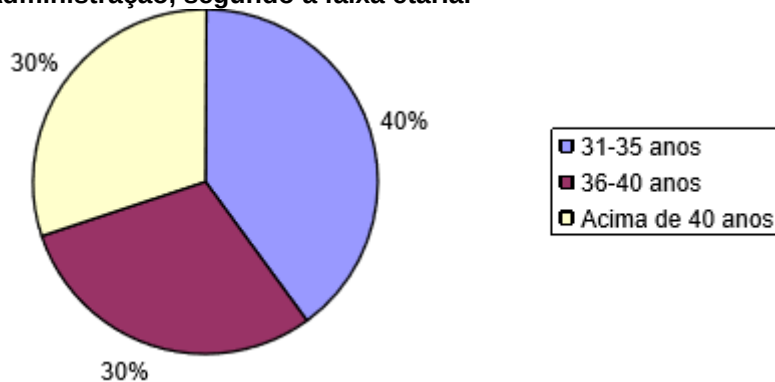
Os participantes da pesquisa possuem o seguinte perfil: são do sexo masculino (70%), estão na faixa etária de 31-35 anos (40%), possuem pós-graduação (80%), demoraram até 01 ano para ingressar no campo de formação (70%), atuam na área pública (70%), afirmam que as atividades realizadas no trabalho coincidem com a formação (100%), se sentiram preparados para o mercado de trabalho assim que formaram (80%) e afirmam que o fato de estar atuando hoje na área é devido ao curso de pós-graduação (70%), conforme apresentam-se os gráficos, a seguir.

Figura 1: Egressos de ADM – DCH-I/UNEB (2001– 2008) que atuam em campos da Administração, segundo o sexo.



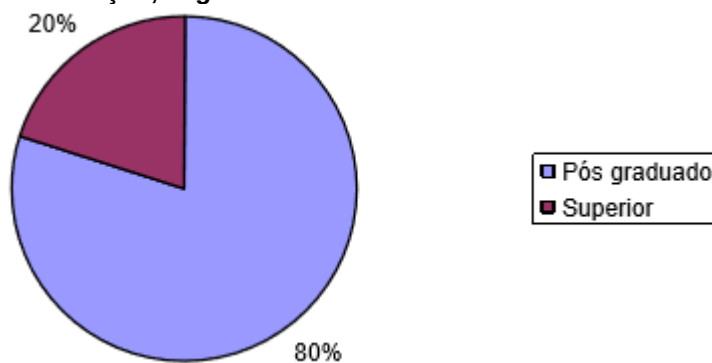
Fonte: Elaboração própria

Figura 2: Egressos de ADM – DCH-I/UNEB (2001– 2008) que atuam em campos da Administração, segundo a faixa etária.



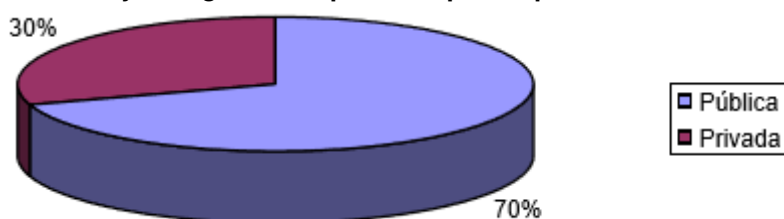
Fonte: Elaboração própria

Figura 3: Egressos de ADM – DCH-I/UNEB (2001– 2008) que atuam em campos da Administração, segundo o nível acadêmico.



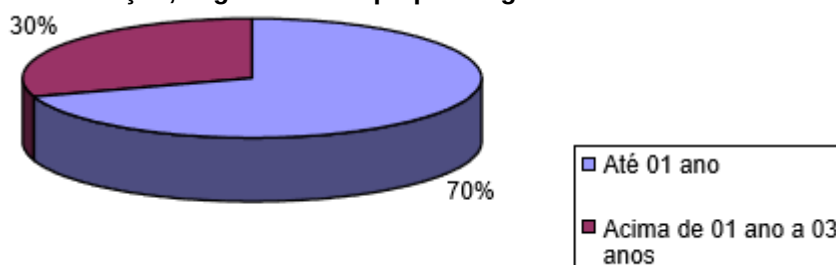
Fonte: Elaboração própria

Figura 4: Egressos de ADM – DCH-I/UNEB (2001– 2008) que atuam em campos da Administração segundo o tipo de empresa que trabalha.



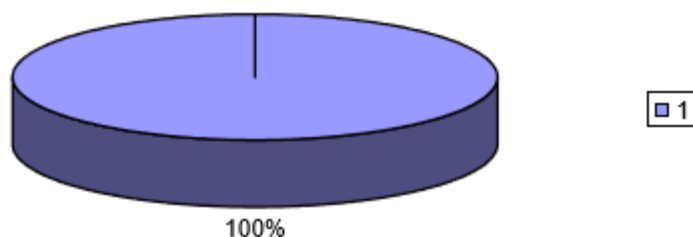
Fonte: Elaboração própria

Figura 5 Egressos de ADM – DCH-I/UNEB (2001– 2008) que atuam em campos da Administração, segundo o tempo para ingressar na área.



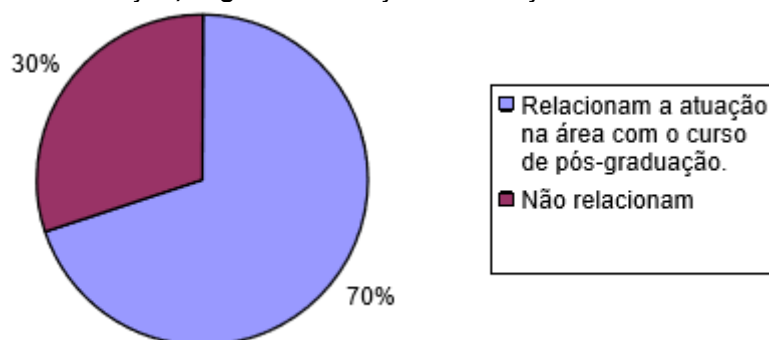
Fonte: Elaboração própria

Figura 6: Egressos de ADM – DCH-I/UNEB (2001– 2008) que atuam em campos da Administração segundo as atividades coincidir com a formação.



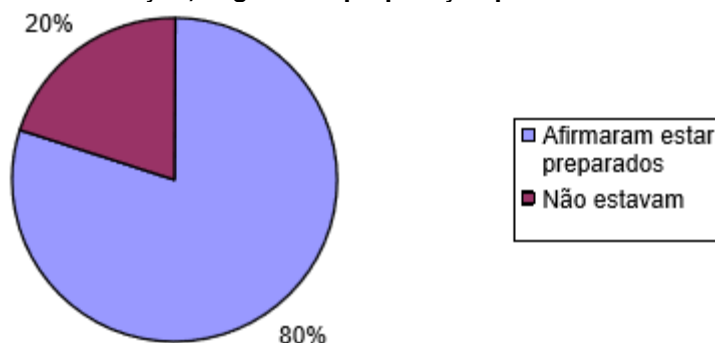
Fonte: Elaboração própria

Figura 7: Egressos de ADM – DCH-I/UNEB (2001– 2008) que atuam em campos da Administração, segundo a relação da atuação na área com o curso de pós-graduação.



Fonte: Elaboração própria

Figura 8: Egressos de ADM – DCH-I/UNEB (2001– 2008) que atuam em campos da Administração, segundo a preparação para o Mercado de Trabalho.



Fonte: Elaboração própria

5.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA INGRESSAR NO MERCADO DE TRABALHO

Com relação às dificuldades que encontraram para ingressar em seu campo de atuação, alguns não tiveram dificuldade, pois já atuavam na área de administração ou estagiavam (Egresso 04, Egresso 05 e Egresso 08). Já outros afirmaram uma única dificuldade, principalmente os que estão atuando na área pública, que foi o fato de ter que dispor de tempo para estudar para ser aprovado nos concursos públicos (Egresso 01, Egresso 02). Três egressos apresentaram algumas dificuldades, quais sejam: a exigência de experiência, preconceito racial e nível salarial não atrativo, principalmente para atuar em empresas privadas (Egresso 06, Egresso 09 e Egresso 10). E dois dos egressos, afirmaram não ter passado nenhuma dificuldade (Egresso 03 e Egresso 07).

Conforme já mencionado, foram entrevistados 10 (dez) egressos, 07 (sete) atuam em empresas públicas e 03 (três) em empresas privadas. Os que atuam em empresas privadas relataram que tiveram pouca ou nenhuma dificuldade, uma realidade até mesmo diferente do que foi levantado até então com o referencial teórico, pois conforme Pereira (2011) é um grande desafio para o recém-formado em administração, atuar em sua área no Mercado de Trabalho em Salvador, pois além de concorrer com outros administradores, eles ainda concorrem com profissionais de outras áreas, sem falar nas exorbitantes exigências das empresas. O Quadro 2 apresenta os principais desafios mencionados pelos entrevistados por ordem dos mais citados.

Quadro 2: Desafios para ingressar no campo de atuação por ordem dos mais mencionados

DESAFIOS
Dispor de muito tempo para estudar para passar em um concurso público.
Exigência de experiência na área.
Nível salarial não atrativo.
Preconceito racial

Fonte: Elaboração própria.

Para entender melhor as dificuldades que os egressos enfrentaram para ingressar no mercado de trabalho, seria necessário um estudo com aqueles que não estão atuando na área, conforme mostra o estudo de Pires, Machado e Medina-Velasco (2014). Como esse estudo focou aqueles que estão atuando em seu campo de formação, não se obteve muitos resultados com relação às dificuldades, observando-se essa disparidade.

5.3 FATORES QUE POSSIBILITARAM O INGRESSO NA PROFISSÃO

Os fatores que possibilitaram o ingresso na profissão mencionado pelos egressos foram: fluência em mais de um idioma, principalmente o inglês (Egressos 02, 07 e 09); facilidade em aprender e aplicar os aprendizados (Egresso 02); experiências adquiridas no estágio (Egresso 01); capacidade de concentração (Egresso 01); dedicação (Egressos 01, 02, 03 e 06); foco (Egressos 01, 05 e 09); capacidade de liderança (Egressos 01 e 04); ser mediador (Egressos 01 e 10); ter bom relacionamento com as pessoas (Egressos 01 e 10); ter um curso de Pós-graduação (Egressos 01, 02, 08 e 09); disciplina (Egressos 02 e 10); determinação (Egressos 05 e 09); persistência diante das dificuldades (Egressos 02 e 09); Gostar da área/vocação (Egressos 03 e 09); teoria aprendida na faculdade (Egresso 04 e 07); pró-atividade (Egresso 05 e 10); boa comunicação (Egressos 05, 10); busca pelo conhecimento – participação em cursos e palestras para atualização (Egressos 06 e 08); ter sido Bolsista no PIBIC/CNPQ-UNEB ativo na faculdade (Egresso 06); formação como pessoa/experiências adquiridas ao longo da vida (Egressos 02 e 07); experiência anterior na área (Egresso 08); ajuda da família como orientadora profissional (Egresso 09); desempenho (Egresso 10); comprometimento (Egresso 10). Abaixo, o Quadro 3, contém os fatores mais mencionados pelos participantes.

Quadro 3: Fatores que possibilitaram a entrada no Mercado de Trabalho por ordem dos mais mencionados

FATORES
Pós-graduação
Dedicação
Fluência em mais de um idioma, principalmente o inglês
Foco
Capacidade de liderança
Ser mediador
Um bom relacionamento com as pessoas
Disciplina
Determinação
Persistência diante das dificuldades
Gostar da área/vocação
Teoria aprendida na faculdade
Boa comunicação
Pró-atividade
Busca pelo conhecimento – Participação em cursos e palestras para atualização.
Formação como pessoa/experiências adquiridas ao longo da vida.

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se visualizar que no Quadro 3, muitos dos fatores mencionados pelos egressos coincidem com o que diz a revisão de literatura. Por exemplo, o estudo de Pereira (2011) afirma que para que o administrador consiga atuar em sua área é necessário possuir habilidades de liderança, comunicação e fluência verbal e capacidade de negociação, o que é possível observar no quadro acima.

Pôde-se ressaltar outro fator que possibilitou o ingresso de muitos profissionais na área: a pós-graduação. A pesquisa de Goya e Mansano (2012), informa que muitas empresas exigem que o profissional seja pós-graduado e que possua um amplo conhecimento adquirido em cursos de aprimoramento.

Conforme observado no Quadro 3, muitos dos fatores são habilidades e competências individuais e isso é o que se espera que um bom curso de graduação desenvolva nos alunos. Para entender melhor esse aspecto, foi feito um quadro comparativo entre os fatores que são mencionados pelos egressos como positivo para ingressar em seu campo de atuação com as competências e habilidades que devem ser desenvolvidas no curso de graduação, segundo a Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, aprovadas pela Resolução CNE Nº 4 de 13/07/05.

Quadro 4: Quadro comparativo entre os fatores que possibilitaram a entrada no Mercado de Trabalho com as habilidades e competências que devem ser desenvolvidas no curso de graduação, segundo a Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, aprovados pela Resolução CNE n. 4 de 13/07/15.

Fatores mencionados pelos egressos	Habilidades e Competências (Resolução CNE n.4 de 13/07/15)
Capacidade de liderança	I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão.
Boa comunicação	II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.
Determinação; Pró-atividade; Busca pelo conhecimento.	V - Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.
Formação como pessoa/experiências adquiridas ao longo da vida; Ser mediador.	VI - Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.
Teoria aprendida na faculdade	III - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; IV - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se no quadro 4 que quatro das primeiras habilidades e competências citadas pela Resolução e também pelos egressos tratam-se de habilidades individuais. Entretanto, as quatro últimas competências mencionadas na Resolução estão relacionadas aos aspectos técnicos da profissão, o que os egressos chamaram de “teoria aprendida na faculdade”.

Portanto, o Curso deve desenvolver nos alunos tanto as competências individuais como as habilidades técnicas. Pode-se perceber que os egressos que participaram

dessa pesquisa estão sendo formados de acordo com que é apresentado na Resolução, pois os fatores mencionados por eles coincidem claramente com a Lei. Pode-se supor que os egressos que participaram dessa pesquisa estão atuando em seu campo de formação porque apresentam as habilidades e competências necessárias a um profissional de administração. Isso prova que, de fato, o curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia, no que tange aos participantes dessa pesquisa, capacitou esse profissional para conseguir ingressar em seu campo de atuação.

O que se nota também é que além dos profissionais desenvolverem as habilidades necessárias, eles também precisam se diferenciar no mercado de trabalho, visto que a concorrência nesse mercado é bastante alta. Por isso que os egressos foram questionados sobre o que acreditavam ser o seu diferencial em relação a outros profissionais e o que possibilitou o ingresso na profissão. Isso será explicado no próximo item.

5.4 FATORES QUE OS DIFERENCIARAM E QUE OS DESTACARAM DE OUTROS PROFISSIONAIS ADMINISTRADORES

Dois dos egressos afirmaram que o seu diferencial foi o curso de pós-graduação (Egressos 01 e 08), os demais informaram fatores diferenciados.

O Egresso 02, afirmou que a facilidade de aprender e aplicar os aprendizados o diferenciou de outros profissionais, ele disse: “sempre busco relacionar a teoria e a prática, pois isso resulta em um aumento de produtividade. O diferencial de um profissional é aquele que tem a capacidade de adquirir as competências, e ter a habilidade e atitude de tornar aquilo um resultado”. Na Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, aprovados pela Resolução CNE n. 4 de 13/07/15, no item VI, também informa que o curso de administração deve desenvolver nos alunos a capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência para o ambiente de trabalho. Isso significa que o profissional de administração precisa aliar todo o conhecimento adquirido na graduação com o desenvolvimento de suas competências para suprir as necessidades das organizações que exigem que esse profissional seja cada vez mais adaptável e flexível.

A Egressa 03 acredita que gostar da área e do que faz é essencial, visto que quando um indivíduo está mais satisfeito com o trabalho, ele produz mais e consequentemente, o seu bom desempenho se torna aparente.

O Egresso 04 disse “o curso ofereceu muita informação importante sobre psicologia e planejamento, análise de custos, entre outros. Tais disciplinas fizeram com que eu conseguisse visualizar a organização como um todo”. Esse entrevistado informou que o curso realizado na UNEB o diferenciou dos demais profissionais formados em outras faculdades.

Um comportamento proativo está relacionado ao ato de evitar ou resolver um provável problema antes mesmo que ele aconteça. Planejando e executando ideias e tarefas, uma pessoa proativa consegue evitar situações negativas ou de prejuízo para uma empresa, por exemplo. Foi isso que a egressa 05 disse ser o seu diferencial, a proatividade para ela foi um fator muito importante para conseguir ingressar em sua área. Percebeu-se na fala dessa egressa que ela age com proatividade na liderança de sua equipe, verificando o que eles necessitam para desempenharem as suas atividades da melhor maneira possível, evitando assim problemas como desânimo no trabalho. Como ela é responsável pelo marketing da empresa, que envolve também cuidar dos aspectos físicos e apresentação da loja em que trabalha, nesse aspecto, também identificou-se a partir da sua fala a proatividade, pois a mesma sempre

confere se a loja está em boas condições e dessa forma ela consegue evitar situações negativas para a empresa.

O Egresso 06, também menciona a universidade como colaboradora para o seu diferencial, o mesmo informou que ser ativo na faculdade participando dos programas, por exemplo, o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica e Tecnológica - PIBIT, agregou muito conhecimento e isso o destacou dos demais profissionais.

O Egresso 07 disse que a sua formação como pessoa e as experiências que foi adquirindo ao longo da vida.

A persistência envolve o ato de permanecer, perseverar, ser constante. A egressa 09 relatou que foi necessária muita persistência para conseguir atuar em sua área e ela não desistiu até conseguir.

O comprometimento foi o fator que destacou o Egresso 10, e possibilitou o mesmo a receber uma promoção no trabalho para o cargo de supervisão.

Percebe-se que os fatores se modificaram de acordo com a realidade e contexto de vida de cada entrevistado, mas, observa-se que todos, ou a maior parte desses fatores, são mencionados pela teoria até então levantada, o que demonstra que a prática está relacionada com o referencial teórico.

5.5 OPINIÃO DOS EGRESSOS SOBRE AS DIFICULDADES DE OUTROS PROFISSIONAIS ADMINISTRADORES PARA CONSEGUIREM ATUAR EM SEU CAMPO DE FORMAÇÃO

A teoria revisada demonstra que muitos profissionais de administração têm dificuldade em conseguir ingressar em seu campo de atuação, porque as empresas se tornaram, segundo Goya e Mansano (2012), bastantes exigentes ao selecionar os candidatos. Geralmente é exigido que o profissional seja pós-graduado e que possua um amplo conhecimento adquirido em cursos de aprimoramento. Devido a esse fato, os egressos foram questionados sobre o porquê de muitos administradores não conseguirem atuar em suas áreas.

As respostas foram separadas em três categorias: os que acreditam que o principal impedimento disso se realizar é dos próprios profissionais. Os que acreditam que são alguns fatores externos, como a deficiência da faculdade, a concorrência do mercado, a falta de delimitação do campo de atuação entre outros, que inviabilizam o ingresso no campo de formação. E também há os que afirmam que é devido tanto ao desinteresse por parte dos profissionais, como devido aos fatores externos mencionados, inclusive outros fatores externos também podem ser mencionados, pois de fato interferem na atuação profissional não só do administrador, mas também de outros profissionais, como por exemplo, a conjuntura neoliberal que vivemos; os seus valores; a sua ideologia; a educação como mercadoria, nas mãos de empresários, ao sabor do lucro; o ensino/educação à mercê do "humor" do mercado que é volátil, veloz, instável, etc; a crise estrutural do capital e seu desemprego, gerando a desvalorização das profissões pela reserva de mercado e entre outros (PIRES, MACHADO, MEDINA-VELASCO, 2014; GURGEL, 2003).

Com relação à primeira categoria, o Egresso 01, disse que muitos não atuam na área, porque não tem iniciativa, nem coragem para se diferenciar de outros profissionais. Ele ainda afirma que falta nesses profissionais um espírito empreendedor. O Egresso 06, afirma também que tais pessoas não devem ser muito interessadas.

Segundo o Egresso 02, "Os profissionais não buscam especialização após a graduação. O curso oferece uma formação mais genérica, sendo necessário um aprofundamento após a graduação".

As Egressas 05 e 09 informaram que a falta de foco faz com que muitos não consigam atuar em seu campo de formação. Disseram ainda, que é necessário ter determinação e ter uma educação continuada, sempre se atualizando, pois acreditam que há vagas no Mercado, o problema é que muitos profissionais estão “desqualificados”. Percebe-se nas falas dessas egressas que elas consideram “desqualificadas” os profissionais que fazem somente a graduação e não buscam uma especialização ou aprimoramento, através de cursos que envolvam a área. E é isso que o Mercado de Trabalho atual exige: profissionais cada vez mais qualificados. Observa-se, assim, que no contexto atual, o nível de graduação não é mais visto como um diferencial, e a teoria, até então revisada, tem demonstrado a dificuldade de muitos profissionais ingressarem na área somente com o curso de graduação.

Na segunda categoria estão aqueles egressos que acreditam que são alguns fatores externos que impedem a atuação de alguns administradores. Basicamente, estes comungam da mesma opinião, quando afirmam que o campo de atuação de administração não está bem delimitado (Egressos 02,03 e 07); outros profissionais atuam como administradores e isso aumenta a concorrência (Egressos 02,03,08 e 10), ou seja, além de concorrer com outros administradores, eles ainda concorrem com profissionais de outras áreas (PEREIRA,2011) ; a administração é um curso muito generalista, algumas pessoas acabam não se encontrando (Egressos 03 e 07). Outros fatores foram mencionados, por exemplo, não há exigência por parte das empresas de solicitarem administradores formados, o que acaba prejudicando o ingresso desse profissional no mercado de trabalho (Egresso 03). O Egresso 04 complementa ainda que para abrir pequenas e médias empresas, não há exigência de administrador formado.

Muitas faculdades em administração foram abertas, logo, há muitos administradores disponíveis disputando uma vaga. A atividade técnica passou a ser feita pelo administrador. O administrador muitas vezes atua em áreas de nível médio. As empresas exigem curso de pós-graduação, tudo isso dificulta o administrador ingressar na sua área (Egresso 04). O estudo de Pereira (2011) confirma isso, quando informa que para os cargos considerados de gestão intermediária é obrigatório ter pós-graduação e para os cargos considerados de alta gestão, é necessário além da pós-graduação, experiência mínima na área de cinco anos. Também segundo Araújo, Albuquerque e Silva (2011), existem aqueles profissionais que são mais qualificados, sendo que esses são mais difíceis de serem substituídos e há aqueles profissionais com menor qualificação, que podem ser substituídos a qualquer momento. O que se percebe com as falas dos egressos e com a teoria pesquisada é que para que um administrador consiga, de fato, atuar em sua área é necessário que ele seja altamente qualificado, isso foi observado em todos os participantes egressos dessa pesquisa, pois todos eles apresentam as habilidades e competências que cabe a um administrador. É evidente que não se deve ignorar que a força de trabalho sofre influência das forças políticas, econômicas e legais que regulam o mercado. Mas o que esse estudo evidencia é que os profissionais que apresentam maior parte ou todas as competências e habilidades mencionadas na Resolução, estão atuando em seu campo de formação.

Com base em tais respostas, pode-se observar que os Egressos 01,05 e 09 fazem parte da primeira categoria; os Egressos 03,04,07,08 e 10 fazem parte da segunda categoria e os Egressos 02 e 06 fazem parte da terceira categoria. A maioria dos egressos acredita que o que mais dificulta o profissional de administração atuar em seu campo de atuação são os fatores externos.

5.6 OPINIÃO DOS EGRESSOS SOBRE A ATUAÇÃO NA ÁREA PÚBLICA

No estudo de Pires, Machado e Medina-Velasco (2014, p. 39-40) foi observado que 68,8% dos egressos que participaram da pesquisa estão atuando no setor público e apenas 29,7% estão no setor privado. Entretanto, 74,1% desses egressos, quando estavam na condição de alunos de graduação, exerciam atividade e/ou estágio profissionalizante no setor privado. Como se trata da atuação do administrador, isso se tornou algo que chamou a atenção para esse estudo. Devido a isso, os participantes dessa pesquisa foram questionados quanto ao porque que isso acontecia.

O Egresso 01 acredita que isso acontece porque no setor privado tem uma abundância de vaga para estagiário, e no setor público é mais difícil. Porém, depois que se formar, ingressar no setor público se torna mais fácil, pois a seleção se torna “mais limpa” e muitos ainda buscam a estabilidade nesse setor, enquanto que, no setor privado, as oportunidades são mais difíceis.

O Egresso 02 também respondeu praticamente com as mesmas palavras do Egresso 01, porém complementou que existe um fenômeno na área privada, que muitas vezes o estagiário se torna praticamente funcionário, ou seja, ele exerce uma atividade que deveria ser feita por um funcionário efetivo, mas é contratado como estagiário e recebe a remuneração de um estagiário, e isso muitas vezes faz com que esse profissional não queira continuar na empresa.

Os Egressos 02, 03, 06 e 08 dizem que, uma vez formados, os empregos do setor público são muito mais atrativos (estabilidade, remuneração) do que no setor privado.

O Egresso 04, afirmou que quando o estudante faz o estágio no setor privado, o mesmo passa a conhecer a realidade desse setor e se for contratado como administrador, terá muitas responsabilidades e muitas vezes não ganhará o equivalente, por isso há uma tendência de buscar a área pública pela questão salarial e a estabilidade.

A Egressa 05 disse que há muita oportunidade de vaga na área pública. Já o mercado de trabalho na área privada é muito competitivo, principalmente para se manter nele. Dois dos egressos se diferenciaram ao responder o questionamento mencionado. O primeiro foi o Egresso 07, que disse que até três a quatro anos atrás, muitas pessoas estavam se dedicando a concurso público, porém, atualmente, existem melhores expectativas no setor privado. Ele acredita que se a pesquisa for feita hoje, essa tendência para o concurso público diminuiria. Entretanto, o que se pode compreender é que, na prática, essa tendência para o concurso não diminuiu, a demanda por concursos aumenta cada vez mais, isso é percebido pela alta concorrência que há para conseguir uma vaga em um cargo público. E também devido à crise financeira que o país enfrenta, o desemprego aumenta, pois as empresas são afetadas. Já é notável a alta concorrência nas empresas privadas para que um profissional administrador consiga se manter nesse mercado, e com essa crise a situação tende a piorar.

A segunda, a Egressa 09, informou que não possuía experiência para comentar sobre o assunto, pois nunca tinha estagiado na área privada, sempre escolheu a área pública. Acredita que talvez muitos mudam da área privada para a área pública por falta de foco.

O Egresso 10 mencionou uma realidade muito observada no setor privado, quando disse: “muitos estagiários migram para o serviço público, porque a iniciativa privada é altamente cruel, há uma mínima tolerância... baixou o resultado, isso já é motivo de demissão”.

O que se observou em praticamente todos os comentários foi que muitos preferem atuar na área pública em busca de estabilidade e melhores salários, e isso muitas vezes os profissionais não conseguem encontrar na área privada, visto que alguns recursos metodológicos de gestão neoliberal como a reengenharia, a virtualização, a terceirização, os processos de *dowsinzing*, as células de produção, a multifuncionalidade, a remuneração flexível promoveram reduções expressivas de custos indiretos e diretos nas empresas privadas, dispensando grande volume de mão-de-obra qualificada, semi-qualificada e especializada e, como consequência, pressionaram os salários para baixo (GURGEL, 2003).

Chanlat (1996) também aborda em suas pesquisas temas relacionados à estratégia de flexibilização que as empresas têm utilizado e afirma que tal estratégia é responsável, dentre outros fatores, pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos; pelo desemprego de executivos e profissionais e pelo aumento da precariedade e da exclusão.

Então, nota-se que na área privada existe a falta de estabilidade e a competitividade é muito alta. Exige-se do trabalhador uma multifuncionalidade nunca recompensada pelas múltiplas funções que ele executa. Igualmente não recompensada pelos postos de trabalho eliminados com a racionalização multifuncional. Portanto, a rigor, trata-se de uma forma de elevar a produtividade do trabalho, sem sua correspondente remuneração. Enfim, uma forma de superexploração do trabalho (GURGEL, 2003, p.136).

Segundo Chanlat (1996), atualmente, a lógica financeira é cada vez mais questionada por ser de curto prazo, sem se preocupar com a estabilidade de emprego ou com a inovação industrial. E isso é muito comum nas empresas privadas. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que é devido a esses fatores que muitos dos egressos pesquisados estão na área pública, pois eles podem desenvolver uma carreira de maneira mais estável e com salários mais atrativos, do que nas empresas privadas.

5.7 ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO TRABALHO PELO EGRESSO

Os participantes também foram questionados sobre as atividades que desempenhavam no trabalho. Isso é relevante, visto que essa pesquisa tem como foco principal conhecer os fatores que possibilitam o ingresso na profissão de administração, logo, era fundamental saber se esses profissionais que afirmavam atuar no campo de atuação, de fato atuavam.

Baseado no que foram respondidos pelos egressos, todos atuam de fato como administradores, exercendo atividades que coincidem com seu campo de formação. Foi elaborado o Quadro 5, onde constam as atividades desempenhadas por cada entrevistado.

Quadro 5: Atividades desempenhadas no trabalho

Egressos	Atividades desempenhadas
Egresso 01	Planejamento estratégico; gestão de contratos; gestão de orçamento da presidência; gestão de orçamento de comunicação do Tribunal Regional Eleitoral – TRE; fiscalização de contratos; produção de termos de referência.
Egresso 02	Atende à área de produção, fornecendo para ela os serviços que eles precisam para fazer as suas atividades. Executa a negociação de preços. Contrata os serviços através de licitações para as áreas operacionais; contratação de alimentos, transporte de petróleo, sondas de perfuração, manutenção, cargas, área civil, para atender a produção de petróleo. Presta serviços para clientes internos. Recebe as demandas de todos os setores e executa os processos licitatórios. Gerencia 21 pessoas, 09 administradores e 11 técnicos de suprimentos, que executam os processos de contratação.
Egresso 03	Responsável pelo pagamento e recebimento; Margem de vendas de produto; Cadastro de clientes; Demonstrativo financeiro no final do mês.
Egresso 04	Folha de pagamento de pessoal; Planejamento e alterações que serão feitas na folha; atualização de cadastro, cursos que são feitos pelos empregados, abertura de contas para novo funcionários, indenizações.
Egresso 05	Administra pessoas, recursos e processos. Implanta sistemas e métodos. Trabalha com a atração e captação de clientes utilizando as ferramentas do marketing. Também atrai os especificadores (Atração de arquitetos e design de interiores para que esses indiquem a loja aos seus clientes). Faz o marketing de relacionamento. Gerencia as vendas, faz com que a loja esteja adequada para receber os clientes.
Egresso 06	Auditoria em saúde pública. Analisa contratos de prestadores de serviços no SUS. Auditoria de folha de pagamento. Análise de custos. Busca aplicar os princípios da administração pública na área de saúde.
Egresso 07	Gerente da área de consultoria. Atividades técnicas – Executa projetos com clientes. Transferência de conhecimentos, com foco na redução custos e no desempenho operacional. Atividades comerciais – Vende trabalhos de consultoria, forma equipes e executa treinamento para clientes. Transfere metodologias e técnicas para os funcionários da empresa, a qual foi contratada.
Egresso 08	É responsável pela vida funcional do servidor desde a sua admissão até exoneração. Emissão de Certidões de tempo de serviço para fins de aposentadoria, com base no prontuário dos servidores. Declaração de tempo de serviço; Emissão de documentos diversos; Controle de férias; Contra-cheque; Atendimento interno a servidores, ex-servidores e fiscais do INSS; Cadastramento de novos servidores; Conferencia de folhas de pagamento;
Egresso 09	Planejamento das aulas (busca de temas atuais, elaboração de slides); Disciplinas que ministram: Técnicas de Vendas e Negociação, Administração Estratégica, Fundamentos de Administração e Administração da Produção.
Egresso 10	Acompanhamento de frequência; Monitoramento do nível de produção do campo (equipamentos); Acionamento de equipes para atuar nas corretivas desses equipamentos; Realização de compras de materiais; Análise de custos; Planejamento do orçamento anual; Planejamento de serviços (controle de qualidade da prestação dos serviços das empresas contratadas, monitoramento H.H. (tempo de

Fonte: Elaboração própria.

5.8 CRÍTICAS E SUGESTÕES DOS EGRESSOS

Questionados se queriam acrescentar mais alguma observação ao que já tinha sido dito, metade preferiu não acrescentar e a outra metade decidiu comentar algo mais. Segue abaixo, os comentários:

“A área de administração é muito ampla. As oportunidades somos nós que fazemos. É importante dedicação e gostar do que faz” (Egressa 03).

“Torço para que os novos formados entendam que eles estão administrando vidas. Gerenciar pessoas é um desafio, todos devem experimentar” (Egressa 05).

“A universidade deveria investir mais no Ensino, Pesquisa e Extensão, buscar campos de estágio, levar os alunos a Congressos. O Departamento de Ciências Humanas deve melhorar, há muitas deficiências” (Egresso 06).

“Pesquisa interessante. Entender o que as pessoas estão fazendo após saírem da faculdade, com certeza vai ajudar a orientar outras pessoas que estão fazendo o curso” (Egresso 07).

“Os administradores devem valorizar a sua profissão. Não devem se esquecer do Conselho profissional e participar de atividades que envolvam a profissão” (Egresso 08).

Percebe-se em tais comentários, elogios, críticas e sugestões desses egressos que, com toda certeza, esse estudo irá beneficiar aos leitores dessa monografia, principalmente, os estudantes de administração e os administradores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou conhecer os fatores que contribuíram para que os administradores conseguissem atuar em suas áreas. Para entender melhor como isso seria possível, foi levantado um referencial teórico em que foi feita uma contextualização histórica da profissão do administrador, bem como um histórico do curso de bacharelado em administração da UNEB, do DCH-I. Foi necessário também, analisar como estava o Mercado de Trabalho e o campo de atuação do administrador. As entrevistas realizadas com os egressos subsidiaram na identificação de dezesseis fatores que possibilitaram o ingresso do administrador na profissão: fluência em mais de um idioma, principalmente o inglês; dedicação; foco; capacidade de liderança; ser mediador; um bom relacionamento com as pessoas; pós-graduação; disciplina; determinação; persistência diante das dificuldades; gostar da área/vocação; teoria aprendida na faculdade; boa comunicação; pró-atividade; busca pelo conhecimento – participação em cursos e palestras para atualização e a formação como pessoa/experiências adquiridas ao longo da vida.

Foi possível também identificar alguns desafios que os profissionais encontraram para atuar na área. Ao todo foram mencionados quatro: dispor de muito tempo para estudar para passar em um concurso público; exigência de experiência na área; nível salarial não atrativo e preconceito racial.

A principal limitação da pesquisa foi o fato de não ter sido encontrado nenhum egresso que atuasse na área de administração por processo, porém acredita-se que isso não prejudicou o alcance dos objetivos deste trabalho. Os que atuam em empresas privadas relataram que tiveram pouca ou nenhuma dificuldade em ingressarem no Mercado de Trabalho, uma realidade até mesmo diferente do que foi levantado com o referencial teórico. É provável, que para entender melhor as dificuldades que alguns enfrentaram para ingressar no mercado de trabalho, seja necessário um estudo com os egressos que não estão atuando na área.

Pode-se perceber que os egressos que participaram dessa pesquisa estão sendo formados de acordo com que é apresentado na Resolução CNE Nº 4 de 13/07/05, pois os fatores mencionados por eles coincidem claramente com a lei, e que estão atuando em seu campo de formação porque apresentam as habilidades e competências necessárias a um profissional de administração. No que tange aos participantes dessa pesquisa, o curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia, capacitou esses profissionais para conseguirem ingressar em seu campo de atuação.

Acredita-se que, com os achados dessa pesquisa será possível aos estudantes de administração, antes mesmo de finalizarem o seu curso de graduação, se adequarem ao que atualmente o Mercado exige deles. Também beneficiará aqueles egressos que ainda não conseguiram atuar em seu campo de formação, bem como aos profissionais formados, atuantes em seu campo, visto que esse trabalho apresenta os fatores que possibilitaram a atuação de muitos, e aos que já estão na área, conhecer esses fatores podem melhorar o desempenho da prática profissional dos mesmos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Antônio de Pádua; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; SILVA, Leiliane Trindade. **Mercado de Trabalho e Gestão de Pessoas: Mudanças e Desafios**. In: FERRAZ, Deise; OLTRAMARI, Andrea; PONCHIROLLI, Osmar. (Orgs). Gestão de pessoas e relações de trabalho. São Paulo: Atlas, 2011. p. 89-112.

BRASIL. **Lei 4.769 de 09 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4769.htm>. Acesso em: 7 set. 2014.

CHANLAT, Jean-François. **Quais carreiras e para qual sociedade?(II)**.RAE – Revista de Administração de Empresas.São Paulo, v.36, n.1, p.13-20, jan./fev/mar.1996.

BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais de Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.**Resolução n.4, de 13 de julho de 2005**.Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p.26.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO (CRA). Disponível em: <<http://www.cra-ba.org.br/Template.asp?nivel=00020010&identidade=211>> Acesso em: 7 set. 2014.

DOCA,G.;CAGNI,P.;LOBO,T.**Áreas de educação e saúde geram empregos na crise**. Jornal A Tarde, Salvador, 31 maio 2015.& Negócios Economia, p. B11.

DRUCKER, Peter Ferlinand. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração / tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1997. – (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

FREEMAN, R. E.; STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1995.

GOYA, Bruna Flora Abdala; MANSANO, Sonia Regina Vargas. **Lacunas entre o trabalho prescrito e o trabalho real: uma análise crítica sobre a formação e atuação do administrador de empresas**. Revista Economia & Gestão. V.12, n. 30, p. 64 – 78, set./dez. 2012.

GURGEL, Claudio. **A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal**. São Paulo: Cortez, 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Institucional. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 18 jul. 2014.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1978.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4. ed. Editora: Bokkman, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. – São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. **O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração**. Revista Gestão e Planejamento. Salvador/V.10/n.2/p.262-280, jul/dez.2009. Disponível em < www.spell.org.br/documentos/download/832>. Acesso em: 26 jun. 2014.

NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** Revista de Administração de Empresas. V.43, n. 2, p. 44 – 54, abr./maio/jun. 2003.

OLIVEIRA, Sidnei Rocha. Ponto de Partida: A Juventude e o Ingresso no Mercado de Trabalho. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; LEITE, Nildes Pitombo. (Orgs). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 55-70.

PEREIRA, Aliger dos Santos. **O administrador baiano: principais atributos do profissional em Salvador (Ba)**. 2011. Relatório preliminar de pesquisa.

POCHMANN, Marcio. **O emprego no desenvolvimento da nação**. São Paulo: Boitempo, 2008.

PIRES, Regina; MACHADO, Jessé; MEDINA-VELASCO, Mirian. **A prática profissional do administrador: atuação dos egressos do DCH – I / UNEB**. Salvador, 2014 (Relatório-mimeo).

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método.** Organizações Rurais & Agroindustriais, vol.7, num.1, 2005, pp.70-81. Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brasil.

SILVA, Thaune de Maria dos Santos. **Nível de empregabilidade dos concludentes em Administração.** Universidade Federal do Piauí, Picos (PI), 2012. Disponível em <www.ufpi.br/subsitefiles/admpicos/arquivos/files/tcc_thauane.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNEB. **Curso Administração DCH-I.** Disponível em: http://www.uneb.br/lista_curso.jsp?curso=105 . Acesso em: 25 jun. 2014.

UNEB. **Projeto para implantação do curso de Administração.** UNEB/PROGRAD, CETEBA: Salvador, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo de competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DE AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO NO ÂMBITO DO CENTRO DE ESTUDOS E APERFEIÇOAMENTO FUNCIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA NO PERÍODO 2012-2014

Graziele Maria Grave Teixeira de Andrade
Discente do Curso de Administração da UNEB

Iza Angélica Carvalho da Silva
Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Considerando a necessidade de se otimizar a aplicação dos recursos públicos, esta monografia realiza a avaliação das ações orçamentárias executadas na unidade gestora do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia sob os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade no período de 2012-2014. Para tanto, utilizou o método de estudo de caso único, baseado na metodologia quanti-qualitativa de pesquisa. Avaliou-se que a execução orçamentária desta unidade gestora é eficaz, mas não eficiente, sendo o seu planejamento o ponto crítico para melhorias. No que se refere ao aspecto de economicidade, pôde-se verificar que a execução das ações não está de acordo com este, já que não foi verificado redução de custos significativos em relação ao evento de maior impacto financeiro, o evento Semana do Ministério Público. Em relação ao aspecto de efetividade, concluiu-se que as ações orçamentárias foram capazes de produzir mudanças na realidade dos agentes públicos, excetuando a ação orçamentária de Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas, já que os resultados pretendidos foram comprometidos devido à utilização dos recursos para fins diversos. Por fim, foram propostas medidas corretivas para a execução das ações, e sugeridos novos estudos com o mesmo objetivo em outras unidades gestoras da Instituição.

Palavras-chave: Ações Orçamentárias. Execução Orçamentária. Avaliação Orçamentária.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Diante da escassez de recursos públicos para o atendimento das infinitas necessidades da população, a Nova Gestão Pública volta-se ao aumento da eficiência, foco nos resultados e melhoria da qualidade dos serviços. Para tanto, faz-se necessário realizar avaliações nos programas e ações de governo no sentido de se apurar a efetividade dos seus resultados. Desta forma, eventuais falhas e distorções de planejamento e execução poderão ser detectadas e corrigidas para os anos seguintes.

Esta monografia tem como objeto de estudo a unidade gestora da execução de ações orçamentárias do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) do Ministério Público do Estado da Bahia (MPBA), que, assim como as demais

instituições públicas, deve prezar pela oferta de serviços de qualidade e atender as demandas da sociedade.

O MPBA desempenha o importante papel de fiscal da lei. É o responsável pela defesa da ordem jurídica e dos interesses da sociedade e pela observância da Constituição Federal Brasileira. O CEAf destaca-se como um órgão auxiliar da instituição conforme a Lei Estadual complementar Estadual Nº 11, que institui a Lei Orgânica do Ministério Público do Estado da Bahia. Este órgão visa o aprimoramento profissional e cultural dos membros e servidores do Parquet Baiano, realizando cursos, seminários, congressos, palestras, entre outras atribuições. Tem como finalidade o aperfeiçoamento e o desenvolvimento desses agentes para que possam melhor atender às necessidades dos seus clientes/usuários - a população baiana.

Diante disso, o presente estudo visa realizar a avaliação das ações orçamentárias executadas na unidade gestora do CEAf levando-se em consideração os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade, no período de 2012-2014, correspondendo aos três primeiros anos de execução do Plano Plurianual do Estado da Bahia 2012-2015.

O interesse pelo referido estudo surgiu a partir da percepção da necessidade de se realizar a avaliação da execução de ações orçamentárias do objeto de estudo, pois, assim como as diversas unidades gestoras existentes na administração pública, a unidade gestora que executa as ações orçamentárias do CEAf tem que prezar pela qualidade dos serviços, aplicar os recursos de forma eficiente e eficaz, eliminar desperdícios e atender às demandas coletivas de forma efetiva³. A partir desta avaliação, o MPBA terá respaldo para retroalimentar o ciclo orçamentário com informações que possam aperfeiçoar o planejamento e a execução das ações orçamentárias da instituição.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Partindo-se do pressuposto de que a avaliação tem a finalidade de assegurar o aprimoramento das ações orçamentárias, e, conseqüentemente, do programa de governo para melhor atender a população, realizar a avaliação do desempenho das ações orçamentárias torna-se imprescindível. Os resultados da avaliação podem contribuir para que eventuais falhas de concepção e execução das ações possam ser corrigidas, observar a conveniência dos objetivos e das metas das respectivas ações em relação às demandas da sociedade, e assegurar que os resultados pretendidos sejam atingidos.

No caso da unidade gestora do CEAf pode ser observado que a avaliação das ações orçamentárias é realizada a partir do preenchimento de formulários necessários à formalização da prestação de contas anual aos órgãos de controles externo e interno, contendo informações acerca do produto previsto e realizado, do orçamento inicial e final e pontos negativos e positivos. Porém, sem existir a verificação concreta dos seus resultados.

Diante do exposto, a pesquisa visa responder a seguinte pergunta: Os resultados obtidos pela execução das ações orçamentárias, no âmbito da unidade gestora do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), estão em consonância com os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade?

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A Administração Pública Gerencial visa à melhoria do gerenciamento da administração. Visão esta cujo objetivo é o alcance da eficiência e da eficácia das

atividades desempenhadas pelos agentes públicos, para melhor atender às demandas da sociedade. Com base nisso, o estudo do tema proposto pode proporcionar a identificação e a análise de aspectos referentes à ineficiência, desperdícios e ações ineficazes no âmbito da unidade gestora do CEAF.

O interesse pelo referido estudo surgiu a partir da percepção da necessidade de se realizar a avaliação da execução das ações orçamentárias sob a responsabilidade da unidade gestora do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), do Ministério Público da Bahia (MPBA), instituição da qual integro o quadro de servidores efetivos desde 2011, desempenhando a função de executora orçamentária da referida unidade gestora.

Através da observação, surgiu a inquietação acerca da efetividade dos resultados produzidos pela execução das ações, já que se pode observar que o processo de avaliação realizado pela unidade gestora é efetuado a partir do preenchimento de formulários necessários à formalização da prestação de contas anual aos órgãos de controles externo e interno, sem existir a verificação concreta dos seus resultados.

Vale ressaltar que os resultados da avaliação da execução das ações orçamentárias são de suma importância para o aperfeiçoamento da atuação da Administração Pública, pois além de retroalimentar o ciclo de planejamento do programa e de suas ações com informações que possibilitem a correção de eventuais falhas de concepção e execução, possibilitam também o aprendizado e o aprimoramento dos agentes envolvidos no ciclo orçamentário.

Além disso, os resultados desta avaliação podem servir de embasamento para que novas alternativas de gerenciamento possam ser sugeridas, com vistas à melhoria da aplicação dos recursos públicos para o alcance dos resultados pretendidos. Sendo assim, estes resultados podem servir como subsídios ao planejamento e execução das ações na unidade gestora do CEAF.

A relevância desta pesquisa deve-se também à escassez de estudos que versem sobre esta temática. Espera-se que este estudo possa servir como contribuição para outras pesquisas acadêmicas voltadas à área de conhecimento da gestão pública e execução orçamentária. Porém, sem a pretensão de esgotar o assunto do tema e tornar os seus resultados universais.

1.4 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo geral avaliar a execução das ações orçamentárias da unidade gestora do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia sob os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade no período de 2012-2014.

A partir do objetivo geral, pretende-se como objetivos específicos:

Verificar o cumprimento das metas físicas e financeiras a partir da análise evolutiva;
Analisar o impacto orçamentário e financeiro das atividades desenvolvidas nas ações orçamentárias do CEAF;e

Propor medidas corretivas que visem à promoção de melhorias do gerenciamento da execução das ações orçamentárias.

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo utilizou o método de análise empírica de estudo de caso único, pois consistiu em investigar com profundidade o objeto de estudo.

Teve como base a metodologia quanti-qualitativa de pesquisa que, de acordo com Gomes e Araújo (2011, p. 01), trata-se de uma metodologia de pesquisa que engloba

tanto os aspectos qualitativos quanto os aspectos quantitativos de pesquisa. Os autores ainda destacam que:

Em razão da natureza complexa da administração, que envolve variáveis múltiplas, parece inadequado o uso de metodologias que se baseiam, tão somente, em um paradigma metodológico. É preciso reconhecer que o objeto de estudo da administração é de difícil entendimento, e, por isso, necessita de uma metodologia que englobe os mais variados aspectos (p.10).

Para a coleta de dados, a observação participante atendeu ao fato do pesquisador encontrar-se inserido na unidade gestora do CEAF, e esta inserção do pesquisador no ambiente de estudo facilitou o acesso aos dados, sua compreensão e interpretação. Richardson (2010, p. 262) destaca a vantagem da observação participante ressaltando que:

(...) as atividades do grupo serão desempenhadas naturalmente porque seus membros não apresentarão inibições diante do observador, nem tentarão influenciá-lo com procedimentos que fujam ao seu comportamento normal, já que deve apresentar um nível elevado de integração grupal pelo fato de os membros esquecerem ou ignorarem que há um “estranho” entre eles.

Juntamente a observação participante, a pesquisa bibliográfica contribuiu para o estudo por meio de livros e artigos, tendo como destaque o autor Giacomoni (2010) que escreveu sobre o processo do orçamento público desde o planejamento até a avaliação. Assim como Giacomoni, foi utilizado o autor Jund (2008) destacando o orçamento público moderno e o orçamento-programa no referencial teórico. Foram também abordados os tópicos de planejamento governamental, plano plurianual (PPA), lei orçamentária anual (LOA), e o processo de avaliação de programa de governo destacados por Albuquerque, Medeiros e Feijó (2008). Além disso, os autores Araújo e Arruda (2004) e Giacomoni (2010) foram utilizados para descrever e explicar o tópico sobre o ciclo orçamentário.

De forma similar à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental proporcionou dados fundamentais à análise através de relatórios finais de execução físico e financeiro das ações orçamentárias para o TCE, controles orçamentários do CEAF em planilhas eletrônicas, relatórios de execução de eventos realizados do CEAF, Plano Plurianual 2012-2015 (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

Por fim, o tratamento dos dados ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo que de acordo com Rocha e Deusdará (2005, p. 309) tem como objetivo atingir uma “(...) significação mais profunda dos textos”. Sendo assim, foi realizada uma análise criteriosa, profunda e sistematizada dos dados colhidos de forma a conectá-los e interpretá-los.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em cinco partes. O primeiro capítulo corresponde a esta introdução, que fornece um panorama sobre a monografia. O segundo capítulo traz um breve histórico da Instituição e sua estrutura, focando na organização e finalidade da unidade gestora das ações orçamentárias do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), que é o objeto de estudo. O terceiro capítulo traz o referencial teórico sobre planejamento das ações orçamentárias, ciclo orçamentário e avaliação do orçamento. Já o quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, tendo como ênfase a abordagem quantitativa de pesquisa, a observação participante e as pesquisas bibliográfica e documental. Foram apresentados também a descrição e análise das ações orçamentárias, onde se evidenciam o planejamento, a evolução orçamentária de cada

ação, os gastos por natureza de despesa e os eventos de maior impacto na execução orçamentária. Por último, tem-se o quinto capítulo com as conclusões dos resultados, resposta à pergunta deste estudo e as propostas de melhorias gerenciais.

2 O MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA E O CENTRO DE ESTUDOS E APERFEIÇOAMENTO FUNCIONAL

O Ministério Público da Bahia (MPBA) é uma instituição pública autônoma que tem como incumbência o zelo pela defesa da ordem jurídica, dos interesses sociais e individuais indisponíveis e do próprio regime democrático.

O perfil institucional apoia-se na Constituição Federal de 1988 (arts. 127-130), na Constituição Estadual (arts. 135-139), na Lei Orgânica Nacional do Ministério Público e na Lei Orgânica Estadual do Ministério Público da Bahia (lei Complementar nº 11, 18/01/1996). Atua nas defesas dos direitos da coletividade, nas áreas de Cidadania, Cível, Consumidor, Criminal, Criança e adolescente, Educação, Meio-ambiente, Saúde, Organizações Criminosas e Segurança Pública. (CONHECENDO ..., 2014, p. 5 - 9)

O Ministério Público não é subordinado a nenhum dos três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. Cumpre uma função de controle e uma função de promoção ativa de interesses protegidos pelas leis, pelos códigos e pela Constituição Federal de 1988. Para exercer essas relevantes funções públicas, os membros da Instituição gozam de prerrogativas de independência funcional equiparadas às dos membros da magistratura.

A instituição é chefiada pelo Procurador Geral de Justiça, que é escolhido pelo Governador do Estado dentre os integrantes de lista tríplice formada pelo voto de todos os Procuradores e Promotores de Justiça do Estado.

Os membros do Ministério Público possuem os mesmos direitos e prerrogativas dos magistrados, mas as carreiras são distintas, não havendo qualquer hierarquia entre os integrantes da Instituição e os membros da magistratura.

De acordo com o quadro de Membros e servidores ativos do MPBA do mês de fevereiro de 2015, disponível no portal da transparência do Ministério Público da Bahia, a instituição possui 551 (quinhentos e cinquenta e um) Membros, 915 (novecentos e quinze) servidores efetivos e 239 (duzentos e trinta e nove) servidores exclusivamente comissionados, totalizando 1.705 (um mil setecentos e cinco) agentes públicos no seu quadro funcional.

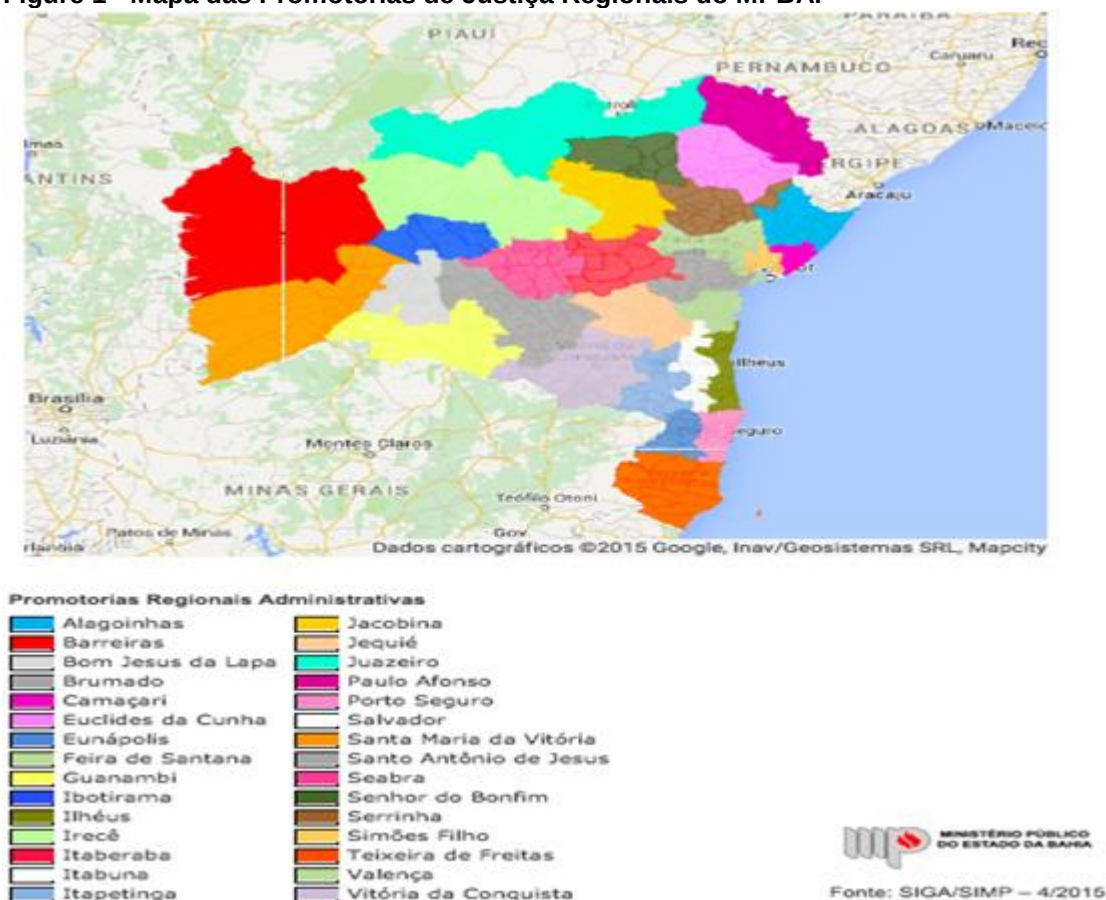
A Instituição conta com uma sede no Centro Administrativo da Bahia e diversas unidades nos bairros de Nazaré, Sussuarana e Rio Vermelho, na cidade de Salvador. Possui vinte e nove Promotorias de Justiça Regionais (Figura 1) espalhadas no interior do estado da Bahia, “destinadas a coordenar e prestar auxílio material e técnico às atividades das Promotorias de Justiça do interior que integram as respectivas regiões.” (CONHECENDO ..., 2014, p. 22).

De acordo com a revista eletrônica “Conhecendo o Ministério Público”, a Instituição tem como missão “Defender a sociedade e o regime democrático para garantia da cidadania plena.” (p. 5), e como visão “Ser reconhecido como uma Instituição de excelência, indutora do respeito aos direitos fundamentais e interesses sociais.” (p. 5). Além disso, a instituição cultiva valores organizacionais como compromisso, dedicação, determinação, unidade e respeito.

A sua atuação foca nas áreas de educação, saúde, meio ambiente, segurança pública, cível, consumidor, criminal, direitos humanos e crianças e adolescentes. Ou seja, a instituição busca cumprir a sua missão nos campos de atuação que atinjam os

interesses da sociedade, promovendo a fiscalização da aplicação e execução das leis e defendendo o exercício da cidadania.

Figure 1 - Mapa das Promotorias de Justiça Regionais do MPBA.



Fonte: Revista “Conhecendo o Ministério Público”, 2015.

O Ministério Público da Bahia em cumprimento ao disposto no art. 4º, da Lei Complementar Estadual Nº 11, de 18 de janeiro de 1996, que institui a Lei orgânica do Ministério Público do Estado da Bahia, está organizado em Órgãos da Administração Superior (Procuradoria–Geral da Justiça, Colegiado de Procuradores de Justiça, Conselho Superior do MPBA e Corregedoria–Geral do MPBA), Órgãos de Administração (Procuradorias de Justiça e Promotorias de Justiça), Órgãos de Execução (Procurador-Geral de Justiça, Colégio de Procuradores de Justiça, Procuradores de Justiça e Promotores de Justiça), e Órgãos Auxiliares (Ouvidoria do MPBA, Centros de Apoio Operacional, Comissão de Concurso, Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, Órgãos de Apoio Técnico Administrativo e Assessoramento, Estagiários).

Estes últimos órgãos, os Órgãos Auxiliares, são responsáveis pelo auxílio e orientação aos membros, dando base, sustentação e apoio a estes no processo de desempenho das suas atividades institucionais. Ou seja, providenciam meios que facilitem o andamento das atividades, proporcionem melhor desempenho institucional e solucionem problemas.

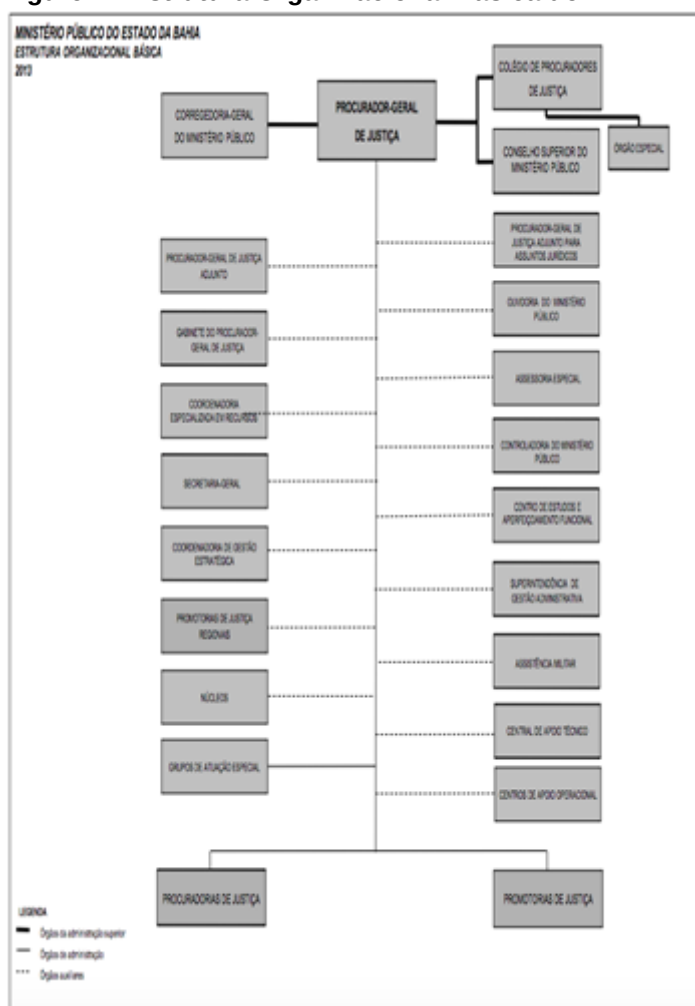
Entre os Órgãos Auxiliares supramencionados, destaca-se o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, que está diretamente vinculado ao Procurador-Geral de Justiça, conforme apresentação da estrutura básica organizacional do MPBA (Figura

2) e em consonância com a Lei Orgânica do Ministério Público (LEI COMPLEMENTAR Nº. 11/9).

Ao se verificar o orçamento do MPBA, pode-se observar que é composto por diversas ações de diferentes áreas de atuação que compõem a sua estrutura organizacional, entre elas, as ações orçamentárias do CEAF. Ou seja, assim como os diversos órgãos que são destacados como auxiliares, a exemplo dos Centros de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça do Consumidor (CEACON), ao Meio Ambiente e Urbanismo (CEAMA) e à Segurança Pública e Defesa Social (CEOSP), o CEAF possui uma unidade gestora responsável pela execução das ações orçamentárias específicas à sua área de atuação.

Estas ações têm como objetivo geral a promoção de capacitação e desenvolvimento dos agentes públicos do MPBA, objetivando que os conhecimentos disseminados possam contribuir para a melhoria do desempenho destes nas suas atividades funcionais, e, assim, melhor atender aos interesses da sociedade.

Figure 2 - Estrutura Organizacional Básica do MPBA.



Fonte: Site do Ministério Público da Bahia, 2015.

O objeto de estudo deste trabalho trata-se de uma unidade gestora que executa as ações orçamentárias no âmbito do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), que é um órgão auxiliar do Ministério Público do Estado da Bahia (MPBA). Conforme o art. 1º do Ato Normativo Nº. 009/2012 do MPBA, que dispõe sobre a organização do Centro de Estudos, compete ao órgão o aprimoramento profissional e

cultural dos membros e servidores do Parquet Baiano, realizando cursos, seminários, congressos, palestras, entre outras atribuições. Tem como finalidade o aperfeiçoamento e o desenvolvimento desses agentes públicos para que possam melhor atender às necessidades dos seus clientes/usuários - a população baiana.

No art. 2º do mesmo Ato Normativo, a estrutura organizacional do CEAf (Figura 3) possui a seguinte composição:

Unidade de Apoio Técnico e Administrativo;

Unidade de Gestão da Informação;

Unidade de Apoio a Concursos;

Diretoria de Desenvolvimento Profissional:

- Coordenação de Desenvolvimento de Membros;
- Coordenação de Desenvolvimento de Servidores;
- Coordenação de Educação a Distância;
- Coordenação de Apoio Operacional.

Coordenação do Sistema de Bibliotecas:

- Unidade de Controle e Formação do Acervo Bibliográfico;
- Unidade de Estudos e Difusão Técnica;
- Biblioteca Promotor de Justiça Antonio Luiz Affonso de Carvalho;
- Biblioteca Procurador de Justiça Fernando Steiger Tourinho de Sá;
- Centros Setoriais de Leitura e Documentação Bibliográfica.

Diretoria Administrativa:

- Coordenação Financeira;
- Coordenação de Serviços Administrativos;
- Coordenação de Gestão de Estágios;
- Coordenação de Gestão do Serviço Voluntário.

Figure 3 - Estrutura Organizacional do CEAf.



Fonte: Site do Ministério Público da Bahia, 2015.

A execução das ações orçamentárias se dá no âmbito da Coordenação Financeira, unidade subordinada à Diretoria Administrativa do CEAf.

A Coordenação Financeira engloba as atividades relacionadas ao planejamento das dotações de recursos do CEAf, à realização e controle das atividades de execução

orçamentária do CEAF, à elaboração de relatórios gerenciais da execução orçamentário-financeira, à solicitação de cotação de preços para aquisição de materiais, bens permanentes e de consumo e contratações de serviços para o CEAF, à preparação de processos de dispensas, inexigibilidades de licitação, à preparação de termo de referência para o processo de licitação, à requisição, aplicação e comprovação de adiantamento de despesas miúdas e de alimentação, ao controle de contratos firmados pelo CEAF, à organização e manutenção dos registros contábeis e financeiros de recursos executados pela gestora CEAF, à preparação de pedidos de emissão de passagens e hospedagem de responsabilidade da gestora CEAF, e à execução administrativa e financeira das etapas do Planejamento Estratégico e da Semana do Ministério Público (SMP).

Todas as atividades supracitadas desempenhadas por esta coordenação são supervisionadas tanto pela Diretora Administrativa do CEAF, como também ao Coordenador Geral do Centro de Estudos, sendo este último, o ordenador de despesas.

O Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967, define o ordenador de despesas como “toda e qualquer autoridade de cujos atos resultem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos da união ou pela qual esta responda.” (art. 80, § 1º). Ou seja, o ordenador da despesa é o agente público com a autorização de gerir os recursos orçamentários e financeiros. Sendo assim, a sua função está interligada a atividade administrativa de execução orçamentária da despesa, envolvendo responsabilidade gerencial de recursos públicos.

No caso da unidade gestora, objeto deste estudo, a função de ordenador de despesas é desempenhada pelo Coordenador Geral do CEAF. Durante o período estudado, entre os anos de 2012 e 2014, foram observadas duas nomeações para o cargo de coordenação geral do Centro de Estudos conforme o Ato Nº. 383, de 17 de agosto de 2011, e o Ato Nº. 328, de 20 de abril de 2014, publicados no Diário de Justiça da Bahia. Para todas as nomeações, foram designados Membros da instituição, nomeados pelo Procurador Geral de Justiça da Bahia para desempenhar as funções inerentes ao cargo de coordenador do Centro de Estudos em conformidade com o Ato Normativo Nº. 009/2012, que dispõe sobre a organização do CEAF.

3 PLANEJAMENTO: FERRAMENTA DE GESTÃO DAS AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

Diante da escassez de recursos e das múltiplas necessidades da população por bens e serviços, o Ministério Público da Bahia (MPBA) deve planejar as suas ações de forma a racionalizar estes recursos e a atender a maior parte dessas necessidades, o que torna a função de planejamento fundamental ao desenvolvimento das suas atividades. Segundo Albuquerque, Medeiros e Feijó (2008, p. 114), planejamento é “como o conjunto de ações desenvolvidas, de forma temática e continuada, com o objetivo de selecionar os meios disponíveis mais adequados a realização de resultados definidos previamente do modo mais eficiente.”.

O planejamento das ações se traduz objetivamente no instrumento denominado Plano Plurianual (PPA), que é o planejamento governamental a médio prazo, contendo as prioridades e as ações do governo para um período de quatro anos. De acordo com Albuquerque, Medeiros e Feijó (2008, p. 145), trata-se de um “planejamento de maior alcance temporal no estabelecimento das prioridades e no direcionamento das ações do governo.”.

O PPA constitui-se de programas de trabalho do governo, que, na prática, nascem de um problema da sociedade a ser resolvido por seu representante legalmente

constituído, gerando ações capazes de combater diretamente as causas dos problemas identificados. O MPBA possui dois programas de governo, o programa “Defesa da Sociedade e Garantia da Cidadania Plena” e o programa “Modernização do Ministério Público” (PLANO PLURIANUAL 2012-2015, p. 381 - 394), pertencentes ao eixo estruturante de Defesa da Sociedade, que é o pilar do planejamento do MPBA. Estes programas podem ser considerados como o conjunto articulado de ações, tais como projetos, atividades e operações especiais, com o objetivo concretizado em um resultado. Tais ações que compõem os programas estão associadas aos produtos (bens ou serviços) resultantes da execução destas, quantificados em metas, podendo os resultados serem expressos pela evolução de indicadores no período de execução dos programas, possibilitando a avaliação objetiva da atuação do MPBA. A organização dessas ações de governo na forma de programas visa dar maior visibilidade aos resultados e benefícios gerados para sociedade, garantindo a transparência da aplicação dos recursos públicos.

Desta forma, o Ministério Público do Estado da Bahia ao traçar o planejamento que comporá o PPA 2016-2019 do Estado da Bahia deve levar em consideração as avaliações das ações orçamentárias executadas ao longo da vigência do PPA 2012-2015, e alinhar tanto os seus objetivos estratégicos quanto do Governo para melhor atender às necessidades da população baiana.

3.1 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Diante da escassez de recursos e das necessidades ilimitadas, o Estado necessita planejar as suas atividades financeiras, que consistem em arrecadação de recursos e utilização destes em ofertas de bens e serviços de acordo com o interesse público. Neste sentido, o Estado deve planejar e organizar as suas atividades de forma a atender o maior número de cidadãos possíveis, ofertando bens e serviços de qualidade, ao menor custo. Para tanto, o modelo orçamentário brasileiro é estabelecido por três instrumentos de planejamento, a saber: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

O artigo 165, inciso 1º da Constituição Federal de 1988 refere-se ao PPA da seguinte forma:

A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes para as relativas aos programas de duração continuada.

Ou seja, o Plano Plurianual é um plano de médio prazo, por meio do qual se procura ordenar as ações de governo que levem ao alcance dos objetivos e das metas fixados por um período de 04 anos.

Em termos orçamentários, o PPA estabelece os objetivos e as metas, comprometendo o Poder executivo e o Poder Legislativo a dar continuidade aos programas traçados na distribuição de recursos.

No caso do Estado da Bahia, o PPA precisa ser elaborado pelo Poder Executivo, votado e aprovado pela Assembleia Legislativa da Bahia (ALBA) e sancionado pelo Governo até o final do primeiro ano de mandato do Governador. Após aprovação, terá vigência de 4 anos, ou seja, terá início no segundo ano de mandato do Governador e término no primeiro ano da gestão subsequente. Se não houver recondução, a gestão ficará a cargo do seu sucessor e, neste caso, o novo gestor executará o que havia sido planejado anteriormente.

O PPA serve de guia para a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentária, que é um instrumento de integração entre o PPA e a LOA, elencando as prioridades dentro dos

programas governamentais expressos no PPA estabelecendo metas e prioridades da Administração Pública para o exercício financeiro subsequente. (ALBUQUERQUE, MEDEIROS e FEIJÓ, 2008, p. 163).

Em outros termos, a LDO é um instrumento de planejamento a curto prazo, de vigência anual. Estabelece metas e prioridades da Administração Pública, definindo a aplicação de recursos públicos para o ano subsequente. Na LDO de 2013 e de 2014, o programa “Defesa da Sociedade e Garantia da Cidadania” do MPBA foi apontado como prioridade para a elaboração das Leis Orçamentárias Anuais do anos subsequentes. Assim como o PPA, a LDO orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA), que é um instrumento de gerenciamento orçamentário e financeiro da Administração Pública cuja finalidade é gerenciar as receitas e as despesas públicas. Este instrumento de planejamento viabiliza as políticas públicas e os programas de governo traçados no PPA.

Sinteticamente, a Lei nº 4.320/64, no art. 2º, estabelece que:

A Lei do Orçamento conterá a discriminação da receita e despesa, de forma a evidenciar a política econômico -financeira e o programa de trabalho do governo, obedecidos os princípios da unidade, universalidade e anualidade.

Baseado nisso, o MPBA encaminha ao poder executivo do estado da Bahia proposta orçamentária, que é parte integrante da LOA da Bahia, de forma a contemplar ações cujos objetivos tenham finalidade pública e estejam em consonância com a defesa da sociedade anualmente.

O Poder executivo tem que encaminhar o Projeto da Lei Orçamentária Anual

6. ALBA até o dia 31 de agosto para apreciação e votação, e retornar da ALBA ao Poder Executivo para sanção até o dia 22 de dezembro do ano anterior à sua execução. A LOA tem vigência de 01 ano, a contar do dia 1º de janeiro até o dia 31 de dezembro do mesmo ano.

Castro (2010, p. 12) conceitua orçamento público da seguinte forma:

Orçamento Público é o planejamento feito pela Administração para atender, durante determinado período, aos planos e programas de trabalho por ela desenvolvido, por meio da planificação das receitas a serem obtidas e pelos dispêndios a serem efetuados, objetivando a continuidade e a melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços prestados à sociedade.

Ou seja, tanto as receitas quanto as despesas públicas devem ser expressas no orçamento público, que, entre outros aspectos, exprime em termos financeiros a alocação dos recursos públicos. Trata-se de um instrumento de planejamento que reflete as decisões políticas, estabelecendo as ações prioritárias para o atendimento das demandas da sociedade, em face da escassez de recursos.

No Brasil, o método orçamentário utilizado é o Orçamento-Programa, que, segundo Jund (2008, p.83), “é a técnica orçamentária vinculada ao planejamento econômico e social que surgiu como uma necessidade de levar à prática, com programas anuais, os planos governamentais de desenvolvimento a longo prazo.”. Ou seja, o orçamento-programa é um instrumento de nível operacional do governo que detalha a etapa do programa do PPA a ser realizado no exercício seguinte, e serve de roteiro à execução do programa anual. Aloca recursos com ênfase nos objetivos e não no objeto do gasto, viabilizando os projetos, as atividades e as operações especiais em consonância com os planos e as diretrizes estabelecidas no PPA e LDO.

3.2 CICLO ORÇAMENTÁRIO

No Brasil, o ciclo orçamentário é integrado aos instrumentos de planejamento orçamentário, levando-se em consideração as metas e prioridades estabelecidas pela Administração Pública e a previsão de arrecadação.

Araújo e Arruda (2004, p.74) definem e descrevem o ciclo orçamentário ou processo orçamentário da seguinte forma:

O ciclo orçamentário corresponde ao processo que se inicia com a concepção da proposta orçamentária, ganha transparência com a participação popular e realização de audiências públicas durante os processos de elaboração conforme art. 48, parágrafo único LRF, desenvolve-se na discussão e na aprovação da proposta pelo legislativo, consolida-se na execução e no controle, e conclui-se na avaliação dos resultados alcançados, ou seja, a análise da eficácia. É o período em que se materializa a ação estatal, que tem como origem a idealização das ações até a efetiva aferição dos benefícios concretizados. O ciclo orçamentário compreende fases, que se repetem em períodos prefixados. Segundo esses passos, sucessivos orçamentos são preparados, votados, executados, avaliados (de acordo com os resultados obtidos) e as contas aprovadas.

Em outros termos, o ciclo orçamentário compreende o período de tempo em que as atividades do orçamento público são desempenhadas desde a fase de elaboração do orçamento até a avaliação final. Pode-se ressaltar que este período de tempo não deve ser confundido com o exercício financeiro, que é o período compreendido entre o primeiro dia de janeiro até o dia trinta e um de dezembro de cada ano. É durante o exercício financeiro que a execução do orçamento é promovida, sendo esta parte do ciclo orçamentário. Sendo assim, o ciclo orçamentário necessita de maior período de tempo para a sua conclusão.

Diante disso, o ciclo orçamentário é composto por 04 (quatro) fases, a saber: elaboração da proposta orçamentária, discussão, votação e aprovação da proposta, execução orçamentária e avaliação orçamentária. (Figura 4).

Figure 4 - Ciclo Orçamentário



Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Ao se elaborar a proposta orçamentária, deve-se levar em consideração, dentre vários aspectos, as políticas públicas, as metas e as orientações do órgão responsável pelo planejamento do orçamento público no estado da Bahia.

No caso do MPBA, a Diretoria de Planejamento e Gestão Orçamentária do MPBA (DPGO), com a colaboração da Coordenadoria de Gestão Estratégica do MPBA e Unidades Gestoras das ações orçamentárias, orienta e consolida as propostas orçamentárias das unidades do MPBA em conformidade com a LDO e as instruções da Secretaria Estadual de Planejamento (SEPLAN). Após a consolidação, a DPGO encaminha a proposta do MPBA à SEPLAN, que é o órgão responsável por consolidar

em um único documento as propostas orçamentárias de todos os órgãos dos Poderes do Estado da Bahia, e de elaborar o projeto de lei do orçamento, compatibilizando-o com as estimativas de receitas para o próximo ano. Este projeto de lei é submetido ao Governador do Estado da Bahia para apreciação e encaminhamento para a Assembleia Legislativa da Bahia (ALBA) para discussão, votação e aprovação.

O projeto de lei do orçamento anual é encaminhado para a ALBA até o dia 31 de agosto do ano anterior ao ano de execução para discussão, votação e aprovação. Após a aprovação da redação final, que deverá ocorrer até o encerramento da sessão legislativa, o projeto é encaminhado ao Governador do Estado da Bahia para sanção e publicação.

Em relação à fase e ao início da execução da LOA, Jund (2008, p. 393) diz que:

(...) a partir do início do exercício financeiro, logo após a publicação do Quadro de Detalhamento da Despesa (QDD), documento contendo dados mais analíticos acerca da autorização dada na lei, em nível de projeto, atividade, operação especial e de elemento de despesa.

Esta subdivisão em projetos, atividades e operações especiais trata-se das ações orçamentárias, que compõem o conjunto de ações de um programa de governo. Ainda de acordo com Jund (2008, p. 439), a ação orçamentária é uma “operação da qual resulta um produto (bem ou serviço) ofertado à sociedade ou que contribui para atender ao objetivo de um programa.”.

O Manual de Introdução dos Conceitos Orçamentários da Secretaria Estadual de Planejamento (2012, p.74) diz que esta fase do ciclo orçamentário é:

(...) a concretização anual dos objetivos e metas determinados para o setor público, no processo de planejamento integrado, e implica mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros. É nesta fase, que dura todo o exercício, que se efetiva a arrecadação das receitas previstas e a realização das despesas programadas.

Executar o orçamento, significa realizar despesas. Neste sentido, o ordenador de despesas do CEAF realiza gastos com o propósito de atingir os objetivos das ações orçamentárias executadas no seu âmbito. O processo de realização de despesas passa pelas fases de empenho, liquidação e pagamento, conforme estabelecido na Lei nº 4.320/64.

O empenho representa a garantia de que existe crédito necessário para a liquidação da dívida. A fase da liquidação consiste na verificação do direito do credor, ou seja, se o bem foi entregue ou o serviço realizado. Já a fase do pagamento consiste no pagamento de fato por meio de ordem bancária ao credor.

Vale ressaltar que o processo de execução é orçamentário e financeiro, sendo que o orçamentário se refere ao que está planejado e ao que consta no orçamento, e a execução financeira se refere ao fluxo de caixa do Governo do Estado da Bahia. Embora tenham funções distintas, complementam-se, cabendo ao gestor equilibrar os gastos com a disponibilidade de caixa.

A execução é a fase do ciclo orçamentário que o gestor de cada unidade gestora do MPBA deve colocar em prática o que foi planejado em termos de metas e objetivos. Sendo assim, cabe aos gestores planejarem a execução orçamentária de forma a concretizar os resultados almejados.

No caso da Unidade Gestora do CEAF, o planejamento da execução orçamentária é de fundamentação importância, pois o gestor será capaz de identificar e antecipar os fatos e determinar ações corretivas de forma a atender às necessidades da população e às propostas dos planos do Governo do Estado da Bahia.

A avaliação orçamentária é a fase do ciclo orçamentário que se realiza o diagnóstico e a análise dos resultados e efetividade da execução das ações do governo.

O orçamento-programa enfatiza as realizações que são mensuradas através de indicadores. Estes indicadores vão determinar o quanto do problema foi resolvido com as ações implementadas ao combate dos problemas identificados. Além disso, permite a avaliação do resultado das ações governamentais através de medidas de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, o que representa uma inovação à avaliação tradicional que se limitava a avaliação da integridade dos agentes governamentais, bem como a legalidade no cumprimento do orçamento. Porém, não anula a validade do controle tradicional.

Giacomoni (2010, p. 337) diz que:

A nova realidade da administração estatal nos últimos cinquenta anos, caracterizada por crescentes demandas e maior número de funções, por formas de atuação mais complexas e por situações fiscais difíceis, exige, por sua vez, enfoques de controle preocupados com a avaliação dos resultados econômicos e sociais da ação governamental. As práticas tradicionais de controle, dirigidas principalmente aos meios, não são dispensadas e passam a ter mesmo maior sentido, pois se transformam em instrumentos de avaliação dos fins (resultados).

A partir da avaliação da execução das ações orçamentárias do MPBA passa a ser possível aferir o desempenho dos resultados e impactos das políticas públicas implementadas, além de garantir transparência e *accountability* à gestão pública. Segundo Jund (2008, p. 393), a finalidade da avaliação é de contribuir para a qualidade da elaboração da proposta orçamentária. Analogamente, Albuquerque, Medeiros e Feijó (2008, p. 448) dizem que o processo de avaliação de programas e do Plano como um todo tem como objetivo “assegurar o aperfeiçoamento contínuo” destes, “provendo subsídios para corrigir falhas de concepção e execução, atualizar objetivos e metas em relação às demandas da sociedade e garantir que os resultados desejados junto ao público-alvo ocorram efetivamente.”.

De acordo com Cunha (2006, p. 38), “Os estudos de avaliações podem fornecer aos gerentes e administradores públicos respostas sobre a qualidade de seu trabalho, bem como a possibilidade e mostrar os resultados de seu trabalho à sociedade e ao Legislativo.”. Ou seja, os gestores orçamentários do MPBA têm que avaliar as ações executadas pelas suas unidades gestoras demonstrando sua representatividade em relação às metas previstas (produtos), detalhando os pontos positivos e negativos e medidas adotadas com vistas a sanar eventuais disfunções estruturais / conjunturais que prejudicaram ou inviabilizaram a execução das ações programadas. Desta forma, os gestores terão subsídios para a elaboração das propostas orçamentárias dos anos seguintes, e assim melhorar a execução e o gerenciamento dessas ações. Além disso, podem dar maior transparência dos seus atos à sociedade e aos órgãos de controle externo.

Diante do exposto, a avaliação da execução das ações orçamentárias constitui-se uma ferramenta de gestão fundamental à apuração da efetividade da execução das ações orçamentárias, possibilitando que a alocação de recursos públicos aos bens e serviços demandados pela sociedade passam se tornar eficazes.

4 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS DO CEAf (2012-2014)

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizou o método de análise empírica de estudo de caso único, tendo como abordagem, a pesquisa quanti-qualitativa.

Para a coleta de dados, tem-se a observação participante como uma das ferramentas de pesquisa, atendendo ao fato do pesquisador encontrar-se inserido na unidade

gestora em estudo. E esta inserção do pesquisador no ambiente de estudo facilitou o acesso a dados, sua compreensão e interpretação.

Juntamente a observação participante, a pesquisa documental agregou valor ao estudo através de levantamento de dados relacionados às metas físicas e financeiras planejadas e executadas. Assim como, objetivos, público-alvo e produtos de cada ação orçamentária executada pela unidade gestora do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), para cada exercício financeiro estudado. Esses dados estão disponíveis em documentos como o Plano Plurianual 2012-2015 (PPA) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Esta pesquisa também teve como base de dados os relatórios finais de execução físico e financeiro das ações orçamentárias do CEAF para prestação de contas ao Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE-BA), sendo que tais relatórios dispõem de dados acerca dos resultados obtidos da execução orçamentária para cada ação executada, nos seus respectivos anos de aplicação. Assim como, os controles da execução orçamentária da unidade gestora do CEAF construídos em planilhas eletrônicas, que trazem dados referentes aos eventos, aos serviços e as compras realizadas durante o ano, com os seus respectivos gastos.

Outro método de levantamento de dados utilizado para o referido estudo foi a pesquisa bibliográfica através de livros e artigos, que abordam a temática de planejamento governamental, ciclo orçamento e avaliação e execução de ações orçamentárias, de forma a ampliar e reforçar os seus conceitos e ressaltar a sua importância para o planejamento e execução do orçamento público.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que se mostrou adequada ao caso concreto, pois possibilitou a interpretação profunda dos dados e seus significados.

Através da análise do Plano Plurianual 2012-2015 e das Leis Orçamentárias Anuais, tornou-se possível identificar o planejamento e a execução orçamentária. Similarmente, os relatórios finais de execução físico e financeiro das ações orçamentárias da unidade gestora do CEAF, para prestação de contas ao Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE-BA), deram respaldo à análise evolutiva do cumprimento das metas físicas e financeiras.

Por último, a análise dos dados das planilhas eletrônicas da execução orçamentária do CEAF e a observação participante nortearam a averiguação dos gastos de maior impacto no orçamento executado da unidade gestora em questão. Assim como, a identificação de possíveis medidas gerenciais que visem os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade na execução das ações orçamentárias.

Ressalta-se que a análise dos dados realizada neste trabalho foca nos pontos que mais se destacaram e chamaram atenção em função da grande quantidade de informações.

4.2 O ORÇAMENTO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA E AS AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS DO CEAF

O Orçamento do Ministério Público da Bahia tem como base o Plano Plurianual (PPA) 2012-2015, que serviu como guia para a formulação da Lei Orçamentária Anual da Instituição.

De acordo com este PPA, o orçamento do MPBA pertence ao eixo estruturante Proteção da Sociedade e Fomento à Cidadania e possui como área temática a Defesa da Sociedade. Além disso, é composta por dois programas: “Defesa da Sociedade e Garantia da Cidadania Plena” e “Modernização do Ministério Público”. (PLANO PLURIANUAL 2012-2015, p. 381 - 394).

As ações orçamentárias executadas pelo CEAf fazem parte do programa Modernização do Ministério Público. Conforme o Plano Plurianual 2012-2015 (p. 394), este programa tem como finalidade:

Promover a modernização das políticas organizacional e de gestão do Ministério Público do Estado da Bahia, visando aperfeiçoar cotidianamente sua atuação no cumprimento da missão institucional, em consonância com as atribuições constitucionais; ampliar os mecanismos de Interação com a sociedade, a partir da incorporação de uma nova cultura e uma nova percepção das ações ministeriais, calcadas num modelo de gestão estratégica.

O Programa de Modernização do Ministério Público contempla o aperfeiçoamento da gestão de pessoas (PLANO PLURIANUAL 2012-2015, p. 382), sendo este uma das finalidades do CEAf.

Deste modo, o Ministério Público da Bahia por meio deste Programa de governo designa ao CEAf, sobretudo, a execução de ações orçamentárias voltadas ao aprimoramento e desenvolvimento funcional dos seus agentes públicos.

Os Relatórios de Execução Físico e Financeiro das Ações Orçamentárias do CEAf de 2012, 2013 e 2014, que são utilizados para prestação de contas ao Tribunal de Contas da Bahia (TCE-BA), atestam que a unidade gestora do CEAf gerenciou e executou 04 ações orçamentárias no período de 2012 a 2014, a saber:

Ação Orçamentária 4.309 – Manutenção das Atividades do MPBA;

Ação Orçamentária 7.885 / 3.976 – Realização de Concurso Público;

Ação Orçamentária 7.634 – Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas;

Ação Orçamentária 6.620 – Capacitação de Membros e Servidores do MPBA.

Diante disto, este estudo avalia a execução das ações orçamentárias supramencionadas utilizando os critérios de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade, tendo em vista que os resultados desta avaliação podem servir para retroalimentar o ciclo orçamentário. Em posse destas informações, o gestor poderá aperfeiçoar o processo orçamentário de forma a se buscar melhorias na aplicação dos recursos públicos.

4.3 PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DO CEAf (2012-2014)

Na unidade gestora do CEAf, o gestor deve estar envolvido nos aspectos gerenciais referentes à execução, controle e avaliação orçamentária, cabendo a este planejar a execução orçamentária tendo em vista as metas e os indicadores estabelecidos no orçamento, controlar e acompanhar o desenvolvimento da execução e avaliá-la posteriormente. Vale ressaltar que o planejamento da execução orçamentária é uma ferramenta de administração que o gestor pode fazer uso para que o gerenciamento da execução das ações orçamentárias estejam em consonância com os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade.

Por meio da observação, não foram identificados quaisquer esforços em direção à realização do planejamento da execução das ações orçamentárias que objetivassem o cumprimento das metas estabelecidas, e a otimização dos recursos. Pôde-se observar também que a utilização dos recursos orçamentários ocorreram, conforme o aparecimento de demandas por serviços e produtos, não existindo um levantamento prévio que identificasse as necessidades do Centro de Estudos.

Estas observações podem ser confrontadas ao se verificar os dados dos demonstrativos da execução orçamentária das ações voltadas à manutenção do Centro de Estudos (Ação 4.309), à capacitação de membros e servidores do MPBA (Ação 6.620), e ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas (Ação 7.634). Através destes demonstrativos, pode-se verificar que, no decorrer da execução orçamentária, ocorreram diversas

alterações em relação ao orçamento original das ações orçamentárias executadas pela unidade gestora do CEAF no período de 2012 a 2014, como, por exemplo, créditos adicionais e reprogramações orçamentárias.

A discrepância existente entre o orçamento original e o orçamento alterado de cada natureza de despesa indica que o planejamento da execução orçamentária do CEAF é um ponto a ser melhorado e aperfeiçoado.

Outro ponto que evidencia esta discrepância pode ser verificado entre o orçamento planejado, o orçamento alterado e o orçamento executado dos anos de 2013 e 2014 da ação orçamentária 4.309 (Manutenção das Atividades do CEAF), onde há grande variação dos valores totais. (Tabela 1)

Esta variação pode ser destacada também no ano de 2013, na ação orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA), onde o orçamento inicial de R\$ 197.000,00 sofreu alteração para R\$ 301.000,00, sendo que deste valor, foi executado R\$ 163.263,60. (Tabela 2)

Tabela 1 – Ação Orçamentária 4.309 (Manutenção das Atividades do CEAF): Demonstrativo de Execução (2012 – 2014).

NATUREZA DA DESPESA	(Em R\$)								
	2012			2013			2014		
	Orçado	Orçamento Alterado	Orçamento Executado	Orçado	Orçamento Alterado	Orçamento Executado	Orçado	Orçamento Alterado	Orçamento Executado
33.90.30 - Material de Consumo	6,000.00	11,000.00	10,811.90	9,000.00	16,000.00	14,545.11	12,000.00	19,537.36	19,537.36
33.90.36 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	9,000.00	0.00	0.00	10,000.00	0.00	0.00	10,000.00	0.00	0.00
33.90.39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	20,000.00	8,200.00	7,467.30	24,000.00	13,672.64	11,724.92	40,000.00	14,117.64	9,433.13
33.90.47 - Obrigações Tributárias	2,000.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00
44.90.52 - Equipamentos e Material Permanente	43,000.00	54,000.00	44,011.77	55,000.00	37,079.54	15,990.75	24,000.00	9,000.00	6,223.05
33.90.92 - Despesas de Exercícios Anteriores (D.E.A.)	0.00	311.86	311.86	0.00	327.36	327.36	0.00	0.00	0.00
44.90.39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica (Investimento)	0.00	0.00	0.00	0.00	2,920.46	2,920.46	0.00	0.00	0.00
33.90.32 - Material, bem ou Serviço para Distribuição Gratuita	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	345.00	0.00
33.90.33 - Passagens e Despesas com Locomoção	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,000.00	0.00	0.00
Total Geral	80,000.00	73,511.86	62,602.83	100,000.00	70,000.00	45,508.60	110,000.00	43,000.00	35,193.54

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2012, 2013 e 2014 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2012, 2013 e 2014.

Tabela 2 = – Ação Orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA): Demonstrativo de Execução (2012 – 2014).

NATUREZA DE DESPESA	(Em R\$)								
	2012			2013			2014		
	Orçado	Orçamento Alterado	Orçamento Executado	Orçado	Orçamento Alterado	Orçamento Executado	Orçado	Orçamento Alterado	Orçamento Executado
33.90.30 - Material de Consumo	14,000.00	28,790.00	24,990.32	13,000.00	18,063.60	18,063.60	13,000.00	8,813.90	7,849.67
33.90.33 - Passagens e Despesas com Locomoção	9,000.00	15,000.00	14,591.73	15,000.00	36,600.00	25,078.62	15,000.00	13,820.00	10,977.26
33.90.36 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	19,000.00	7,810.00	4,290.00	20,000.00	2,000.00	2,000.00	21,000.00	20,050.00	20,050.00
33.90.39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	194,000.00	206,226.00	184,564.23	145,000.00	243,936.40	117,721.38	176,000.00	183,567.24	180,628.36
33.90.47 - Obrigações Tributárias e Contributivas	4,000.00	2,000.00	958.00	4,000.00	400.00	400.00	5,000.00	4,010.00	4,010.00
33.90.92 - Despesas de Exercícios Anteriores (D.E.A.)	0.00	3,589.10	3,588.90	0.00	0.00	0.00	0.00	5,394.86	5,394.86
Total Geral	240,000.00	263,415.10	232,983.18	197,000.00	301,000.00	163,263.60	230,000.00	235,656.00	228,910.15

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2012, 2013 e 2014 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2012, 2013 e 2014.

De forma similar, o demonstrativo da ação orçamentária 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas) apresenta alterações nos orçamentos de 2012 e 2013, em diversas naturezas de despesa. Porém, destaca-se o fato do ano de 2014 não ter havido alterações e de ter sido executado na sua integridade, o que pode sugerir melhoria do planejamento desta ação neste ano específico. (Tabela 3)

Tabela 3 - Ação Orçamentária 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas): Demonstrativo de Execução (2012 – 2014).

(Em R\$)

NATUREZA DA DESPESA	2012			2013			2014		
	Orçado	Orçamento Alterado	Orçamento Executado	Orçado	Orçamento Alterado	Orçamento Executado	Orçado	Orçamento Alterado	Orçamento Executado
33.90.14 - Diárias - Civil	20,000.00	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33.90.33 - Passagens e Despesas com locomoção	20,000.00	20,000.00	0.00	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33.90.36 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33.90.39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	80,000.00	95,000.00	85,994.18	65,000.00	90,000.00	90,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
44.90.52 - Equipamentos e Material Permanente	0.00	25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33.90.30 - Material de Consumo	0.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Geral	120,000.00	140,000.00	85,994.18	90,000.00	90,000.00	90,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2012, 2013 e 2014 e planilhas eletrônicas de controle orçamentário do CEAf 2012, 2013 e 2014.

Na Tabela 4, o demonstrativo das Ações 3.976 e 7.885 (Realização de Concursos) demonstram a não execução do orçamento em 2012 e a execução parcial em 2013 e 2014. Neste caso, a atuação do gestor em relação ao planejamento da execução é limitada, já que a realização dos certames dependem de autorização prévia por parte do Procurador-Geral de Justiça do MPBA. Desta forma, mesmo que o gestor tenha planejado todos os trâmites deste processo, só poderá fazê-lo se for autorizado. Sendo assim, foi observado que não houve quaisquer seleções ou concursos em 2012. Houve seleção de estagiários em 2013, e seleção de estagiários, concurso para provimento de cargos de servidores e concurso para provimento de cargo de promotores substitutos em 2014.

Ressalta-se que a não execução completa do orçamento em 2014 não está diretamente relacionada à atuação do gestor, pois a complexidade dos certames para cargos de servidores e promotores pode comprometer o andamento do processo e assim atrasar o cumprimento das fases destes concursos, o que acaba por comprometer o pagamento das contratadas para a realização do certame como consequência.

Tabela 4 – Ações Orçamentárias 3.976 e 7.885 (Realização de Concursos Públicos): Demonstrativo de Execução (2012 – 2014).

(Em R\$)

NATUREZA DE DESPESA	2012			2013			2014		
	ORÇADO	ORÇAMENTO ALTERADO	ORÇAMENTO EXECUTADO	ORÇADO	ORÇAMENTO ALTERADO	ORÇAMENTO EXECUTADO	ORÇADO	ORÇAMENTO ALTERADO	ORÇAMENTO EXECUTADO
33.90.39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica (Destinação 0.113.000000)	500,000.00	500,000.00	0.00	720,000.00	720,000.00	14,031.00	720,000.00	792,305.40	636,101.80
33.90.39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica (Destinação 0.313.000000)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	237,456.24	202,343.34
33.90.92 - Despesas de Exercícios Anteriores (Destinação 0.313.000000)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,636.76	3,636.76
Total Geral	500,000.00	500,000.00	0.00	720,000.00	720,000.00	14,031.00	720,000.00	1,033,398.40	842,081.90

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2012, 2013 e 2014 e planilhas de controle orçamentário do CEAf 2012, 2013 e 2014.

4.4 MANUTENÇÃO DAS ATIVIDADES DO CEAf - AÇÃO 4.309

A ação orçamentária 4.309 tem como objetivo a execução de despesas com a manutenção do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, através da qual foram realizadas despesas referentes à compra de livros, serviços de manutenção do prédio do CEAf, aquisições de equipamentos de segurança, manutenção do sistema da biblioteca do MPBA e aquisições de materiais de consumo.

Os recursos originários do tesouro foram designados à ação na ordem de R\$ 80.000,00, R\$ 100.000,00 e R\$ 110.000,00, conforme as leis orçamentárias de 2012, 2013 e 2014 respectivamente. Porém, estes valores sofreram alterações no decorrer dos exercícios financeiros, passando a ser de R\$ 73.511,86, R\$ 70.000,00 e R\$ 43.000,00 respectivamente (Tabela 1). Desta forma, serão considerados os orçamentos alterados e executados para a análise desta ação orçamentária.

No ano de 2012, foram gastos aproximadamente 70,30% do orçamento efetivamente executado (R\$ 62.802,83) com aquisições de equipamentos e material permanente (Gráfico 1). Conforme a planilha de controle orçamentário do CEAf 2012, ocorreram as seguintes aquisições:

- a) Livros e revistas para a biblioteca;
- b) Instrumentos musicais para o Coral MPBA;
- c) 01 cafeteira industrial para a copa do CEAf;
- d) 01 câmera de fotografia digital;
- e) 01 leitor manual de código de barras e 02 impressoras térmicas para a biblioteca;
- f) 01 impressora a laser A3.

As maiores despesas efetuadas referem-se aos itens a e f, que somados representam 54,45% da natureza de despesas 44.90.52 – Equipamentos e Material Permanente.

Gráfico 1 – Ação 4.309 (Manutenção das Atividades do CEAf): Execução Orçamentária por Natureza de Despesas - Ano 2012.



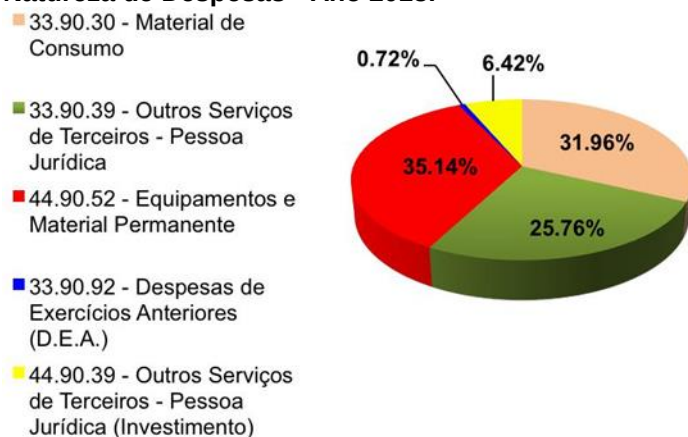
Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2012 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2012.

No ano de 2013, o orçamento efetivamente executado (R\$ 45.508,60) foi gasto da seguinte forma: 35,14% em equipamentos e material permanente, 31,96% em material de consumo, 25,76% em outros serviços de terceiros - pessoa jurídica, 6,42% outros serviços de terceiros – pessoa jurídica (investimentos) e 0,72% em despesas de exercícios anteriores (Gráfico 2).

Conforme a planilha de controle orçamentário do CEAF 2013, as maiores despesas efetuadas referem-se à aquisição de livros e revistas. Dos recursos executados na natureza de despesa equipamentos e material permanente (R\$ 15.990,75), foram utilizados 95% destes recursos para aquisição de livros e revistas.

Gráfico 2 – Ação 4.309 (Manutenção das Atividades do CEAF): Execução Orçamentária por Natureza de Despesas - Ano 2013.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2013 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2013.

No ano de 2014, o orçamento efetivamente executado (R\$ 35.193,54) foi utilizado da seguinte forma: 55,51% para material de consumo, 26,80% para outros serviços - pessoa jurídica e 17,68% para equipamentos e material permanente (Gráfico 3).

Conforme a planilha eletrônica de controle orçamentário do CEAF 2014, as maiores despesas efetuadas referem-se à compras de materiais de consumo como canetas, crachás e pastas institucionais, representando aproximadamente 56,26% do valor disponível (R\$ 19.537,36) para material de consumo.

Neste mesmo anos, pôde-se observar também que o valor disponível (R\$ 9.000,00) para a natureza de despesa equipamentos e material permanente foi reduzido em relação aos anos anteriores, sendo os seus valores na ordem de R\$ 54.000,00 em 2012 e de R\$ 37.079,54 em 2013.

Dos recursos disponíveis para equipamentos e material permanente (R\$ 9.000,00), foram executados 69,15% destes recursos aproximadamente, sendo 100% destas despesas realizadas com aquisições de equipamentos de segurança e de 01 microfone com *direct box*. Ou seja, não houve aquisição de livros e revistas como nos anos de 2012 e 2013.

Gráfico 3 - Ação 4.309 (Manutenção das Atividades do CEAF): Execução Orçamentária por Natureza de Despesas - Ano 2014.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2014 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2014.

Resumidamente, pôde-se verificar que, nos anos de 2012 e 2013, as maiores despesas realizadas foram com equipamentos e material permanente na ordem de 70,30% e 35,14% respectivamente, sendo estes gastos correspondentes à aquisição de livros e 01 impressora a laser A3 em 2012, e livros e revistas em 2013.

Já em 2014, pôde-se verificar que o maior gasto foi realizado com aquisição de material de consumo na ordem de 55,51% do orçamento executado. Neste mesmo ano, foi observado que não houve a realização do processo licitatório para a aquisição de livros devido à exiguidade de tempo, indicando falha no planejamento da execução, já que o processo de aquisição de livros e revistas para a Biblioteca do CEAF deveria ser um procedimento da rotina anual do Centro de Estudos.

Na Tabela 5, pode-se observar que a execução da ação orçamentária foi de 85,16%, 65,01% e 81,85% nos anos de 2012, 2013 e 2014 respectivamente.

A menor execução orçamentária do ano de 2013 pode ter tido como causa a não aquisição de diversos equipamentos como ocorreu no ano de 2012, conforme verificado na análise dos gastos destes anos.

Apesar dos anos de 2012 e 2014 apresentarem similar proporção de execução orçamentária, pode-se observar que houve redução do valor absoluto do orçamento de 2014, que passou do valor planejado de R\$ 110.000,00 para R\$ 43.000,00 (Tabela 1). Vale ressaltar que não houve aquisições de livros em 2014, o que pode ter afetado o acervo da biblioteca do CEAF e, em consequência, a disponibilidade de livros jurídicos com a legislação atualizada para membros e servidores do MPBA no curso das suas funções.

Foi observado que a não realização do processo licitatório para a aquisição de livros em 2014, teve como motivo a exiguidade de tempo para se completar todos os trâmites burocráticos desde a instrução do processo de licitação até o pagamento da fatura, já que a instrução do processo de licitação começaria tardiamente. Esta situação recai no que foi discutido em relação à necessidade de se realizar o planejamento da execução orçamentária. Esta situação indica que poderia ter sido evitada se o gestor tivesse realizado o levantamento das necessidades do Centro de Estudos previamente, e não gerir de acordo com o fluxo do aparecimento de demandas por serviços e produtos.

Tabela 5 - Execução Orçamentária da Ação 4.309: Análise Comparativa (2012 – 2014).

Ação Orçamentária 4.309	2012	2013	2014
Orçamento Alterado (R\$)	73,511.86	70,000.00	43,000.00
Orçamento Executado (R\$)	62,602.83	45,508.60	35,193.54
Execução Orçamentária Anual (%)	85.16%	65.01%	81.85%

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Dados extraídos das planilhas eletrônicas de controle orçamentário do CEAf 2012, 2013 e 2014.

4.5 REALIZAÇÃO DE CONCURSO PÚBLICO DO MPBA - AÇÕES 3.976 E 7.885

As ações orçamentárias 3.976 e 7.885 têm como objetivo a realização de concursos públicos para a seleção de servidores e membros, e a realização de seleção pública para estagiários, sendo a ação 3.976 referente ao ano de 2012, e a ação 7.885 referente aos anos de 2013 e 2014.

Partindo-se deste ponto e fazendo um paralelo com o objetivo da existência do CEAf, que é o aprimoramento funcional cultural dos membros e servidores do MPBA para melhor desempenhar as suas funções e atender a população baiana, percebe-se que os objetivos não estão em harmonia.

Cabe destacar que existe uma Unidade de Apoio à Concursos vinculada ao Coordenador Geral do CEAf, conforme disposto no ato que o institui e na sua estrutura organizacional, que tem como finalidade tratar sobre assuntos referentes à planejamento, organização e execução de concursos públicos. (ATO NORMATIVO N. 09/2012, art. 5º)

Como a realização de concursos e seleções públicas trata-se de provimento de pessoal, estas ações orçamentárias não deveriam ter sido designadas para execução pela unidade gestora do CEAf, e a unidade de concursos públicos deveria ser extinta deste Centro de Estudos por meio da alteração do ato que o institui, e integrada ao setor de Planejamento de Recursos Humanos do MPBA.

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é avaliar as ações orçamentárias designadas para execução pela unidade gestora do CEAf, a avaliação desta ação será processada neste capítulo.

Com base na Tabela 4, os recursos foram designados às ações na ordem de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais) e R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais), conforme as leis orçamentárias de 2012, 2013 e 2014 respectivamente. Porém, somente o valor referente ao ano de 2014 sofreu alteração passando a ser de R\$ 1.003.398,40 (um milhão e três mil trezentos e noventa e oito reais e quarenta centavos).

No ano de 2012, não foram utilizados os recursos disponíveis, já que não foram realizados concursos e seleções neste ano. Apesar de ter sido orçado o valor de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), não foi estabelecido meta física para este ano.

No ano de 2013, foi realizada despesa referente à contratação da empresa para a realização da seleção pública de estagiários da área de Direito e de nível médio. O valor global do contrato foi vinculado ao número de inscritos do certame, sendo estabelecido o preço unitário por candidato inscrito de R\$ 9,00 (nove reais), conforme cláusula quarta do mesmo contrato. De acordo com a planilha eletrônica de controle orçamentário do CEAf 2013, foi pago o valor total de R\$ 14.031,00 (quatorze mil e trinta e um reais), não havendo resíduo para o ano posterior. Como meta física, foi estipulada a realização de 01 certame, sendo esta meta realizada.

No ano de 2014, foram realizados gastos com seleção de estagiários e concursos públicos para servidores e membros por meio da contratação de empresas especializadas nestes serviços para a realização dos certames, conforme a planilha de controle de orçamento do CEAF 2014.

Para a realização da seleção de estagiários, foi realizada licitação na modalidade pregão presencial para contratação de empresa para a realização do certame. O valor global do contrato ficou vinculado ao número de inscritos no certame, sendo estabelecido o preço unitário por candidato inscrito de R\$ 7,90 (sete reais e noventa centavos), conforme cláusula segunda do mesmo contrato. De acordo com a planilha eletrônica de controle orçamentário de 2014, foi pago o valor total de R\$ 11.842,10 (onze mil oitocentos e quarenta e dois reais e dez centavos) no ano de 2014, não havendo qualquer resíduo para o ano posterior.

Para a realização do concurso de servidores, foi realizado processo de dispensa de licitação cujo produto foi a contratação de uma empresa especializada. Foi estabelecido o vínculo do valor da prestação do serviço ao total de número de inscritos no certame. Após a conclusão das inscrições, foi determinado o valor total de R\$ 784.654,76 (setecentos e oitenta e quatro mil seiscentos e cinquenta e quatro reais e setenta e seis centavos), sendo que deste valor, foi pago R\$ 628.451,16 (seiscentos e vinte e oito mil quatrocentos e cinquenta e um reais e dezesseis centavos) no ano de 2014, e o restante para ser executado no ano subsequente de acordo com o andamento das etapas do certame de acordo com o controle orçamentário CEAF 2014.

Para a realização do concurso de promotores, foi realizado processo de dispensa de licitação para a contratação especializada. Assim como ocorreu com a seleção de estagiários e o concurso de servidores, o valor global do contrato foi vinculado ao número de inscritos no certame. Após a conclusão das inscrições, foi determinado o valor total de R\$ 377.177,64 (trezentos e setenta e sete mil cento e setenta e sete reais e sessenta e quatro centavos), sendo que foi pago o valor de R\$ 201.788,64 (duzentos e um mil setecentos e oitenta e oito reais e sessenta e quatro centavos) deste valor no ano de 2014, e o restante para ser executado no ano subsequente de acordo com o andamento das etapas do certame.

No ano de 2014, foi determinada a meta física de 02 certames para o ano de 2014, sendo esta meta superada já que foram realizados 03 certames.

Vale ressaltar que em todos os quatro certames supramencionados houve superávit, já que os valores das inscrições foram superiores aos valores unitários por inscrição cobrados pelas empresas contratadas.

Tomando como base a Tabela 6, pode-se verificar que não houve execução da ação orçamentária no ano de 2012, pois não foram realizados certames neste ano, e nem meta física prevista.

No ano de 2013, pode-se verificar que a execução do orçamento foi de 1,95% mesmo tendo atingido a meta física de 01 certame no ano. Esta situação deve-se, sobretudo, por se tratar de seleção de estagiários, certame de menor abrangência em quantidade de inscritos, e por se tratar de um processo de menor complexidade, o que contribui para a fixação de preços menores se comparados com os certames para servidores e membros.

Apesar de a execução orçamentária ter sido de 81,49% no ano de 2014, pode-se considerar como 100% de execução da ação orçamentária, já que os valores residuais dependem da conclusão de outras etapas dos certames em andamento no ano posterior, e este fato não depende de ações por parte do gestor.

Tabela 6 - Execução Orçamentária das Ações 3.976 e 7.885: Análise Comparativa (2012 – 2014).

Ações Orçamentárias 3.976 e 7.885	2012	2013	2014
Orçamento Alterado (R\$)	500,000.00	720,000.00	1,033,398.40
Orçamento Executado (R\$)	0.00	14,031.00	842,081.90
Execução Orçamentária Anual (%)	0.00%	1.95%	81.49%

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Dados extraídos das planilhas eletrônicas de controle orçamentário do CEAF 2012, 2013 e 2014.

4.6 APERFEIÇOAMENTO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS - AÇÃO 7.634

A ação orçamentária 7.634 tem como objetivo a redefinição e informatização dos processos de Recursos Humanos, garantindo a integração e maior consistência das informações, celeridade dos processos e subsídios qualificados à tomada de decisão, conforme estabelecido nas Leis Orçamentárias Anuais de 2012, 2013 e 2014.

Nesta ação orçamentária, foram realizadas despesas referentes à ginástica laboral, palestra, inscrição do coral MPBA em festival e organização de evento de capacitação de servidores e membros.

Partindo-se da análise do objetivo desta ação orçamentária e da verificação das despesas realizadas, pode-se concluir que não há aderência entre eles. Esta ação orçamentária está mais voltada às atividades desempenhadas pela Diretoria de Recursos Humanos do MPBA, onde os recursos poderiam ser utilizados para contratação de empresa para o desenvolvimento de algum *software* que otimizasse o desempenho das suas atividades com a folha de pagamento de pessoal por exemplo. Baseando-se na Tabela 3, pode-se verificar que os recursos originários do tesouro foram designados à ação na ordem de R\$ 120.000,00, R\$ 90.000,00 e R\$ 50.000,00, conforme as leis orçamentárias de 2012, 2013 e 2014. Porém, estes valores sofreram alterações no decorrer dos exercícios financeiros, passando a ser de R\$ 160.000,00, R\$ 90.000,00 e R\$ 50.000,00 respectivamente. Desta forma, serão considerados os orçamentos alterados para a análise desta ação orçamentária.

No ano de 2012, foram gastos 100% do orçamento efetivamente executado (R\$ 85.994,18) com pessoa jurídica (Gráfico 4). Conforme a planilha de controle orçamentário do CEAF 2012, foram realizados gastos com ginástica laboral, palestra motivacional e organização do evento “Semana do Ministério Público da Bahia 2012”, sendo este último item responsável pela utilização aproximadamente de 69,77% do orçamento executado da ação orçamentária.

Gráfico 4 – Ação 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas): Execução Orçamentária por Natureza de Despesas - Ano 2012.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2012 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2012. De acordo com a planilha eletrônica de controle orçamentário do CEAF 2013, pode-se observar que 100% do orçamento executado de 2013 foi gasto com pessoa jurídica

(Gráfico 5), sendo que a sua totalidade foi utilizada para a contratação de empresa organizadora do evento “Semana do Ministério Público 2013”.

Gráfico 5 - Ação 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas): Execução Orçamentária por Natureza de Despesas - Ano 2013.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2013 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2013. Assim como ocorreu com o orçamento executado em 2013, 100% do orçamento executado de 2014 foi gasto em pessoa jurídica (Gráfico 6), sendo que a sua totalidade também foi utilizada para a contratação de empresa organizadora do evento “Semana do Ministério Público 2014”.

Gráfico 6 - Ação 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas): Execução Orçamentária por Natureza de Despesas - Ano 2014.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2014 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2014. A Tabela 7 demonstra que a execução da ação orçamentária foi de 53,75%, 100% e 100% nos anos de 2012, 2013 e 2014 respectivamente.

A menor proporção de execução orçamentária do ano de 2012 representa a não utilização e, conseqüentemente, a devolução de recursos ao tesouro na ordem de R\$ 74.005,82 em valores absolutos.

Apesar da quantidade de produtos previstos na quantidade de 02 políticas de gestão desenvolvida ter sido superada na quantidade de 03 produtos realizados em 2012, os recursos não utilizados poderiam significar o desenvolvimento de maior quantidade de eventos. Vale ressaltar que a quantidade de produtos previstos nos anos de 2013 e 2014 foi atendida na ordem de 01 política de gestão desenvolvida para cada ano, sendo 100% dos recursos gastos na realização do evento “Semana do Ministério Público”.

Tabela 7 - Execução Orçamentária da Ação 7.634: Análise Comparativa (2012–2014).

Ação Orçamentária 7.634	2012	2013	2014
Orçamento Alterado (R\$)	160,000.00	90,000.00	50,000.00
Orçamento Executado (R\$)	85,994.18	90,000.00	50,000.00
Execução Orçamentária			
Anual (%)	53.75%	100.00%	100.00%

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Dados extraídos das planilhas eletrônicas de controle orçamentário do CEAF 2012, 2013 e 2014.

4.7 CAPACITAÇÃO DOS MEMBROS E SEVIDORES DO MPBA - AÇÃO 6.620

A ação orçamentária 6.620 tem como objetivo a promoção do desenvolvimento e qualificação dos membros e servidores do MPBA através da oferta de diversos cursos e eventos a fim de disseminar o conhecimento, conforme estabelecido nas Leis Orçamentárias Anuais de 2012, 2013 e 2014.

A partir da Tabela 2, pode-se verificar que os recursos originários do tesouro foram designados à ação na ordem de R\$ 240.000,00, R\$ 197.000,00 e R\$ 230.000,00, conforme as leis orçamentárias de 2012, 2013 e 2014 respectivamente. Porém, estes valores sofreram alterações no decorrer dos exercícios financeiros, passando a ser de R\$ 263.415,10, R\$ 301.000,00 e R\$ 235.656,00 respectivamente. Desta forma, serão considerados os orçamentos alterados até o fechamento do exercício financeiro de cada ano para a análise desta ação orçamentária.

No ano de 2012, foram utilizados aproximadamente 79,22% com outros serviços de terceiros - pessoa jurídica do orçamento efetivamente executado (R\$ 232.983,18) (Gráfico 7).

Conforme a planilha de controle orçamentário do CEAF 2012, foram efetuadas as seguintes despesas:

- a) Adiantamentos de alimentação e despesas miúdas;
- b) Despesas com realização de cursos, palestras e congêneres pelo CEAF ou com apoio do CEAF à outros Centros do MPBA;
- c) Realização do evento “Semana do Ministério Público 2012”;
- d) Inscrição de membros e servidores em congressos, cursos e congêneres;
- e) Outros.

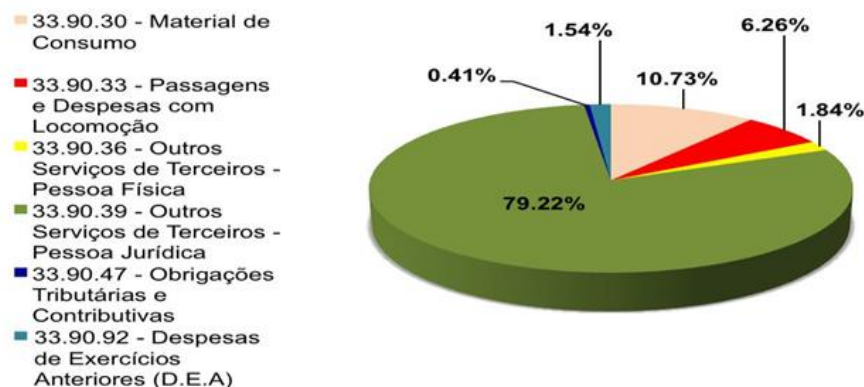
Das despesas supramencionadas, destaca-se o item c. O Gráfico 8 demonstra que aproximadamente 75,31% dos recursos executados (R\$ 184.564,23) da natureza de despesa outros serviços - pessoa jurídica refere-se à despesa realizada com a contratação de empresa organizadora do evento “Semana do Ministério Público 2012”, que foi realizada no período de 2 e ½ dias e teve 385 participantes.

Pode-se observar também no Gráfico 8 que o percentual de 14,96% do item b, que se refere às despesas com realização de cursos, palestras e congêneres pelo CEAF ou com apoio do CEAF aos outros Centros do MPBA, corresponde a uma pequena parcela dos recursos disponíveis nesta natureza de despesas. Ressalta-se que os cursos, palestras e congêneres realizados diretamente pelo CEAF capacitaram 72 servidores no total por meio da realização de 05 diferentes eventos, correspondendo à despesa de R\$ 17.034,70, valor equivalente a aproximadamente 9,23% dos recursos disponíveis para execução na natureza de despesa outros serviços de terceiros - pessoa jurídica.

No que se refere à natureza de despesa outros serviços de terceiros – pessoa física, foram utilizados aproximadamente 1,84% do orçamento efetivamente executado (R\$ 232.983,18), com a contratação de pessoa física para realização de cursos de curta duração e palestras (Gráfico 7).

Ou seja, a execução desta ação orçamentária está mais focada na realização do evento SMP do que em cursos de longa ou curta duração, seminários e congêneres.

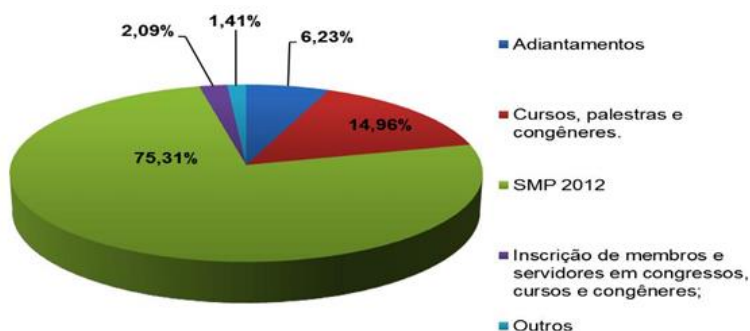
Gráfico 7 - Ação 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA): Execução Orçamentária por Natureza de Despesas - Ano 2012.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2012 e planilha de controle orçamentário do CEAF 2012.

Gráfico 8 - Ação Orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA): Detalhamento dos Gastos Referentes à Natureza de Despesas 33.90.39.00 (Pessoa Jurídica) - Ano 2012.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Planilha de controle orçamentário do CEAF 2012.

No ano de 2013, foram utilizados aproximadamente 72,11% com pessoa jurídica do orçamento efetivamente executado (R\$ 163.263,60) (Gráfico 9).

Conforme a planilha de controle orçamentário do CEAF 2013, foram efetuadas as seguintes despesas:

- Adiantamentos de alimentação e despesas miúdas;
- Despesas com realização de cursos, palestras e congêneres pelo CEAF ou com apoio do CEAF à outros Centros do MPBA;
- Realização do evento “Semana do Ministério Público 2013”;
- Inscrição de membros e servidores em congressos, cursos e congêneres;
- Outros.

Das despesas supracitadas, destaca-se o item c. O Gráfico 10 demonstra que aproximadamente 59,46% dos recursos executados (R\$ 117.721,38) da natureza de despesa 33.90.39.00 – outros serviços de terceiros - pessoa jurídica refere-se à despesa realizada com a contratação de empresa organizadora do evento “Semana do Ministério Público 2013”, que foi realizada no período de 2 e ½ dias e teve 342 participantes.

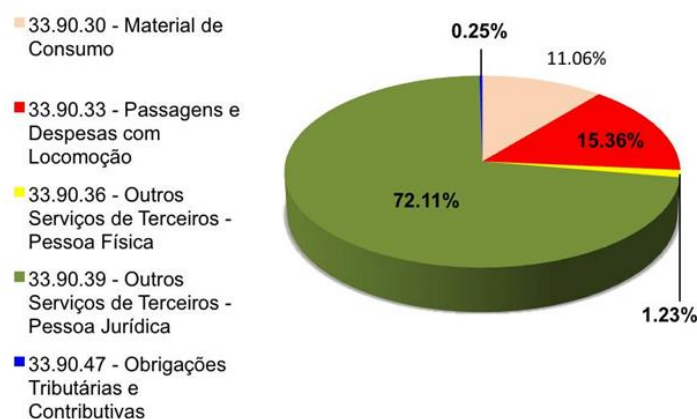
Pode-se observar também no Gráfico 10 que o percentual 31,48% (R\$ 37.062,00) do item b, que se refere às despesas com realização de cursos, palestras e congêneres pelo CEAF ou com apoio do CEAF aos outros Centros do MPBA, corresponde à uma

parcela menor dos recursos disponíveis nesta natureza de despesas em relação à despesa realizada com o evento SMP 2013.

No que se refere à natureza de despesa 33.90.36.00 – outros serviços de terceiros - pessoa física, foram utilizados aproximadamente 1,23% do orçamento efetivamente executado (R\$ 163.263,60) com contratação de pessoa física para realização de curso de curta duração (Gráfico 9).

Assim como em 2012, a execução desta ação orçamentária está mais focada na realização do evento SMP do que em cursos de longa ou curta duração, seminários e congêneres.

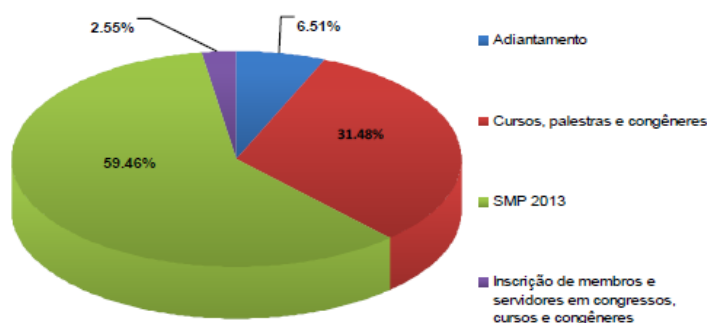
Gráfico 9 - Ação 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA): Execução Orçamentária por Natureza de Despesas - Ano 2013.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2013 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2013.

Gráfico 10 - Ação Orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA): Detalhamento dos Gastos Referentes à Natureza de Despesas 33.90.39.00 (Pessoa Jurídica) - Ano 2013.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Planilhas de controle orçamentário do CEAF 2013.

No ano de 2014, foram utilizados aproximadamente 78,91% na natureza de despesa outros serviços de terceiros - pessoa jurídica (Gráfico 11) do orçamento efetivamente executado (R\$ 228.656,00).

Conforme a planilha de controle orçamentário do CEAF 2014, foram efetuadas as seguintes despesas:

- Adiantamentos de alimentação e despesas miúdas;
- Despesas com realização de cursos, palestras e congêneres pelo CEAF ou com apoio do CEAF à outros Centros do MPBA;
- Realização do evento “Semana do Ministério Público 2014”;

- d) Inscrição de membros e servidores em congressos, cursos e congêneres;
- e) Outros.

Das despesas supramencionadas, destaca-se o item c. O Gráfico 12 demonstra que aproximadamente 59,67% (R\$ 107.777,96) dos recursos executados (R\$ 180.628,36) da natureza de despesa 33.90.39.00 outros serviços de terceiros - pessoa jurídica refere-se à despesa realizada com hospedagem de palestrantes e a contratação de empresa organizadora do evento “Semana do Ministério Público 2014”, que foi realizada no período de 2 e ½ dias e teve 326 participantes.

No Gráfico 12, pode-se observar também que o percentual de 14,94% (R\$ 26.256,42) do item b, que se refere às despesas com realização de cursos, palestras e congêneres pelo CEAF ou com apoio do CEAF aos outros Centros do MPBA, corresponde a uma pequena parcela dos recursos disponíveis nesta natureza de despesas.

No que se refere à natureza de despesa 33.90.36.00 outros serviços de terceiros – pessoa física, foram utilizados aproximadamente 8,76% do orçamento efetivamente executado (R\$ 228.910,15) com contratação de pessoa física para realização de cursos de curta duração e palestras (Gráfico 11).

Assim como nos anos anteriores, a execução desta ação orçamentária está mais focada na realização do evento SMP do que em cursos de longa ou curta duração, seminários e congêneres.

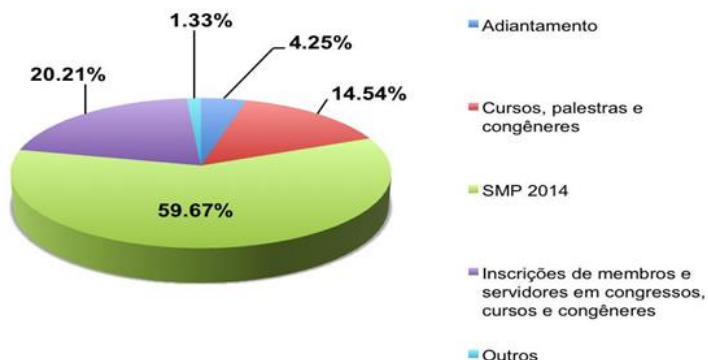
Gráfico 11 - Ação 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA): Execução Orçamentária por Natureza de Despesas - Ano 2014.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Lei Orçamentária Anual 2014 e planilhas de controle orçamentário do CEAF 2014.

Gráfico 12 - Ação Orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA): Detalhamento dos Gastos Referentes à Natureza de Despesas 33.90.39.00 (Pessoa Jurídica) - Ano 2014.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Planilhas de controle orçamentário do CEAF 2014.

Na Tabela 10, pode-se observar que a execução da ação orçamentária foi de 88,45%, 54,24% e 97,14% nos anos de 2012, 2013 e 2014 respectivamente.

A menor proporção de execução orçamentária do ano de 2013, onde o orçamento inicial de R\$ 197.000,00 sofreu alteração para R\$ 301.000,00, sendo que deste valor, R\$ 163.263,60 foi executado, mais uma vez, confirma a necessidade de melhoria e aperfeiçoamento do planejamento da execução orçamentária.

Apesar das quantidades dos produtos previstos na quantidade de 800, 01 e 800 capacitados terem sido superadas na quantidade de produtos realizados em 1.100, 352 e 960 capacitados em 2012, 2013 e 2014 respectivamente, os recursos não utilizados poderiam significar o desenvolvimento de maior quantidade de eventos, principalmente, no ano de 2013, quando houve a não execução de quase a metade do orçamento.

Ressalta-se também que pode ter havido algum equívoco no planejamento da meta física do ano de 2013, pois a quantidade de produtos previstos na ordem de 01 capacitado destoa dos 800 capacitados de 2012 e 2014.

Tabela 8 - Execução Orçamentária da Ação 6.620: Análise Comparativa (2012–2014).

Ação Orçamentária 6.620	2012	2013	2014
Orçamento Alterado (R\$)	263,415.10	301,000.00	235,656.00
Orçamento Executado (R\$)	232,983.18	163,263.60	228,910.15
Execução Orçamentária Anual (%)	88.45%	54.24%	97.14%

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Dados extraídos das planilhas eletrônicas de controle orçamentário do CEAF 2012, 2013 e 2014.

4.8 EVENTO - SEMANA DO MINISTÉRIO PÚBLICO (SMP)

4.8.1 Visão Geral

O Ministério Público do Estado da Bahia, por intermédio do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, realiza desde o ano de 1996 o evento institucional “Semana do Ministério Público” (SMP), que ocorre na primeira quinzena do mês de dezembro.

A SMP tem como objetivo contribuir para o aprimoramento profissional dos membros e propor debates de temas para o desenvolvimento e fortalecimento das ações ministeriais. Visa também o fortalecimento dos vínculos que podem contribuir para a consolidação da unidade ministerial.

O evento tem como público-alvo Procuradores, Promotores de Justiça e servidores do Parquet Baiano, assim como convidados de outras instituições.

No período de 2012 a 2014, as estruturas dos eventos foram baseadas na realização de conferência, mesa-redonda, palestras, grupos de trabalho setorial e debates, abrangendo cerca de 351 participantes em média. Ocorreram em hotéis classificados como cinco estrelas, com duração média de 02 e ½ dias.

Para cada ano, foi necessário realizar a contratação de uma empresa, que teve como responsabilidade o planejamento, organização, coordenação e execução deste evento em parceria com a equipe do CEAF. Todas as empresas contratadas tiveram que atestar a capacidade técnica. Estas contratações foram realizadas como consequência do processo legal de licitação para este fim em conformidade com a Lei

9.433, de 1º de março de 2005, que dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes do Estado da Bahia.

De acordo com informações obtidas nos relatórios técnicos da SMP dos anos 2012, 2013 e 2014, os eventos contaram com três fontes de recursos: uma fonte de recursos proveniente da ação orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MP), outra fonte da ação 7.634 (Aperfeiçoamento da Gestão de Políticas de Pessoas), e outra fonte de recursos proveniente de patrocinadores. Porém, somente serão avaliadas as despesas realizadas referentes aos recursos utilizados das ações orçamentárias do CEAf para efeito deste estudo, já que é o seu objetivo, não sendo conveniente a avaliação dos recursos provenientes de patrocinadores.

4.8.2 Impacto do Evento nas Ações Orçamentárias do CEAf

Em relação ao orçamento anual da ação orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA) para o período de 2012 a 2014, a Tabela 9 demonstra o percentual das despesas efetuadas com a realização do evento “Semana do Ministério Público”.

Pôde-se observar que nos anos de 2012 e 2014, as despesas com contratação de empresa organizadora de evento e compras de passagens aéreas e hospedagem para palestrantes foram responsáveis pelo consumo de 52,77% e 54,24% do orçamento anual respectivamente. Ou seja, a metade dos recursos disponíveis na ação orçamentária 6.620 foi executada para a realização de um único evento de capacitação de servidores e membros do MPBA, com duração média de 2 e ½ dias.

Tabela 9 – Evolução das Despesas do Evento SMP na Ação Orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA) em Relação ao Orçamento Anual - 2012 a 2014.

Ano	Execução Orçamentária (%)	Orçamento Anual (R\$)	Despesas Realizadas com o Evento SMP (R\$)	Descrição das Despesas
2012	52.77%	263,415.10	138,997.79	Contratação de empresa organizadora.
2013	23.26%	301,000.00	70,000.00	Contratação de empresa organizadora.
2014	54.24%	235,656.00	127,820.86	Contratação de empresa organizadora, compras de passagens aéreas e hospedagem.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Planilhas eletrônicas de controles de despesas com eventos e de controles orçamentários do CEAf, 2012 - 2014.

Baseando-se no orçamento efetivamente executado, pode-se observar que o percentual de despesas da SMP é ainda maior. Esta elevação foi maior no ano de 2013, quando o percentual cresceu de 23,26% para 42,88%. Ou seja, quase a metade do orçamento efetivamente executado foi destinado à realização de despesas referente ao um único evento de capacitação de membros e servidores do MPBA no ano de 2013 (Tabela 10).

Tabela 10 - Evolução das Despesas do Evento SMP na Ação Orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA) em Relação ao Orçamento Executado Efetivamente - 2012 a 2014.

Ano	Execução Orçamentária (%)	Orçamento Executado (R\$)	Despesas Realizadas com o Evento SMP (R\$)	Descrição das Despesas
2012	59.66%	232,983.18	138,997.79	Contratação de organizadora.
2013	42.88%	163,263.60	70,000.00	Contratação de organizadora.
2014	55.84%	228,910.15	127,820.86	Contratação de organizadora, compras de passagens aéreas e hospedagem.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Planilhas eletrônicas de controles de despesas com eventos e de controles orçamentários do CEAF, 2012 - 2014.

Assim como ocorreu com a ação orçamentária 6.620, as despesas realizadas com o evento da SMP consumiram grande parte dos recursos disponíveis da ação orçamentária 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas), principalmente nos anos de 2013 e 2014 (Tabela 11). As despesas realizadas com a contratação de empresa organizadora para a realização do evento SMP significou a utilização de 37,50%, 100% e 99,60% dos recursos disponíveis em 2012, 2013 e 2014 respectivamente.

Tabela 11 - Evolução das Despesas do Evento SMP na Ação Orçamentária 7.634 (Aperfeiçoamento das Políticas de Gestão de Pessoas) em Relação ao Orçamento Anual - 2012 a 2014.

Ano	Execução Orçamentária (%)	Orçamento Anual (R\$)	Despesas Realizadas com o Evento SMP (R\$)	Descrição das Despesas
2012	37.50%	160,000.00	60,000.00	Contratação de organizadora.
2013	100.00%	90,000.00	90,000.00	Contratação de organizadora.
2014	99.60%	50,000.00	49,800.00	Contratação de organizadora.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Planilhas eletrônicas de controles de despesas com eventos e de controles orçamentários do CEAF, 2012 - 2014.

Quando se leva em consideração o orçamento efetivamente executado em 2012, pode-se observar que o percentual de despesas da SMP cresceu substancialmente, de 37,50% para 69,77% (Tabela 12).

Tabela 12 - Evolução das Despesas do Evento SMP na Ação Orçamentária 7.634 (Aperfeiçoamento das Políticas de Gestão de Pessoas) em Relação ao Orçamento Efetivamente Executado - 2012 a 2014.

Ano	Execução Orçamentária (%)	Orçamento Executado (R\$)	Despesas Realizadas com o Evento SMP (R\$)	Descrição das Despesas
2012	69.77%	85,994.18	60,000.00	Contratação de organizadora.
2013	100.00%	90,000.00	90,000.00	Contratação de organizadora.
2014	99.60%	50,000.00	49,800.00	Contratação de organizadora.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Planilhas eletrônicas de controles de despesas com eventos e de controles orçamentários do CEAF, 2012 - 2014.

Diante do exposto, sugere-se um estudo acerca deste evento para se ter conhecimento da sua eficácia, e justificar a utilização dessa quantidade de recursos destinados à capacitação de membros e servidores da Instituição em um único evento de 02 e ½ dias, tendo 351 participantes em média.

4.9 ANÁLISE DAS AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS SOB OS ASPECTOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, ECONOMICIDADE E EFETIVIDADE

Este estudo teve como objetivo geral avaliar a execução das ações orçamentárias da unidade gestora do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia sob os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade no período de 2012-2014.

A partir do entendimento de que o aspecto de eficiência está relacionada à elevação da produtividade, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados, pôde-se verificar que unidade gestora do CEAF necessita melhorar este aspecto, já que o planejamento da execução orçamentária trata-se de um ponto crítico a ser repensado e melhorado na unidade. Ressalta-se que o planejamento da execução orçamentária é um ponto crucial para se melhorar a eficiência, cabendo ao gestor planejar de acordo com as metas, indicadores e objetivos estabelecidos na LOA, adequando o orçamento às necessidades atuais e futuras do Centro de Estudos e otimizando a aplicação dos recursos disponíveis.

No que se refere ao aspecto de eficácia, que trata da capacidade de cumprir metas e produzir os produtos planejados, pôde-se verificar que as metas físicas previstas (bens ou serviços) foram realizadas e, até mesmo, superadas em algumas ações orçamentárias; porém, pôde-se observar que a devolução de parte dos recursos ao tesouro disponibilizados para as ações orçamentárias poderia significar a produção de maior quantidade de produtos, a exemplo da ação orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA) nos anos de 2012 e 2013, e da ação orçamentária 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas) em 2012. (Quadro 1)

Quadro 1 – Demonstrativo das Metas Físicas Previstas e Realizadas e o Orçamento Não Executado – (2012 a 2014).

	AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS											
	4.309 (Manutenção das Atividades do CEAf)			6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA)			7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas)			3.976 (Realização de Concurso Público do MPBA)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Meta Física Prevista	0	0	0	800 servidores capacitados	1 servidor capacitado	800 servidores capacitados	2 políticas de gestão desenvolvidas	1 política de gestão desenvolvida	1 política de gestão desenvolvida	0	1 concurso público	1 concurso público
Meta Física Realizada	0	0	0	1100 servidores capacitados	352 servidores capacitados	960 servidores capacitados	3 políticas de gestão desenvolvidas	1 política de gestão desenvolvida	1 política de gestão desenvolvida	0	1 concurso público	3 concursos públicos
Orçamento Alterado (R\$)	73,511.86	70,000.00	43,000.00	263,415.10	301,000.00	235,656.00	160,000.00	90,000.00	50,000.00	500,000.00	720,000.00	1,033,368.40
Orçamento Executado (R\$)	62,602.83	45,508.60	35,193.54	232,983.18	163,353.60	228,910.15	85,994.18	90,000.00	50,000.00	0	14,031.00	842,081.90
Orçamento Não Executado (R\$)	10,909.03	24,491.40	7,806.46	30,431.92	137,736.40	6,745.85	74,005.82	0	0	500,000.00	705,969.00	191,316.50

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Relatórios de Execução Físico e Financeira das Ações Orçamentárias do CEAf 2012, 2013 e 2014. Controles Orçamentários do CEAf 2012, 2013 e 2014.

Em relação ao aspecto de economicidade, que trata da capacidade de reduzir custos, medindo os gastos envolvidos na obtenção dos insumos necessários à produção dos resultados planejados, pôde-se verificar que o evento Semana do Ministério Público foi a atividade de maior gasto nos três anos estudados, utilizando em média 53,88% do orçamento executado da ação 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores) e 88,41% do orçamento executado da ação 7.634 (Aperfeiçoamento da Política da Gestão de Pessoas).

Já para a efetividade da execução das ações orçamentárias, que trata da capacidade de produzir mudanças na realidade, foram realizadas as seguintes observações:

- Ação 4.309 (Manutenção das Atividades do CEAf): atendeu ao seu objetivo quase totalmente, ressaltando o fato da não aquisição de livros e revistas em 2014, o que pode ter afetado o acervo da biblioteca do CEAf e, em consequência, a disponibilidade de livros jurídicos com a legislação atualizada para membros e servidores do MPBA no curso das suas funções.
- Ações 3.976 e 7.885: (Realização de Concursos Públicos do MPBA): atendeu aos seus objetivos nos anos de 2013 e 2014, efetivando a realização de seleções de estagiários e concursos para membros e servidores. Embora os concursos de membros e servidores não tenham sido homologados até a realização do presente estudo por questões próprias da complexidade dos processos, pode-se inferir que os novos agregados da instituição contribuirão para a melhoria da qualidade do atendimento das demandas da população.
- Ação 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas): foi verificado que os gastos realizados não estão em consonância com o objetivo traçado desta

ação. Sendo assim, os recursos utilizados não produziram os efeitos pretendidos por esta ação.

- Ação 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MPBA): foi verificado que os gastos realizados estavam de acordo com o objetivo de capacitar e aprimorar os conhecimentos dos agentes públicos. Ainda que, não tendo sido possível verificar a contribuição dos eventos de capacitação realizados por outras instituições, mas pagos com os recursos desta ação, infere-se que estes eventos tenham contribuído para a difusão do conhecimento, e assim, ajudado os participantes a melhor desempenhar as suas funções, e, como consequência, proporcionado melhor atendimento das necessidades da população baiana.

Em relação aos eventos promovidos pelo próprio CEAf, foram analisados os relatórios de avaliação dos eventos executados por este Centro. Foram considerados os eventos viabilizados direta ou indiretamente pelos recursos das ações executadas, exceto as ações 3.976 e 7.885 (Realização de Concursos Públicos do MPBA), seja por meio da contratação de instrutores para ministrar cursos ou pela realização de serviços de manutenção predial.

Apesar de não haver relatórios de todos os eventos executados pelo CEAf, os documentos disponíveis deram uma visão ampla da contribuição deste Centro para as atividades desenvolvidas pelo MPBA. Conforme listado nos Quadros 2, 3 e 4 a utilidade dos eventos para o desempenho das funções dos servidores foram avaliados como muito relevante ou relevante, indicando que estes eventos atingem os resultados pretendidos pelo órgão.

Ressalta-se que os relatórios técnicos dos eventos da Semana do Ministério Público (SMP) não foram listados, pois não consta a pergunta referente à utilidade do evento no desempenho das funções do participante.

Quadro 2 – Resultado da Avaliação sobre a Utilidade dos Eventos Executados pelo CEAf 2012.

EVENTOS	Nº DE PARTICIPANTES	AVALIAÇÃO SOBRE A UTILIDADE DO EVENTO NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES				
		MUITO RELEVANTE	RELEVANTE	POUCO RELEVANTE	IRRELEVANTE	NÃO RESPONDERAM
2012	Curso "Brigada de Intema de Emergência"	14	70%	30%		
	Curso Licitação, Contratos e Convênios	31	50%	50%		
	Curso de Libras	23	71%	23%	6%	
	Curso de Capacitação na Área de Defesa do Consumidor	50	77%	23%		
	Curso de Excel Avançado	57	77%	15%	2%	6%
	Curso de Gestão Documental	60	32%	52%	16%	
	Curso de MS Project	8	100%			
	Curso de Processo Administrativo Disciplinar	29	71%	29%		
	Curso de Redação Oficial	49	50%	40%	10%	

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Relatórios de Avaliação dos Eventos do CEAf 2012.

Quadro 3 – Resultado da Avaliação sobre a Utilidade dos Eventos Executados pelo CEAF 2013.

	EVENTOS	Nº DE PARTICIPANTES	AVALIAÇÃO SOBRE A UTILIDADE DO EVENTO NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES				
			MUITO RELEVANTE	RELEVANTE	POUCO RELEVANTE	IRRELEVANTE	NÃO RESPONDERAM
2013	Capacitação de Servidores com Interface de Atuação na Área de Segurança Pública e Defesa Social	25	64%	36%			
	Curso "Desenvolvimento de Planilha Eletrônica"	30	81%	12%			7%
	Curso de Moodle	6	100%				
	Curso de MS-Project	28	71%		29%		
	Ofina "Execução da Estratégia: Elaboração e Mensuração de Indicadores"	105	22,81%	57,89%	14,04%	3,51%	1,75%

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Relatórios de Avaliação dos Eventos do CEAF 2013.

Quadro 4 – Resultado da Avaliação sobre a Utilidade dos Eventos Executados pelo CEAF 2014.

	EVENTOS	Nº DE PARTICIPANTES	AVALIAÇÃO SOBRE A UTILIDADE DO EVENTO NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES				
			MUITO RELEVANTE	RELEVANTE	POUCO RELEVANTE	IRRELEVANTE	NÃO RESPONDERAM
2014	Curso de Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática	40	89%			5%	5%
	Curso de Descentralização Orçamentária e Financeira : Prática e Teoria	42	61,54%	38,46%			
	Workshop Inteligência Estratégica	17	77%	23%			

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Relatórios de Avaliação dos Eventos do CEAF 2014.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizou um estudo acerca da avaliação da execução das ações orçamentárias do CEAF. Para tanto, foram analisadas 04 ações orçamentárias executadas durante o período de 2012 a 2014.

Em resumo, foi visto que o planejamento da execução das ações orçamentárias é importante para que o gestor tenha subsídios para gerenciar a execução de forma

mais eficiente, eficaz e econômica, ressaltando-o como um ponto crítico a ser melhorado e aperfeiçoado no Centro de Estudos.

Identificou-se a necessidade de se realizar o levantamento das necessidades do CEAF previamente, e não geri-lo de acordo com o fluxo do aparecimento de demandas por serviços e bens.

Foi observado que não houve aderência entre o objetivo da ação 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas) e os gastos realizados, já que a finalidade objetivo desta ação estava mais voltada para práticas desempenhadas pela Diretoria de Recursos Humanos do MPBA.

Observou-se que os objetivos das ações orçamentárias 3.976 e 7.885 (Realização de Concursos Públicos do MPBA) e do CEAF não estão em harmonia, já que a realização de concursos e seleções públicas trata-se de provimento de pessoal, e a finalidade do CEAF é a de capacitação e desenvolvimento de agentes públicos. Sendo assim, estas ações não deveriam ser executadas pelo CEAF, mas pelo setor de Planejamento de RH do MPBA.

Ressaltou-se que a execução completa do orçamento não está diretamente relacionada à atuação do gestor, pois a complexidade dos certames para os cargos de servidores e promotores pode comprometer o andamento do processo e assim atrasar o cumprimento das fases destes, o que acaba implicando no atraso do pagamento das contratadas para a realização do certame como consequência.

Detectou-se que a Semana do Ministério Público foi o evento de maior impacto orçamentário e financeiro em 02 das 04 ações orçamentárias gerenciadas e executadas pelo CEAF, a ação orçamentária 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores do MP) e a 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas), sugerindo-se a realização de um estudo com o objetivo de se verificar a eficácia deste evento que justifique as despesas realizadas.

Ainda sobre o evento supramencionado, destacou-se a utilização, em média, de 53,88% do orçamento executado da ação 6.620 (Capacitação de Membros e Servidores) e 88,41% do orçamento executado da ação 7.634 (Aperfeiçoamento da Política da Gestão de Pessoas) no período de 2012 a 2014.

Foi visto que as metas físicas (quantidade de bens ou serviços) foram atingidas, e, no caso das ações 7.634 e 6.620, superadas; porém poderiam ter sido ampliadas já que houve devolução de recursos ao tesouro, destacando a ação 6.620 ao não executar R\$ 137.736,40 dos recursos em 2013.

Tendo como base estes resultados, o aludido estudo visou responder a seguinte pergunta:

Os resultados obtidos pela execução das ações orçamentárias, no âmbito da unidade gestora do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), estão em consonância com os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade?

Através do levantamento e análise dos dados, pôde-se concluir que a execução orçamentária foi eficaz, pois realizou todas as metas físicas previstas. Porém, não foi eficiente, sendo o seu planejamento o ponto crítico para melhorias. No que se refere ao aspecto de economicidade, pôde-se verificar que a execução das ações não está de acordo com este, já que não foi verificada redução de custos significativos em relação ao evento de maior impacto financeiro, que neste caso foi o evento da Semana do Ministério Público. No caso do aspecto de efetividade, conclui-se que as ações orçamentárias foram capazes de produzir mudanças na realidade dos agentes públicos e da população baiana, conforme proposto por cada objetivo das ações. A exceção ficou por conta da ação orçamentária 7.634 (Aperfeiçoamento da Política de

Gestão de Pessoas), já que os resultados pretendidos foram comprometidos devido à utilização dos recursos para fins diversos.

Destarte, retornando-se ao terceiro objetivo específico, que tem por finalidade propor medidas corretivas que visem à promoção de melhorias do gerenciamento da execução das ações orçamentárias, o gestor deveria adotar as seguintes medidas:

- Estimular a cultura de planejamento no CEAF;
- Revisar os pontos negativos da avaliação da execução orçamentária do ano anterior, tendo em vista o melhor aproveitamento dos recursos físicos, financeiros e humanos para o ano financeiro em execução, trazendo estas informações para a construção do planejamento da execução orçamentária atual;
- Realizar o levantamento das necessidades de eventos de capacitação e desenvolvimento dos membros e servidores por meio de aplicação de questionários via e-mail.
- Listar os eventos de capacitação e desenvolvimento de pessoal priorizando os que estão em consonância com o planejamento estratégico da Instituição;
- Fazer análise de custo-benefício dos eventos de capacitação e desenvolvimento de agentes públicos;
- Solicitar à Coordenação da Biblioteca a lista de livros e revistas para aquisição desde o início de cada ano;
- Instruir o processo de licitação para aquisição de livros e revistas mesmo antes da abertura da execução do orçamento, pois terá mais tempo para que o processo possa passar por todos os trâmites burocráticos.
- Realizar um estudo sobre o evento SMP com o objetivo de se verificar a sua eficácia e justificar ou não a utilização massiva do orçamento do Centro;
- Reformular o evento SMP de forma que o seu novo formato seja adequado à utilização das estruturas existentes nas sedes do Centro Administrativo da Bahia e no bairro de Nazaré, já que o MPBA dispõe de dois auditórios equipados para realizações de eventos de grande porte, assim como salas de menor capacidade no prédio do CEAF.

Embora os resultados alcançados por essas medidas não possam ser aferidos, espera-se que as propostas acima sirvam como parâmetros para que o gestor do CEAF possa otimizar a aplicação dos recursos de forma eficiente e eficaz, eliminar desperdícios e prezar pela qualidade dos serviços, tendo como foco a melhoria do atendimento das necessidades da sociedade.

Este estudo teve como foco a avaliação da execução das ações orçamentárias do CEAF sob os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade. Sugere-se que pesquisas com este objetivo sejam realizadas em outros Centros do Ministério Público do Estado da Bahia, a fim de corrigir falhas de execução que, por ventura, possam comprometer os resultados pretendidos pelas ações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Claudiano Manoel; MEDEIROS, Márcio Bastos; FEIJÓ, Paulo Henrique. **Gestão de finanças públicas**. 2ª ed. Brasília: Gestão Pública, 2008.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Contabilidade Pública: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BAHIA. **Lei Complementar Estadual Nº 11**, de 18 de janeiro de 1996. Disponível em: <http://www.mpba.mp.br/atuacao/ceacon/legislacao/institucional/lei_complementar_11_1996.pdf> Acesso em: 06 maio 2015.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. **Lei de Diretrizes Orçamentárias 2013**.

Disponível em:

<http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=20>>. Acesso em: 14 dez. 2014.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. **Lei de Diretrizes Orçamentárias 2014**.

Disponível

em:<<http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=20>>. Acesso em: 14 dez. 2014.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. **Lei Orçamentária Anual 2012**. Disponível

em:<<http://www.seplan.ba.gov.br/planejamento/instrumentos-orcamentarios/loa>>.

Acesso em: 14 dez. 2014.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. **Lei Orçamentária Anual 2013**. Disponível

em:< <http://www.seplan.ba.gov.br/planejamento/instrumentos-orcamentarios/loa>>.

Acesso em: 14 dez. 2014.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. **Lei Orçamentária Anual 2014**. Disponível

em:< <http://www.seplan.ba.gov.br/planejamento/instrumentos-orcamentarios/loa>>.

Acesso em: 14 dez. 2014.

BAHIA. **Manual de introdução aos conceitos Orçamentários**. Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia. Salvador: 2012.

Disponível

em:<<http://portalfiplan.ba.gov.br/sites/default/files/manualdeintroducaoaosconceitosorcamentarios-06.06.2012.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. **Manual de Orçamento Público**. Versão 2011-

Anexo XII. Disponível em:< <http://www.seplan.ba.gov.br/planejamento/orientacoes-orcamentarias/manual-de-orcamento-publico>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. **Plano Plurianual 2012-2015**. Disponível em:<

http://www.seplan.ba.gov.br/wpcontent/uploads/2013/01/20120223_174957_PARTE_07-Minist%C3%A9rio-P%C3%BAblico-Eixo-VI-.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2014.

BRASIL. **Constituição Federal Brasileira de 1988**. Disponível em:<

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 29 ago. 2015.

BRASIL. **Decreto-Lei 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível

em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 05 de maio 2015.

BRASIL. **Lei 4.320**, de 17 de março de 1964. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em: 06 dez 2014.

CASTRO, Róbson G. **Contabilidade Pública**. Brasília, 2010. Disponível em:<

http://lms.ead1.com.br/webfolio/Mod1746/mod_contabilidade_publica_v3.pdf>.

Acesso em: 03 dez. 2014.

CONHECENDO O Ministério Público. Salvador, 2014. Disponível em:<<http://www.mpba.mp.br/oquee/index.html#/1/>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

CUNHA, Carla Giane Soares. **Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil.** Disponível em:<<http://www.ufpa.br/epdir/images/docs/paper06.pdf>>. Acesso em : 07 Jun. 2015.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público.** 15 ed. Ampliada, revista e atualizada – São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quanti-
Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo.** 2011. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

JUND, Sérgio. **Administração, orçamento e contabilidade pública.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Ato Normativo N. 009/2012.** Disponível em:<http://www.mpba.mp.br/gestao/programas/Ato_Normativo_n009_2012.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Ato 328.** Diário de Justiça da Bahia. Disponível em:<http://www.tjba.jus.br/diario/internet/inicial.wsp?tmp.diario.nu_edicao=1183&tmp.diario.cd_caderno=1&tmp.diario.cd_secao=810&tmp.diario.dt_inicio=28/04/2014&tmp.diario.dt_fim=06/05/2015&tmp.diario.id_advogado=&tmp.diario.pal_chave=>>. Acesso em: 06 maio 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Ato 383.** Diário de Justiça da Bahia. Disponível em:<http://www.tjba.jus.br/diario/internet/inicial.wsp?tmp.diario.nu_edicao=540&tmp.diario.cd_caderno=1&tmp.diario.cd_secao=811&tmp.diario.dt_inicio=17/08/2011&tmp.diario.dt_fim=06/05/2015&tmp.diario.id_advogado=&tmp.diario.pal_chave=>>. Acesso em: 06 maio 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Controle Orçamentário do CEAF 2012.** Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2012.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Controle Orçamentário do CEAF 2013.** Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2013.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Controle Orçamentário do CEAF 2014.** Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Portal da Transparência.** Disponível em:<<http://mpba.mp.br/portaltransparencia/index.asp>>. Acesso em: 04 maio 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Relatórios de Avaliação dos Eventos do CEAF de 2012**. Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2012.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Relatórios de Avaliação dos Eventos do CEAF de 2013**. Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2013.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Relatórios de Avaliação dos Eventos do CEAF de 2014**. Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Relatórios de Execução Físico e Financeira das Ações Orçamentárias do CEAF de 2012**. Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2012.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Relatórios de Execução Físico e Financeira das Ações Orçamentárias do CEAF de 2013**. Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2013.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Relatórios de Execução Físico e Financeira das Ações Orçamentárias do CEAF de 2014**. Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Relatório Técnico SMP 2012**. Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2012.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Relatório Técnico SMP 2013**. Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2013.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA BAHIA. **Relatório Técnico SMP 2014**. Salvador: Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Bahia, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2010.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória**. Alea, dez 2005, v.7, no.2, p.305-322.

A SUSTENTABILIDADE COMO GERADORA DE RIQUEZA AO AÇIONISTA: UM ESTUDO DE CASO NA BRASKEM S.A.

Jamille Souza Alves

Discente do Curso de Administração da UNEB

Maria de Fátima Hanaque Campos

Docente do Curso de Administração da UNEB

Carlos Orge Pinheiro

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo, analisar se a sustentabilidade empregada ao negócio empresarial da Braskem S.A, contribui com a geração de riqueza ao acionista. Para seu desenvolvimento, foi feito o comparativo do comportamento do retorno das ações da Braskem *versus* o Índice de Sustentabilidade empresarial – ISE; da Braskem *versus* Dow Jones de Sustentabilidade Index – DJSI e Braskem *versus* Índice da Bolsa de Valores de São Paulo - IBovespa, no período determinado da amostragem de 02/01/2009 a 02/05/2015, através do método de estudo do evento com janelas deslizantes, semestrais e anuais, que demonstrou que a Braskem, enquanto organização sustentável, gera riqueza ao acionista a longo prazo em alguns momentos.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Organizações Sustentáveis. Índices de mercado.

1. INTRODUÇÃO

A partir dos anos 90, a Sustentabilidade surge como possibilidade de gerar riqueza e os gestores corporativos já percebem que as soluções sustentáveis são cruciais para o desenvolvimento das empresas.

Desta maneira, investidores passaram a aplicar em Investimentos Socialmente Responsáveis (SRI), considerando que empresas sustentáveis concebem valor ao acionista a longo prazo, por estarem mais bem preparadas para enfrentar riscos econômicos e ambientais. Segundo a Bolsa de Mercadorias e Futuros de São Paulo, (2006), as ações são analisadas por instrumentos financeiros voltados para avaliar organizações sustentáveis, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado pela BM&FBOVESPA em 2005 e o Dow Jones de Sustentabilidade Index (DJSI), criado pela Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) em 1999, além de ser avaliado por índices financeiros como o Ibovespa, também criado pela BM&FBovespa em 1968.

Entre as empresas que são analisadas por esses índices de mercado, está a Braskem. Considerada a maior produtora de resinas termoplásticas das Américas e maior produtora de biopolímeros do mundo. Segundo a Braskem, a empresa definiu sete macro-objetivos prioritários de atuação voltados para sustentabilidade: ser referência em segurança química; reduzir a intensidade de emissões de gases de efeito estufa; aumentar a eficiência hídrica; aumentar a eficiência energética; ser o maior produtor

de resinas termoplásticas a partir de matéria-prima renovável; contribuir para reduzir o impacto dos resíduos plásticos do pós-consumo e ser percebido como importante agente de desenvolvimento humano. Dentre seu portfólio de produtos, está o polietileno verde (PE Verde), biopolímero produzido a partir da cana-de-açúcar, e que possui as mesmas características do polietileno tradicional: ser inerte, resistente e reciclável, com a vantagem de ter origem renovável.

De acordo com a organização, a promoção da competitividade da cadeia petroquímica brasileira e a autonomia tecnológica são as bases da sua estratégia, combinadas com valores e princípios que incluem o comprometimento com a excelência em suas práticas gerenciais, baseadas no desenvolvimento sustentável, na gestão responsável de seus negócios e na transparência de suas ações, seus processos e indicadores financeiros e sociais. A Braskem possui ações negociadas na NYSE; na Latibex, bolsa de valores latino americanas da Espanha, criada em 1999; e na BM&FBovespa, compondo os índices ISE, DJSI e Ibovespa.

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa do retorno das ações de empresas listadas na bolsa sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, alicerçada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Outro importante índice baseado em aspectos sustentáveis é o índice DJSI, sendo classificado como o índice mais importante de sustentabilidade, ele mede a *performance* financeira das empresas de sustentabilidade, classificando-as como empresas capazes de gerar riqueza ao acionista, a longo prazo, através da gestão dos riscos vinculados a fatores ambientais, sociais e econômicos.

Outro importante indicador de desempenho, é o Ibovespa. Ele é o principal índice da bolsa de valores, onde é exposto o desempenho médio das cotações das principais ações negociadas na BM&FBovespa. De acordo com o site Advanced Financial Network (ADVFN), que é referência mundial em conteúdo financeiro, oferecendo ao investidor, ferramentas e informações de análise financeira expandido para o Brasil em 2006, o Ibovespa representa o comportamento médio dos preços no mercado, bem como demonstra o perfil das negociações do mercado à vista, durante os pregões.

Diante disso, o objetivo dessa pesquisa é analisar se a sustentabilidade empregada ao negócio empresarial da Braskem S.A, é capaz de gerar riqueza ao acionista, compreendida, conforme Pinheiro (2013), como a capacidade de aumentar a riqueza dos acionistas através do aumento dos preços de suas ações. Tendo como objetivos específicos: Conceituar o que são organizações sustentáveis; identificar alguns dos índices de mercado para sustentabilidade; e verificar fatores econômicos que possam causar variação do preço das ações durante os períodos de 2009 a 2014.

Este estudo foi feito comparando o desempenho das ações da Braskem com o mercado nacional, através do ISE e Ibovespa, e internacional, através do DJSI. Os dados são apresentados e analisados em formato de janelas semestrais e anuais, com base no método de estudo de evento.

A questão que se propõe para orientação do trabalho é: A Sustentabilidade aplicada na Braskem S.A, contribui para geração de riqueza ao acionista?

Como justificativa para esta pesquisa, está a relevância de conhecimento para as áreas de Administração e Economia, pois visa conhecer uma organização sustentável em termos de investimentos, rentabilidade do negócio empresarial e gestão de recursos naturais, a partir do estudo de uma das empresas do país a possuir em sua base de produção, fontes renováveis, e que integra a carteira de ações de sustentabilidade através do ISE e DJSI.

O artigo está estruturado em seções, a partir da introdução. Na seção 2, são apresentados os referenciais teóricos necessários para nortear a pesquisa, a seção 3, apresenta a metodologia e dados aplicados. Na seção 4, são apresentados os resultados, e por fim, na seção 5, serão apresentadas as principais conclusões obtidas com a pesquisa.

2. SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade pode ser dada pela junção de cinco condições básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade (FLORES et al. 2009 apud CAPRA, 1997). Ela não está atribuída unicamente à interação do homem com a preservação do meio ambiente para não o comprometer, mas também faz parte de um processo contínuo, capaz de manter um padrão de qualidade de vida usufruindo de suas próprias forças, pertencendo a uma rede de assistentes sustentáveis, promovendo a harmonia das relações sociedade-natureza (FLORES, 2009).

A concretização e difusão do conceito de sustentabilidade a nível mundial ocorreu durante a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, na qual ficou definida a ideia de não comprometer as gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades, no Relatório Brundtland (CMMAD, 1997). Desta forma, o ser humano deve utilizar dos recursos naturais disponíveis balizando sua capacidade de renovação para evitar seu esgotamento.

Sobre sustentabilidade empresarial, Zambon e Ricco (p. 2), afirmam que:

Diante do contexto, a sustentabilidade empresarial também deve ser vista como uma oportunidade de novos negócios para as empresas. Conciliar progresso econômico, equidade social e preservação ambiental podem gerar bons dividendos, imagem e reputação, contribuindo também para o crescimento e perenidade dos negócios.

Sendo assim, as organizações necessitam trabalhar em uma nova realidade, agregando novas ideias e valores dentro da empresa e na sociedade.

Temas como desenvolvimento limpo e gestão ambiental, passaram a ter maior relevância e a ser mais recorrente em reuniões no mundo dos negócios, se consolidando entre as diretrizes e definições de estratégias empresariais.

Para Marcondes e Bacarji (2010, p. 4):

Os conceitos de sustentabilidade têm como fundamento a premissa de que entidades, públicas ou privadas, assim como indivíduos, possuem compromissos com a sociedade. Tais princípios vêm sendo progressivamente consolidados no mercado de capitais. As bolsas assumiram uma atitude de protagonismo desenvolvendo ações para o aprimoramento das boas práticas de governança corporativa das empresas, de suporte a mercados de desenvolvimento sustentável – como o dos créditos de carbono – e de iniciativas sociais de apoio à educação.

Entretanto, o passo mais decisivo nessa tendência mundial é a construção de índices de acompanhamento dos mercados baseados no desempenho das ações comprometidas com a sustentabilidade – ou seja, com o atendimento das necessidades e aspirações do presente sem o comprometimento da capacidade de atender às do futuro.

Com isso, os investidores que abraçam ações sustentáveis, têm maior aporte para avaliar o nível de rentabilidade das ações de organizações sustentáveis, adquirindo maior solidez para escolher onde investir seus recursos.

2.1 ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Pode-se definir as Organizações Sustentáveis como empresas que produzem de maneira a não agredir o meio ambiente e geram desenvolvimento social na região onde atuam.

Uma empresa para ser sustentável, tem que buscar em suas ações, decisões, processos e produtos, a ecoeficiência. Ela deve produzir melhores produtos utilizando menos dos recursos naturais, diminuindo a geração de poluição, além de ser socialmente responsável, não ignorando a realidade de que a partir do momento em que ela está inserida em um ambiente social, ela influencia e é influenciada por este (ALMEIDA, 2002, p. 34). Baseando suas práticas gerenciais de maneira a atender os conceitos de ética, responsabilidade social, transparência e governança corporativa. Investidores têm dado preferência às empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para investir seus recursos, pois consideram que empresas sustentáveis agregam valor ao acionista a longo prazo, pois elas se apresentam mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais (Bovespa, 2006). Para o Instituto Ethos, os valores empresariais devem ultrapassar as especificações do processo produtivo da organização, bem como o que acontece entre os limites físicos de suas instalações. A consciência de que o impacto das suas atividades vai além dos limites estabelecidos por eles, é o primeiro passo para uma efetiva mudança e adequação a uma nova realidade, avaliando o papel das empresas na promoção de mudanças favoráveis às gerações futuras e à construção de um mundo melhor e mais justo. Para isso, as empresas devem ter uma visão aprofundada sobre sua responsabilidade para com a sociedade e a mesma deve estar diretamente ligada aos valores da companhia e o direcionamento a ela deve estar claro para os acionistas, colaboradores, fornecedores e consumidores/clientes, bem como para a própria comunidade e para o governo.

2.2 ÍNDICES DE MERCADO

Os índices de mercado são utilizados pelos investidores como um norteador para a tomada de decisão durante um investimento, demonstrando a tendência geral de mercado e seu provável sentido através do comportamento das ações.

De acordo com o site da BM&FBovespa, os indicadores de desempenho de um conjunto de ações, servem para demonstrar a valorização de um determinado grupo de papéis ao longo do tempo. A variação dos preços dessas ações ocorre por fatores ligados às empresas que estão ofertando-as ou ligados a fatores externos, como o crescimento do país, o nível de empregos e a taxa de juros. Nesse sentido, o comportamento das ações medido por um índice pode variar no mesmo período, podendo valorizar ou desvalorizar.

Ainda segundo a BM&FBovespa, esses índices são considerados como ferramentas, que tem por finalidade a análise comparativa do retorno das ações das empresas listadas nas bolsas de valores sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, alicerçada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Também estende a compreensão sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas.

A sustentabilidade e suas consequências para os negócios empresariais são uma realidade que afeta a estrutura da maior parte dos empreendimentos e até do

posicionamento de ações na bolsa de valores (ALMEIDA, 2012, p. 118), medidos através dos índices de mercado.

Nesta pesquisa, utilizou-se três índices de mercado, dois voltados para sustentabilidade e desempenho financeiro, que são o ISE e DJSI e um voltado para o desempenho financeiro sem observar as questões sustentáveis.

3. METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa é de caráter qualitativo e descritivo, buscando observar, registrar, analisar, comparar e interpretar os fatos sem a influência do pesquisador sobre os mesmos. O método utilizado é o do estudo de eventos, através da definição de janelas. Ele é muito aplicado em finanças e consiste na análise do efeito de informações específicas de determinadas empresas, sobre o retorno de suas ações. Este método busca evidenciar eventos importantes que impactam nas expectativas dos investidores e concomitantemente, no valor das ações.

De acordo com Brown e Warner (1980 apud CAMARGOS e BARBOSA, 2003),

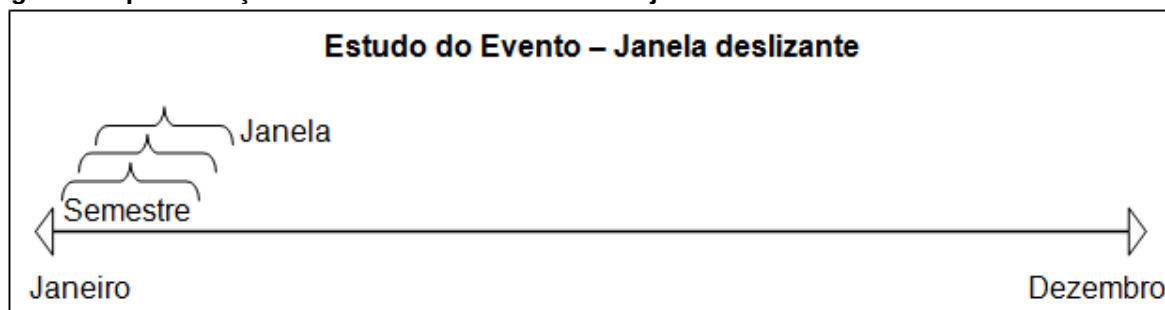
A maior preocupação de um Estudo de Evento é avaliar a extensão em que o desempenho dos preços de títulos em dias próximos ao evento tem sido anormal. Isto é, a extensão em que retornos de títulos são diferentes daqueles considerados normais, dado um modelo de equilíbrio de determinação de retornos esperados.

O método de estudo do evento, para Camargos e Barbosa (2003), utiliza um modelo de geração de retorno de ações, considerado padrão, denominado de retorno normal ou esperado, que é tido como o retorno que o título teria caso o evento não ocorresse. Este comportamento das ações é avaliado através das janelas deslizantes durante um período determinado para o evento.

Com a ideia de janelas deslizantes, o trabalho de pesquisa irá investigar o retorno obtido pelos acionistas em períodos semestrais e anuais de forma a comparar o retorno obtido do ativo da Braskem, em relação aos índices do mercado financeiro nacional pelo ISE e Ibovespa, além do mercado internacional, através do DJSI.

As janelas deslizantes são definidas com o deslocamento diário das ações dentro do período escolhido. De acordo com o exemplo abaixo, temos um período determinado de janeiro a dezembro, com a análise semestral, onde ocorre o deslocamento diário dentro da janela:

Figura 1: Apresentação do deslocamento diário das janelas deslizantes do evento



Fonte: Elaborado pela autora. Alves, 2015.

Com base nas diversas janelas formadas, será possível identificar os períodos em que as ações da Braskem apresentam melhor desempenho, compreendido pelo retorno obtido em relação ao risco.

Para melhor compreensão, pode-se entender que o retorno analisado é calculado da seguinte maneira:

$$\left(\frac{\text{Preço Final} - 1}{\text{Preço Inicial}} \times 100\% \right) \quad (1)$$

A escolha do ISE, além do índice DJSI e Ibovespa é motivado pelo fato de serem indicadores globais de *performance*, sendo possível comparar o desempenho deles com o desempenho obtido pelas ações da Braskem. Para isso, os dados utilizados compreendem o período de janeiro de 2009 a agosto de 2015, totalizando 67 meses, extraídos do banco de dados da ADVFN Brasil.

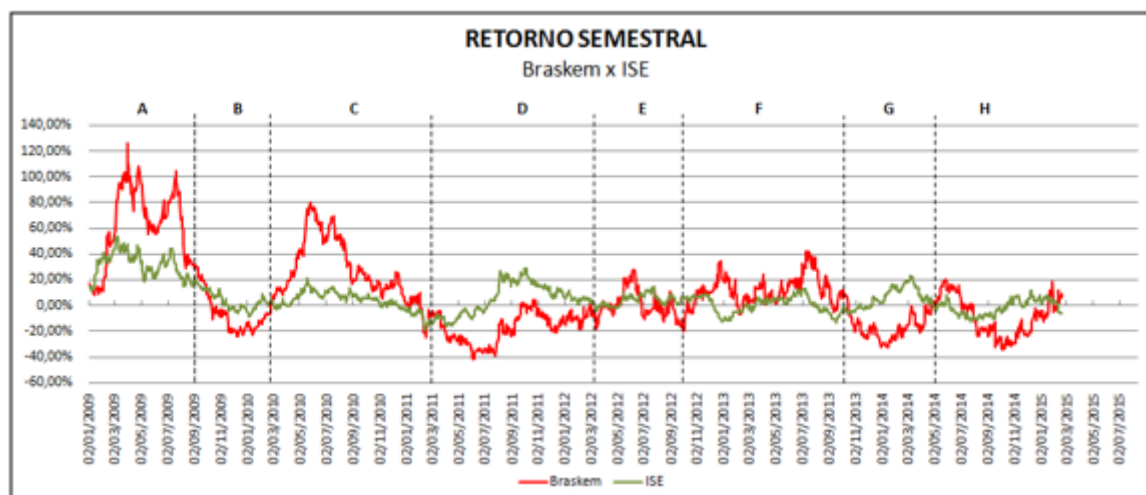
Com base no método do estudo, para iniciarmos a análise dos dados, foi necessário definir os tópicos fundamentais para a construção da base. Esses tópicos podem ser descritos da seguinte maneira:

- a) Definição do Evento: Este é o primeiro item para definição da janela do evento e aplicação da metodologia do estudo. Nesta etapa são definidos os períodos de interesse, partindo de uma “data zero” que é a data de sua ocorrência, e o período em que os retornos foram analisados, que é a janela;
- b) Critério de Seleção: Nesta etapa, define-se a base de dados a ser utilizada na análise. Neste caso, as análises ocorreram em janelas semestrais, com período total de 02 de janeiro de 2009 a 19 de fevereiro de 2015; e em janelas anuais, durante o período de 02 de janeiro de 2009 a 22 de agosto de 2014.
- c) Definição da extensão da janela: A janela do evento foi formada 67 meses demonstrando o comportamento das ações em relação ao deslocamento diário durante o período definido para o evento.
- d) Cálculo dos retornos: Segundo Cavalcanti, Bruni e Costa (2008), para se avaliar a influência do evento, é necessário medir a ocorrência de retorno anormal. Para isso, faz-se uma comparação entre o retorno obtido na janela do evento e o retorno esperado. No caso desta pesquisa, o retorno esperado através da fórmula em (1) corresponde ao retorno do índice de mercado. Então a pesquisa busca analisar os eventos rentabilidade das ações da Braskem em relação aos índices, então podemos entender como retorno anormal, aquele que se encontra acima do retorno esperado.
- e) Realização das análises: Com todos os parâmetros definidos e os critérios atendidos, realizaram-se as análises das janelas para identificar em quais períodos a Braskem foi mais rentável em relação ao índice em que está sendo comparado.
- f) Conclusões: Para encerrar, foram descritos os resultados obtidos com a realização das análises e qual conclusão foi abordada em relação ao retorno mais rentável entre os ativos da Braskem e os índices de mercado.

4. RESULTADO DAS ANÁLISES

Na janela semestral da Figura 2, foi analisado o retorno das ações da Braskem versus ISE, no período de 02/01/2009 a 02/01/2015, conforme momentos do mercado.

Figura 2: Gráfico da janela deslizante de retorno semestral, Braskem versus ISE



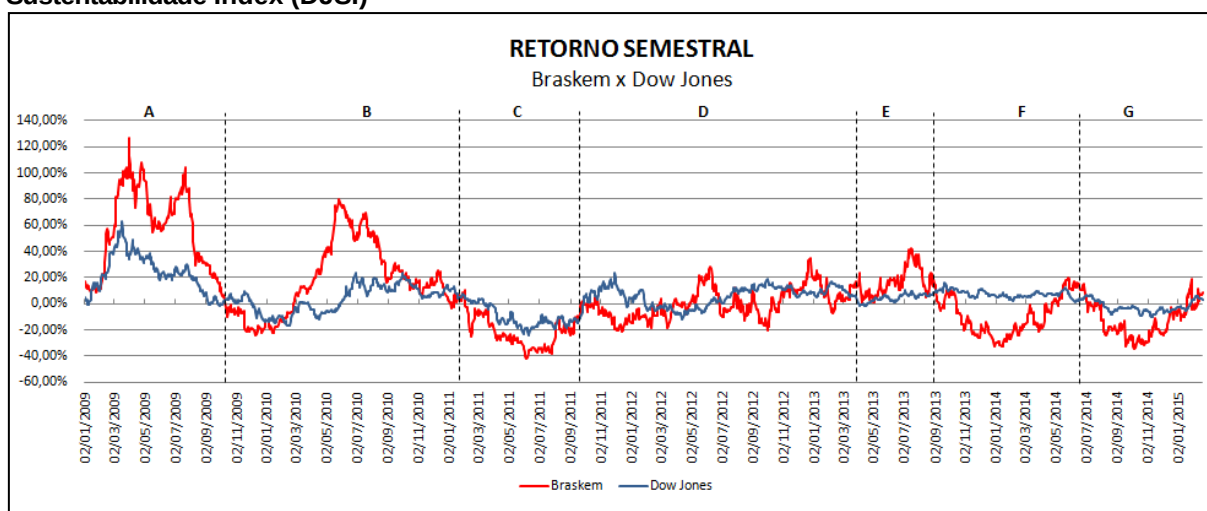
Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

No período de 02/01/2009 a 02/09/2009, conforme figura 2 em A, as ações da Braskem e ISE estavam em alta, com retorno anormal da Braskem, uma vez que superou o índice de mercado.

Ainda na figura 2, em B, percebe-se que a Braskem não superou o ISE. Em outro momento de mercado, conforme figura 2, em C, é possível visualizar o retorno anormal da Braskem. Novamente, ele é visto em 2 F. Exceções para isso, são apresentadas nos momentos D, G, e H, quando a ação da Braskem não superou o ISE. Desta maneira, pode-se dizer que as ações listadas no índice de mercado geraram riqueza aos acionistas em C, D, e G, mas nos momentos A e F, seu retorno não superou o retorno da ação da Braskem.

Na Figura 3, a seguir, foi analisada a janela deslizante do retorno semestral das ações da Braskem versus DJSI, nos períodos de 02/01/2009 a 02/01/2015, conforme momentos do mercado.

Figura 3: Gráfico da janela deslizante de retorno semestral, Braskem versus Dow Jones de Sustentabilidade Index (DJSI)



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

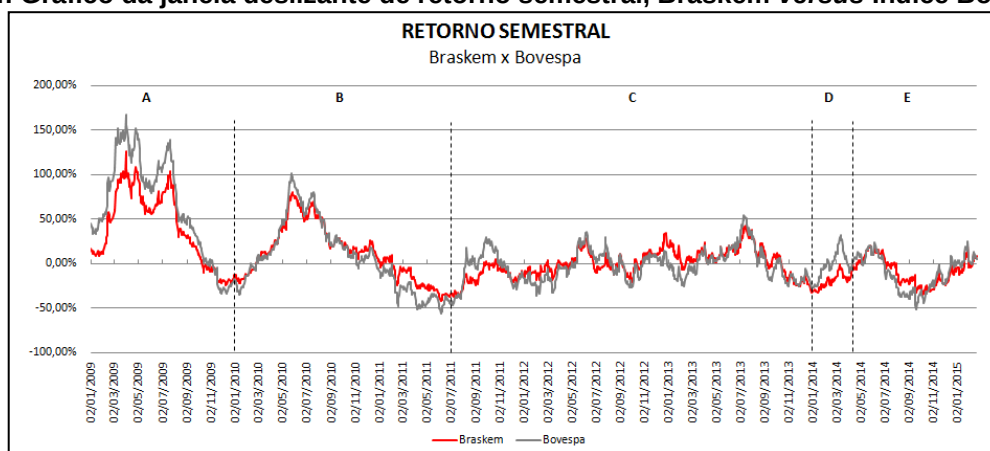
Conforme figura 3, em A, as ações da Braskem e as ações listadas no DJSI estavam em alta, sendo que houve retorno anormal para Braskem. O mesmo se repete em B e E.

Em C e G, os retornos da Braskem e do índice de mercado não foram favoráveis. Seguindo na figura 3, em D, pode-se visualizar a variação das ações da Braskem e do índice de mercado. Neste momento, as ações do DJSI em alguns momentos geraram riqueza ao acionista. Nos períodos F e G, as ações da Braskem não superaram o índice de mercado.

Pode-se perceber que na figura 3, a geração de riqueza ao acionista por parte do índice de mercado, ocorreu nos períodos de D e F, porém em A, B e E, o mesmo não superou o retorno das ações da Braskem.

Na Figura 4, foi analisada a janela deslizante de retorno semestral das ações da Braskem versus Ibovespa, nos períodos de 02/01/2009 a 02/01/2015, conforme momentos do mercado.

Figura 4: Gráfico da janela deslizante de retorno semestral, Braskem versus Índice Bovespa



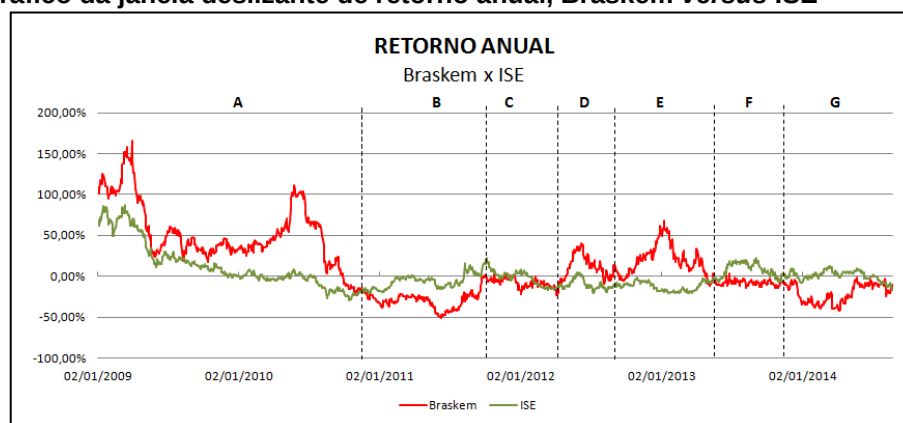
Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

No período primeiro semestre de 2009, na figura 4, em A, as ações da Braskem e as ações listadas no Ibovespa estavam em alta, sendo que o resultado do índice Bovespa foi superior. Na mesma figura em B, a ação apresentou retorno anormal em alguns momentos, mas em 02/03/2011, elas ficaram abaixo do retorno esperado. Ainda na figura, as ações da Braskem e o índice de mercado apresentaram a mesma faixa de retorno esperado durante um longo período, conforme C. No período determinado por D, o índice superou as ações da Braskem, mas em E, elas voltaram a apresentar retorno negativo.

Em relação às ações da Braskem e as listadas no Ibovespa, percebemos que elas obtiveram quase o mesmo resultado em toda amostragem, compreendendo que o Ibovespa mede o comportamento médio dos preços no mercado.

Na Figura 5, foi analisada a janela deslizante de retorno anual das ações da Braskem versus ISE, nos períodos de 02/01/2009 a 02/12/2014, conforme momentos do mercado.

Figura 5: Gráfico da janela deslizante de retorno anual, Braskem versus ISE

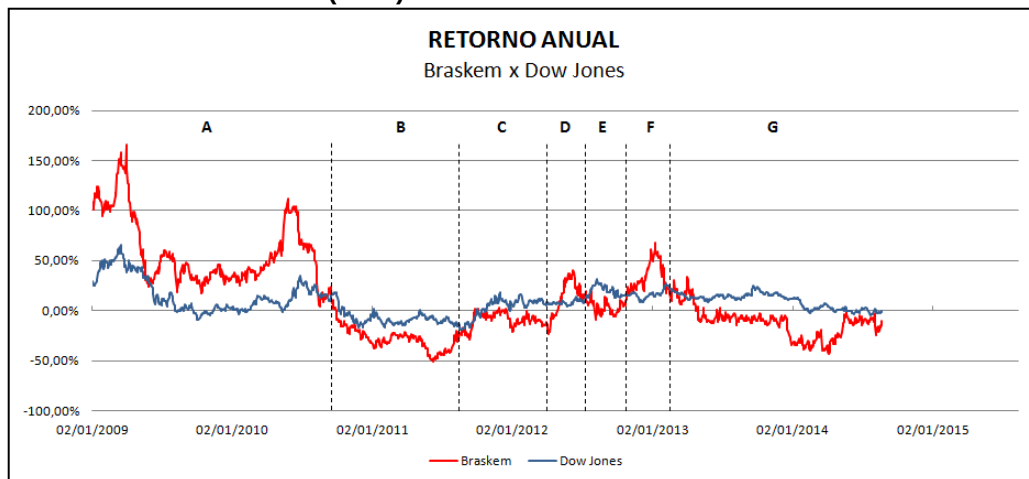


Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

Na janela de retorno anual, na figura 5, em A, as ações da Braskem apresentaram retorno anormal em relação ao ISE, visto que seu retorno superou o do índice de mercado. Com isso, a geração de riqueza ao acionista partiu de ambas, mas o nível da Braskem foi maior, assim como em D e ainda na mesma figura, em E. Nos períodos em B, C, F e G, o retorno da Braskem não supera o retorno do ISE.

Na Figura 6, foi analisada a janela deslizante de retorno anual das ações da Braskem versus Dow Jones de Sustentabilidade Index (DJSI), nos períodos de 02/01/2009 a 02/12/2014, conforme momentos do mercado.

Figura 6: Gráfico da janela deslizante de retorno anual, Braskem versus Dow Jones de Sustentabilidade Index (DJSI)



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

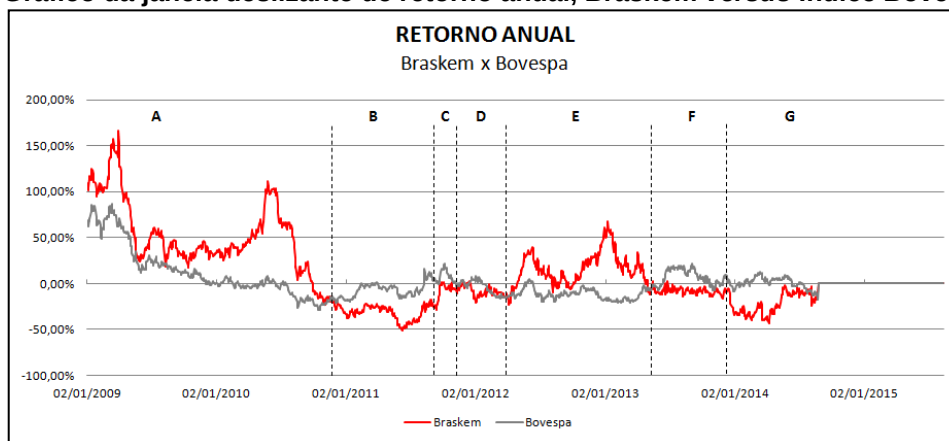
Nos anos de 2009 a 2010, conforme figura 6 em A, as ações da Braskem tiveram retorno anormal em relação às ações listadas no DJSI. O mesmo ocorreu nos períodos identificados em D e F.

Ainda na figura 6, em B, C, E e G, as ações da Braskem não superam as ações do índice de mercado, sendo que este, em B, permaneceu a maior parte do período com retorno esperado negativo, assim como as ações da Braskem.

Para esta figura, conclui-se que o índice de sustentabilidade, DJSI, gerou riqueza ao acionista. E como mencionado na pesquisa empírica, às organizações sustentáveis se apresentam mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais (Bovespa, 2006). Podemos evidenciar tal afirmação a partir do momento

em que as ações do índice de mercado permanecem acima da faixa de retorno esperado durante um longo período de tempo, com pouca tendência para baixa. Na Figura 7, foi analisada a janela deslizante de retorno anual das ações da Braskem versus Índice Bovespa, nos períodos de 02/01/2009 a 02/12/2014, conforme momentos do mercado.

Figura 7: Gráfico da janela deslizante de retorno anual, Braskem versus Índice Bovespa



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

Na figura 7, em A, as ações do Ibovespa obtiveram retorno abaixo do retorno das ações da Braskem. O mesmo fato ocorreu nos períodos selecionados por E.

Em B e D, as ações da Braskem não superaram o índice, mas ambas variaram seu retorno abaixo da faixa de retorno esperado. Nos períodos identificados por C, F e G, visualizamos que não houve retorno anormal das ações da Braskem.

Então, a geração de riqueza por parte do Ibovespa foi em C, F e G, e a geração de riqueza ao acionista pelas ações da Braskem foi durante os períodos identificados em A e E.

Visando atender ao último objetivo específico desta pesquisa, identifica-se alguns acontecimentos que possam causar variação do preço das ações durante os períodos de 2009 a 2014:

Durante o ano de 2009, está o fato de que a os Estados Unidos estava em crise, que teve por consequência a quebra do 4º maior banco de crédito do país. A crise afetou outros países, como o Brasil, perdendo crédito internacional, diminuindo as exportações e aumentando o risco e a taxa de juros. (SATO, 2009).

No ano de 2010, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a economia Brasileira registrou crescimento significativo após a crise de 2009, onde o PIB teve uma forte aceleração anual. (Revista Veja, 2011). Este motivo pode ser considerado também como justificativa para o comportamento do retorno das ações.

Em 2011, houve um acidente tóxico na planta da Braskem em Alagoas, sendo obrigada pela justiça do trabalho, a suspender a produção da planta por período indeterminado (GAMA, 2011). Este motivo pode justificar a queda das ações, registrando prejuízo aos acionistas durante o período.

No ano de 2012, houve um resfriamento do mercado nacional de comercio de resinas termoplásticas (FAIRBANKS, 2012). Motivo que fez com que as ações da Braskem tivessem um comportamento desacelerado de crescimento.

Em 2013, o governo iniciava crise, onde foi reduzida a transparência da execução política fiscal resultando em perda de títulos públicos e queda no preço das ações (Globo, 2013).

Em 2014, houve aumento dos juros e da inflação, estando essa acima da meta. Valorização do dólar frente ao real; Crise na Petrobrás e Queda do PIB (Revista Veja, 2014).

5. CONCLUSÕES

Com a análise dos gráficos comparativos do retorno das ações da Braskem e dos índices de mercado, no segmento da sustentabilidade, para verificação da geração de riqueza ao acionista enquanto organização sustentável, pode-se evidenciar nas janelas deslizantes nos períodos semestrais e anuais, que ambas as ações da Braskem geraram riqueza ao acionista, mas o nível das mesmas são diferentes em determinados períodos, atendendo ao objetivo da pesquisa.

Conforme mencionado na pesquisa empírica, empresas sustentáveis agregam valor ao acionista no longo prazo, pois elas se apresentam mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. Este fato pôde ser evidenciado e comprovado durante o resultado das análises, que mostrou que a rentabilidade esperada das ações listadas pelos índices de mercado para organizações sustentáveis (ISE e DJSI) se mantém mais estável em relação às ações da Braskem. Pode-se verificar também que as ações da Braskem que foram comparadas ao IBovespa, tiveram os resultados muito próximos para as janelas semestrais, seja para perda ou para ganhos, durante os períodos, visto que o IBovespa analisa apenas as questões de aporte financeiro das organizações.

Com a atenção mundial às questões sustentáveis, a tendência futura para as organizações é que de algum modo elas adaptem suas rotinas e processos com vistas à sustentabilidade. Então as organizações sustentáveis que já empregam esses quesitos às suas empresas apresentam vantagens e menos risco aos investidores no mercado financeiro, o que justifica o investimento numa carteira de ações de empresas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Desenvolvimento Sustentável 2012-2050**. Visão, Rumos e Contradições. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

MARCONDES, A. W.; BACARJI, C. D. **ISE – Sustentabilidade no Mercado de Capitais**. 1. ed. São Paulo: Report, 2010.

PINHEIRO, CARLOS A. O. **Introdução à Finanças e Mercados de Capitais**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2013.

WEBGRAFIA

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>>. Acesso em: 18 nov. 2014.

BM&FBOVESPA. **Índices**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/BuscarIndices.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

BRASKEM: **Estratégia Sustentável**. Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/estrategia-sustentavel>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

BRASKEM: **Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/governanca-corporativa>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

BRASKEM: **Perfil**. Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/perfil>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, V. F. Estudo do evento: Teoria e Operacionalização. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 1-20, jul./set. 2003. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n3art1.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

DEZ fatos econômicos que você precisa saber antes de votar. **Revista Veja**, São Paulo, out. 2014. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/10-fatos-economicos-que-voce-precisa-saber-antes-de-votar>>. Acesso em: 27 de set. 2014.

ECONOMIA brasileira no ano de 2013 decepcionou investidores e analistas. **Jornal da Globo**. 26 dez. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2013/12/economia-brasileira-no-ano-de-2013-decepcionou-investidores-e-analistas.html>>. Acesso em: 26 set. 2015.

ECONOMIA brasileira se recupera e cresce 7,5% em 2010. **Revista Veja**, São Paulo, mar. 2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/pib-cresce-7-5-em-2010-e-atinge-3-6-trilhoes-de-reais>>. Acesso em: 23 set. 2015.

FAIRBANKS, M. Petroquímica – Demanda fraca afeta resinas da Braskem. **Química.com.br**, ago. 2012. Disponível em: <<http://www.quimica.com.br/pquimica/10998/demanda-fraca-afeta-resinas-da-braskem>>. Acesso em: 23 set. 2015.

FLORES, A. R. B. et al. Eficiência energética em habitações para 3ª idade. In: 2º SIMPÓSIO BRASILEIRO DE DESIGN SUSTENTÁVEL, II, 2009, São Paulo. **Anais**. São Paulo: RBDS, 2009. Disponível em: <http://portal.anhembisbds.com.br/sbds/anais/SBDS_2009-003.pdf>. Acesso em: 25 de set. 2015.

GAMA, A. Após dois acidentes e multa, Braskem terá de paralisar produção em Maceió. **Uol**, maio 2011. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2011/05/31/apos-dois-acidentes-e-multa-braskem-tera-de-paralisar-producao-em-maceio.htm>>. Acesso em: 23 set. 2015.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Valores, transparência e governança**. Disponível em <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/#.VhSFZuxViko>>. Acesso em: 23 jul. 2014.

SATO, P. O que causou a crise econômica mundial entre 2008 e 2009? **Revista Escola**. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/geografia/fundamentos/causou-crise-economica-mundial-470382.shtml>>. Acesso em: 23 set. 2015.

ZAMBON, B. P.; RICCO, A. S. **Sustentabilidade Empresarial:** uma oportunidade para novos negócios. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Sustentabilidade_Empresaria_Uma_oportunidade_para_novos_negciosl.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2014.

A ADMINISTRAÇÃO E M ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: UM ESTUDO SOBRE OS RISCOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Jamylle Vasconcelos de Souza

Discente do Curso de Administração da UNEB

Carlos Eduardo Soares de Freitas

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

O presente artigo visa discorrer sobre a Administração em Organizações Familiares. Neste sentido, foi importante conhecer inicialmente conceitos fundamentais no âmbito dessas organizações, como o de empreendedor e o de empresário, apontar o desenvolvimento dos gestores e suas atividades nas empresas, mediante o processo sucessório, o planejamento, os tipos de planejamentos, a estrutura organizacional das empresas, bem como o momento histórico em que surgiram essas organizações no mundo.

Palavras-chaves: Administração. Empresa Familiar. Planejamento.

1. INTRODUÇÃO

EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Normalmente inicia-se com o auxílio de um pequeno número de funcionários e membros da família.

Sabe-se que o conhecimento e entendimento da administração neste estágio do negócio passam a ser requisito não básico, e sim a força, o estilo de atuação e a visão de negócio da empresa, os quais são os fatores que fortalecem a atividade. Em alguns momentos da economia, as estruturas eram mais favoráveis ao surgimento das empresas familiares, pois existia mais proteção do Estado, com subsídios, proteção alfandegária e mesmo reserva de mercado.

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços. (MAXIMIANO, 2004, p.27).

É importante dizer que no período da ditadura militar a atividade da Empresa Familiar foi bastante favorecida e houve o fortalecimento das empresas estatais, principalmente as de grande porte. Contudo, conforme a nova realidade de mercado, baseado em novas tecnologias, o cenário mudou e passou a existir a necessidade em custear essas novas tecnologias.

A situação se complica por causa dos financiamentos dessas tecnologias. As organizações familiares brasileiras têm vida média de nove anos, e apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da primeira geração e 5% passam para o comando da segunda, conforme figura 1 abaixo. No mundo, apenas 20% das empresas familiares ficam mais de 60 anos sob o comando da mesma família (OLIVEIRA, 2010, p. 4), a exemplo dos empreendimentos Odebrecht.



Figura 1: Comando das Organizações Familiares

A empresa familiar, ao contrário do que se pensa, pode pertencer ao universo das micro ou pequenas empresas e também das multinacionais. É sabido também que a grande peculiaridade da empresa familiar é o fato de que seus pertencentes fazem parte da mesma família e que o patrimônio da empresa representa toda a renda familiar, na maioria das vezes. Ademais disso, a cultura empresarial da organização familiar costuma ser centralizada e constituir alguns vícios, tais como privilégios para familiares, falta de reinvestimento dos lucros e outras práticas que podem comprometer até a produtividade.

Assim, os objetivos central e específicos deste trabalho são demonstrar como acontece a administração em organizações familiares, sua composição, sua estrutura organizacional e o perfil dos profissionais que atuam na área. Nesse contexto, o problema do referente artigo dar-se-á por meio da seguinte pergunta: A organização familiar é, de fato, um negócio de risco?

Este artigo está estruturado em nove seções, sendo que sua composição inicia-se pela introdução, seguido da revisão teórica, da metodologia utilizada, da apresentação da empresa familiar no Brasil, do processo sucessório nas empresas familiares, dos tipos de planejamento, da estrutura organizacional da empresa familiar, dos resultados obtidos na pesquisa e, por fim, das considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

Um dos objetivos mais importantes deste trabalho é mostrar o processo sucessório da organização familiar. Segundo Leone (2010):

A sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir, mas este processo está além de um simples ritual de transferência de poder, pois envolve insegurança, conflitos e tensões por parte dos envolvidos (sucedido e sucessor).

Elaborar um plano de sucessão não é fácil, requer entre outras coisas, tempo. Importa saber que não existe um plano de sucessão padrão que convenha a qualquer empresa familiar. Cada organização familiar deve ter um plano próprio para a transferência da propriedade e da gestão, o qual precisa ser estruturado para se adaptar tanto à família como à empresa.

Para discorrer sobre a empresa familiar no Brasil, foram utilizadas referências de livros e artigos na internet, principalmente o encontrado na Revista Época, indicando o ranking das 500 maiores empresas familiares no mundo, com relação a sua receita, dentre as quais 15 são brasileiras.

Para esta pesquisa, as fontes aplicadas como base para a concretização do artigo foram por meio dos autores Oliveira (2010) e Leone (2010), os quais contribuíram em predominância no desenvolvimento do mesmo.

Para a melhor compreensão não somente da administração das organizações familiares, mas também de todo o processo estrutural dessas empresas, Oliveira

(2010) traz de maneira íntegra e sucinta as funções administrativas incorporadas na organização familiar.

3. METODOLOGIA

Para galgar os objetivos deste artigo, foi realizada uma pesquisa fundamental, bibliográfica e descritiva, de maneira individual, a qual proporcionou o estudo mais minucioso das empresas familiares desde o início de suas atividades nas décadas de 30, 40 e 50. (OLIVEIRA, 2010, p.3).

Toda a pesquisa foi realizada em fontes secundárias (bibliográfica), buscando conceitos, exemplificações, desmembramentos dos títulos em tópicos e comparativos das considerações dos autores, sendo ratificada ou não a opinião da autora da pesquisa.

4. EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL

As empresas familiares no Brasil surgiram com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. As companhias podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Tais transferências incentivaram vários outros empreendimentos necessários como a construção de estradas e de centros de distribuição.

Hoje, as empresas familiares têm apresentado diversos problemas de sucessão, essencialmente problemas financeiros, o que não caracteriza o passe de heranças como nas décadas de 30 e 40.

Segundo Oliveira (2010):

Para auxiliar esse processo, pode-se, por exemplo, formar um conselho de administração com profissionais de fora da família, bem como um conselho familiar, que debata, de forma estruturada, as questões inerentes à relação família versus negócios.

Esses problemas podem, ainda, ter como base a falta do conhecimento e da prática de requisitos básicos, como, por exemplo, ser um empreendedor e um empresário. O empreendedor é aquele que idealiza e constrói um negócio, que constitui uma nova empresa; já o empresário é a figura que consolida a empresa familiar.

Muitos donos de empresas não possuem esses perfis, ou às vezes possui um e não possui o outro. Além do mais, quando se trata de herdar a empresa do pai, muitas vezes não possui nenhum dos dois.

O empreendedor não está no dia a dia da empresa, não abdica de tudo para que a organização cresça e se desenvolva; o empresário sim, ele está à disposição sempre, na empresa ou em qualquer lugar, preocupa-se, visita os setores e tenta a todo tempo resolver as questões e conflitos buscando melhorias e soluções. Ou seja, ele procura a perpetuação da empresa familiar.

A revista Espm, publicou recentemente uma coluna referendando o dilema entre a razão e a emoção das organizações familiares brasileiras. Nesta edição de nº 4 de julho/agosto de 2015, o pesquisador, Eduardo Najjar, informa que somente 15% das empresas familiares conseguem chegar à 3ª geração. Para Eduardo, uma das fórmulas para que esse tipo de negócio não venha a compor o resultado dessa pesquisa é o desenvolvimento de um modelo de governança familiar e a revisão do modelo de governança corporativa.

Em contrapartida, foi publicado na edição de 20 de abril de 2015 da Revista Época Negócios um novo estudo do Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen, na Suíça, no qual consta que das 500 maiores empresas familiares do mundo, por receita, 15 são companhias brasileiras. A gigante Walmart, dos Walton, aparece

no topo do ranking, com receita de US\$ 476 bilhões por ano. A empresa é seguida pela alemã Volkswagen, dos Porsche, e a norte-americana Berkshire Hathaway, de Warren Buffet.

Dessas 15 empresas que aparecem na lista representando o Brasil, duas delas estão entre as 25 primeiras colocadas: o Itaú Unibanco, dos Moreira Salles, na 18ª posição e a JBS, da família Batista, na 24ª. O ranking ainda inclui os Empreendimentos Odebrecht (26ª posição) e Camargo Corrêa (138ª posição), envolvidas nas investigações da Operação Lava Jato, que apura esquema de corrupção na Petrobras. “O que impressiona é a habilidade das empresas de família – tradicionalmente vistas como pequenos empreendimentos – de criar valor significativo”, diz o professor Thomas Zellweger, responsável pelo Centro de Negócios Familiares. Juntas, as empresas na lista somam US\$ 6,5 trilhões (aproximadamente R\$ 19,7 trilhões) de rendimentos anuais, o suficiente para ser a terceira maior economia do mundo. Ficariam atrás apenas dos Estados Unidos e da China. As companhias, combinadas, empregam 21 milhões de pessoas.

O varejo lidera a participação na lista, com 18% das empresas. Logo atrás, com 17%, estão produtos industriais em geral e, com 15%, produtos para o consumidor. 52% das empresas têm capital aberto, enquanto 48% são fechadas. Conforme tabela 1 abaixo, metade das companhias são de origem europeia.

Tabela 1 – Ranking das maiores empresas familiares do mundo

Posição	Empresa	Fundação	País	Receita (em bilhões de US\$)	Família
1	Wal-Mart Stores, Inc.	1962	EUA	476,3	Walton
2	Volkswagen AG	1937	Alemanha	261,6	Porsche
3	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	EUA	182,2	Buffet
4	EXOR SpA	1927	Itália	151,1	Agnelli
5	Ford Motor Company	1903	EUA	146,9	Ford
6	Cargill, Incorporated	1865	EUA	136,7	Cargill/MacMillan
7	Koch Industries Inc.	1940	EUA	115	Koch
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Alemanha	101	Quandt
9	Schwarz Group	1930	Alemanha	89,4	Schwarz
10	Groupe Auchan	1961	França	85,5	Mulliez
11	Arcelor Mittal	1989	Luxemburgo	79,4	Mittal
12	Louis Dreyfus Holding B.V.	1851	Holanda	74,3	Louis Dreyfus
13	Reliance Industries Limited	1966	Índia	72	Ambani
14	Peugeot SA	1810	França	71,8	Peugeot
15	Comcast Corp.	1963	EUA	64,7	Roberts
16	Casino Guichard-Perrachon	1898	França	64,6	Naouri
17	America Movil SA de CV	2000	México	61,6	Carlos Slim
18	Itaú Unibanco Banco Múltiplo SA	2008	Brasil	57	Moreira Salles
19	The Long & Foster Companies, Inc.	1968	EUA	56	Long and Foster
20	Roche Holding AG (Roche Group)	1896	Suíça	50,5	Hoffman-Roche
21	Enterprise Products Partners LP	1968	EUA	47,7	Duncan
22	AP Moeller/Maersk Group	1904	Dinamarca	47,4	Moller
23	Continental AG	1871	Alemanha	44,3	Schaeffler
24	JBS SA	1953	Brasil	43,2	Batista
25	Christian Dior SA	1946	França	42	Arnault

Posição	Empresa	Fundação	País	Receita (em bilhões de US\$)	Família
26	Odebrecht S.A.	1944	Brasil	41,3	Odebrecht e
72	Metalúrgica Gerdau SA	1901	Brasil	18,6	Gerdau Johannpeter
126	Votorantim Participações S.A.	1918	Brasil	11,4	Moraes
138	Camargo Corrêa S/A.	1939	Brasil	10	Camargo
179	Companhia Siderúrgica Nacional	1941	Brasil	8,1	Steinbruch
181	Sadia SA	1944	Brasil	8	Fontana
185	TAM SA	1961	Brasil	7,8	Amaro
191	Andrade Gutierrez S.A.	1948	Brasil	7,3	Andrade e Gutierrez
197	Porto Seguro SA	1945	Brasil	7,2	Garfinkel
202	Cosan Ltd.	1936	Brasil	7,1	Mello
295	Globo Comunicação e Participações S/A.	1925	Brasil	4,6	Marinho
318	GOL Linhas Aéreas Inteligentes SA	2001	Brasil	4,2	Constantino
388	Magazine Luiza SA	1957	Brasil	4,3	Trajano

Fonte: Revista Época Negócios.

5. PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão é o período mais perigoso que a empresa familiar enfrenta, pois é quando a autoridade e a propriedade passam de uma geração para outra, porém essa mudança de gestão é inevitável para qualquer organização. A empresa familiar se torna, de fato, uma organização familiar quando a direção é passada da atual geração para a seguinte. Nas organizações familiares, são identificados dois tipos de processos de sucessão: a sucessão familiar; e a sucessão profissional.

Como esperado, a sucessão familiar é a que tem recebido mais ênfase nas empresas familiares, e nesta destaca-se o envolvimento de toda a família, em caráter especial para o fundador e sucessor. A sucessão profissional, por sua vez, pode ser considerada como evolutiva nas empresas, embora seja uma opção quando observados a incompetência e o desinteresse do herdeiro natural.

A sucessão profissional é encarada com receio pelos fundadores, pois eles preferem que a responsabilidade e obrigações de sua empresa recaiam sobre seus herdeiros, temendo a perda de controle do negócio. Oliveira (2010) afirma que “muitas vezes, o executivo procura autoenganar-se, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando”.

Essa situação, na qual se procura agradar aos pais, avós, tios, sobrinhos e filhos, pode, por vezes, levar a empresa ao caos administrativo e se tornar irreversível. Por essa razão, a análise para o processo sucessório deve ser real, justa e efetuada de forma que a escolha de gestores traga bons resultados para a empresa, mediante uma boa administração.

Nessa análise, devem ser considerados aspectos como: realidade da família quanto a valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais, nível de riqueza da organização, como são tratados os parentes que trabalham na empresa e os funcionários que não fazem parte da família.

5.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Dentre as vantagens do processo sucessório familiar está a continuidade do comando familiar na empresa, entretanto os resultados positivos dependerão de o executivo herdeiro ser pessoa competente e ter conhecimento profundo sobre o trabalho a ser desenvolvido na companhia.

Com relação às desvantagens, podem ser citadas: disputa de poder entre membros da família, uma vez que o momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, para o qual os herdeiros se candidatam, facilitaria o início de brigas e disputas; dificuldade em demitir o executivo sucessor; dificuldade em desempenhar diferentes

papéis dentro da empresa, a exemplo da função de diretor da empresa e de pai, pois muitas vezes não se sabe como separar as duas situações. Tais aspectos não são apenas desvantagens, tendo em vista que representam também as grandes dificuldades em se gerir uma organização familiar.

Em contrapartida, verifica-se que na sucessão profissional são duas as situações: a administração é feita por profissionais contratados; ou a empresa, já profissionalizada, promove a troca de um ou mais executivos.

As principais vantagens da sucessão profissional estão na facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado; aquisição, de maneira mais rápida e efetiva, das experiências e dos conhecimentos de um executivo profissional; conciliação de novos estilos e filosofias de administração interessantes; maior flexibilidade para alterações de executivos.

Por outro lado, as desvantagens podem não agradar aos gestores, visto que se percebe a incorporação de estilos e filosofias de administração que fogem às origens da empresa familiar. Ainda, há maior possibilidade de perder o executivo e surgirem problemas de hierarquia.

5.2 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Para o adequado processo sucessório, uma das fases mais importantes para os bons resultados da organização familiar, há quatro fatores a serem considerados: criatividade, inovação, vantagem tecnológica e trabalho em equipe. Esses fatores buscam identificar os resultados que se pretende alcançar e estabelecer o perfil básico do profissional. O debate dos resultados esperados e do perfil do administrador é imprescindível nesta fase, que se consolida na escolha do executivo que irá suceder o cargo. Nada mais coerente após este processo do que a implementação e avaliação do sucessor.

Todo sucessor deve ter em mente princípios básicos de empresário e empreendedor, devendo ser crítico e observador em todas as tarefas de todos os setores da empresa. Deve, também, ser bom negociador, ter clareza e objetividade no diálogo, principalmente quando estiver negociando algo, considerar a cultura organizacional da empresa, em especial a organização familiar, possuir avaliação em tempo real de maneira eficiente, consideravelmente em precisões futuras de negócios, não esperar grandes resultados em curto prazo e, uma das coisas mais importantes encontradas nas empresas familiares, administrar conflitos.

De acordo com OLIVEIRA (2010):

O conflito entre familiares sócios de uma empresa sempre existirá, pois pode ser considerado como parte integrante desse processo. O importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais e, mais ainda, que exista alguém que consiga administrá-los.

Vale dizer que os conflitos de interesse podem ser provocados pela decisão de escolha do sucessor e por disputas pelo poder. Por isso, todo cuidado deverá ser dobrado para que se evite todo e qualquer tipo de divergência.

6. TIPOS DE PLANEJAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Os planejamentos de empresas podem ser divididos, do ponto de vista conceitual, em planejamento estratégico, que considera toda a empresa perante os vários fatores do ambiente empresarial, em planejamento tático, que considera abordagens e funções quanto a seu objetivo maior, e em planejamento operacional, o qual permite ao executivo fazer a interação dos aspectos macroempresariais.

6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA FAMILIAR

Todo planejamento é uma metodologia administrativa. O planejamento estratégico estabelece a direção a ser seguida pela empresa familiar, visando ao maior grau de interação com o ambiente empresarial e suas constantes e fortes mudanças. É um

processo permanente e contínuo, sendo sempre voltado para o futuro, visando a racionalidade das tomadas de decisão e a alocação dos recursos organizacionais da forma mais eficiente possível.

Este tipo de planejamento deve considerar toda a empresa e não somente uma de suas partes, razão pela qual muitas vezes se verifica inadequadamente o planejamento estratégico de marketing, de recursos humanos e de produção.

6.2 PLANEJAMENTO TÁTICO DA EMPRESA FAMILIAR

Este planejamento tem como finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado da empresa familiar, visando a uma situação futura desejada, interligada com as orientações estabelecidas no processo de planejamento estratégico. Os planejamentos táticos podem se subdividir em planejamentos operacionais. É importante salientar também que este planejamento é o que faz a intermediação entre o nível estratégico e o operacional e geralmente é projetado a médio prazo e abrange cada unidade da organização.

6.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR

O planejamento operacional é definido como a formalização das metodologias de desenvolvimento e busca a implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa familiar. Este planejamento integra a estrutura da organização para fazer frente aos desafios estratégicos, desdobrando os objetivos institucionais em objetivos departamentais. Verifica-se deste modo que o planejamento empresarial é um sistema que se subdivide em vários níveis de subsistemas e, logo, todos eles devem estar perfeitamente interligados, conforme figura 2.

Figura 2: Tipos de Planejamento



Fonte: Portal dos Administradores

6.4 PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA EMPRESA FAMILIAR

Trata-se de uma técnica por meio da qual se faz possível a administração das relações com o futuro e em que se estabelecem os objetivos almejados. Dessa forma, o planejamento estratégico pode ser desenvolvido na empresa familiar considerando algumas etapas.

6.4.1 Diagnóstico Estratégico

Determina como a empresa familiar “está” ou “onde ela deve está”. Este diagnóstico é realizado por pessoas representativas das várias áreas de atuação da empresa, as quais analisam e verificam todos os aspectos inerentes as suas realidades externa ou não controlável e interna ou controlável.

Nesta etapa, procura-se consolidar uma situação de consenso e de bom senso entre as várias pessoas representativas e de influência no processo estratégico da empresa familiar. Também se faz necessário identificar a visão e os valores dessas pessoas, ou seja, fazer um diagnóstico dos acionistas, conselheiros e membros da alta administração da organização, tendo em vista que essas explicitações proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

A visão deve identificar os limites que as pessoas conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e da abordagem mais estratégica e ampla possível para a empresa familiar. Já a missão deve representar principalmente os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo.

O Diagnóstico Estratégico proporciona ao gestor, informações básicas e pertinentes para verificação das vantagens do planejamento estratégico. Pode-se considerar que o diagnóstico estratégico fornece um embasamento teórico, com as informações relevantes para a tomada de decisão. É importante levar em consideração, o desempenho da organização nos últimos períodos, bem como as experiências, situação e, claro, o objetivo futuro.

Neste contexto, a análise interna e externa da organização também será fator crucial para a eficácia do processo de planejamento, por meio do estudo do ambiente da empresa familiar, suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Diante disso, a pesquisadora explicitará cada item da chamada análise SWOT, separando os ambientes externos e internos respectivamente, conforme figura 3.

Figura 3: Itens da análise SWOT



Fonte: iSET

Análise externa

Ambiente da empresa familiar

É o conjunto de todos os fatores externos e não controláveis que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo ou recebendo alguma influência da empresa.

Oportunidades

São forças ambientais incontroláveis pela empresa familiar, as quais podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças

São forças ambientais incontroláveis pela empresa familiar, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Análise Interna

Pontos Fortes

São vantagens estruturais controláveis pela empresa familiar que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente empresarial.

Pontos Fracos

São desvantagens estruturais controláveis pela empresa familiar que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente empresarial.

Ainda nesta análise do diagnóstico estratégico, deve-se conhecer os concorrentes e estabelecer vantagens competitivas, pois a partir disso é que são identificados os

produtos ou serviços e os segmentos de mercado nos quais a empresa familiar está realmente capacitada a atuar de maneira diferenciada. Para Oliveira (2010), “é fundamental que a fase do diagnóstico estratégico seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico na empresa familiar”.

6.4.2 Missão da Empresa Familiar

A missão determina o motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de aonde a empresa familiar quer ir e de sua razão de ser. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa familiar atua ou poderá atuar.

Inúmeras empresas têm estabelecido suas visões como um macro-objetivo estratégico a ser alcançado. Um dos exemplos clássicos é o do Coca-Cola, quando lançou seu sonho de colocar uma “Coca” ao alcance da mão de todos os consumidores do mundo. O estabelecimento da visão permite que a missão e o delineamento do negócio permaneçam estáveis por longo período de tempo, dando consistência às medidas em longo, médio e curto prazo, mas, ao mesmo tempo, proporcionando espaço a novas interpretações, à medida que surgem novas oportunidades de negócios.

Uma organização familiar deve possuir propósitos, potenciais e estruturação de cenários da empresa. Os propósitos e os potenciais devem corresponder à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa familiar já atua ou de um setor que está sendo analisado pela empresa para possível atuação. Os cenários estratégicos representam os critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa familiar perante a situação visualizada para seu setor de atuação.

6.4.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos do processo de planejamento da empresa familiar

Nesta etapa, a análise básica é a de como a empresa familiar pode chegar à situação que ela deseja. Para tanto, pode-se dividir essa fase em dois instrumentos perfeitamente interligados: instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos.

Os prescritivos proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa familiar para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, estabelecendo o objetivo, o objetivo funcional e o desafio. Os quantitativos visam às projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário da empresa familiar.

6.4.4 Acompanhamento e Avaliação

Nesta fase, verifica-se como a empresa familiar está indo para a situação desejada. Conforme Oliveira (2010), “a avaliação pode ser definida em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”. Outrossim, deve-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios.

7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR

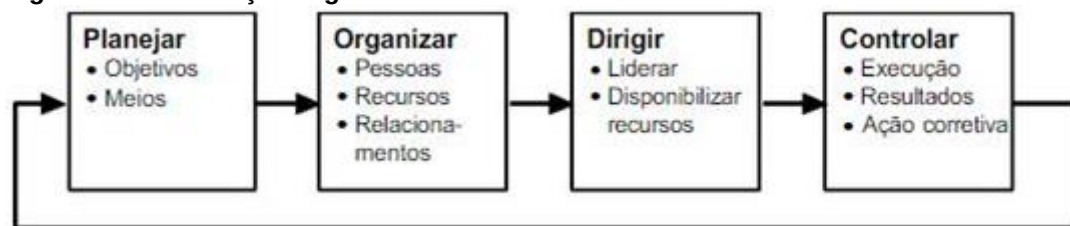
O processo de organização da empresa familiar tem muita importância para facilitar a operacionalização de planejamento da empresa.

A estrutura organizacional nada mais é do que o conjunto ordenado das responsabilidades dos executivos das empresas familiares. Alguns fatores podem influenciar na atuação dos profissionais dessas empresas, tais como a tecnologia e o ambiente. Interessante saber que por meio da tecnologia os objetivos podem ser alcançados de forma otimizada e o ambiente, que traz o conjunto de fatores externos, exerce influência sobre a empresa.

Para que a estrutura organizacional da empresa familiar tenha uma boa qualidade quando finalizada, alguns aspectos indiretos são de fundamental importância, como a qualidade e a forma de atuação dos proprietários, o nível de tecnologia, como já mencionado, a estruturação dos objetivos e o nível de conhecimento dos fatores do ambiente externo.

Quanto ao aspecto direto, tem-se a departamentalização, que corresponde às várias maneiras de se efetuar a junção de um acordo com um determinado critério, seja por quantidade, funcional, territorial, por produto ou serviços (que acontece na maioria das empresas), por clientes, por projeto, processos ou por unidade estratégica de negócio. O processo de estruturação organizacional, vide figura 4, deve ser consolidado considerando as funções do executivo: planejamento, organização, direção, gestão de pessoas e controle, que é bem parecido com as funções administrativas.

Figura 4: Estruturação organizacional



Fonte: Scribd.com – Estratégia em Gestão de Pessoas

Contudo, todas as atribuições devem ser separadas entre as que são comuns ao nível hierárquico da organização e as que são específicas, necessitando haver responsabilidade e autoridade do profissional de competência. Os mesmos devem caminhar juntos, podendo ter uma situação de nível descentralizado ou não.

Por fim, tem-se o fator decisão, que é o fechamento de um futuro que corresponda a uma escolha entre vários caminhos alternativos levando a um determinado resultado.

8. ANÁLISE DE RESULTADOS

Por meio da pesquisa realizada neste artigo pode-se observar que a organização familiar, de fato, pode ser um negócio de risco quando gerida de maneira ineficaz por profissionais que possuem um vínculo extremamente forte com a família. Entretanto, quando os mesmos sabem repartir suas tarefas, trazendo objetivos que alinhem bons resultados para ambas as partes (empresa, cliente e família), a organização familiar deixa de ser um negócio de risco.

Assim, salienta-se que a organização familiar traz como essência suas realizações por gerações. Na maioria das empresas, tudo é concentrado no valor econômico, mas a empresa familiar preocupa-se também com os valores culturais, a fim de preservar a empresa para os seus sucessores e, talvez, deixar sua marca para a posteridade.

Em um negócio de família, mais do que em qualquer outro, os valores são o elemento de conexão, a razão do sucesso, do comprometimento e da longevidade. Eles transmitem um legado e com isso trazem energia para a empresa, ajudando a assegurar a coesão, resolver conflitos e fortalecer as operações.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a conclusão desta pesquisa, verificou-se que o objetivo central deste trabalho foi alcançado, demonstrando como acontece a administração das organizações familiares, através da coleta de dados em referências bibliográficas em livros, revistas e sites.

Houve também o alcance dos objetivos específicos, que seriam demonstrar o perfil básico dos profissionais atuantes na área, a estrutura da organização familiar, os conflitos existentes no processo sucessório e o planejamento do processo sucessório dentro das organizações.

Por outro lado, a dinâmica familiar e alguns fatores não comerciais podem inviabilizar até mesmo a mais rentável das empresas, especialmente em situações como uma transição de gerações ou uma crise econômica externa. Por essa razão, as empresas familiares mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem manter o equilíbrio entre a gestão profissional, a propriedade responsável e uma dinâmica familiar saudável.

Por conseguinte, verificou-se que a transferência da gestão é uma decisão difícil. Desta forma, a realização de estratégias é fundamental para a continuidade dos empreendimentos familiares, lembrando que cada empresa possui um planejamento diferenciado. Talvez nenhum desafio tenha um potencial tão grande de exacerbar as tensões ou, ao contrário, destacar as vantagens de se lidar com uma organização familiar.

Como se o negócio em si, o lado emocional, as questões jurídicas e técnicas envolvidas não fossem suficientes, há ainda mais um fator para se preocupar: apenas aproximadamente 30% das empresas familiares sobrevivem até a primeira geração. Porém, a gestão familiar é uma maneira bastante inteligente para dar continuidade aos negócios empresariais e uma forma para instigar as novas gerações a fazerem parte do mundo empresarial. Constata-se, portanto, que a saúde e a longevidade de uma empresa familiar dependem de planejamento e transição cuidadosos, além de saber comunicar bem os resultados desse planejamento para os públicos certos e no momento adequado.

REFERÊNCIAS

ÉPOCA Negócios Online. **Brasil tem 15 empresas entre as maiores companhias familiares do mundo**. Rio de Janeiro: Globo, 2015. Disponível em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/04/brasil-tem-15-empresas-entre-maiores-companhias-familiares-do-mundo.html>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

CANTUÁRIA, M. **Planejamento Jurídico de empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.greatgroup.com.br/artigos/planejamento-juridico-de-empresas-familiares>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

CASTRO, D. M. de. **Estratégia em Gestão de Pessoas**. Campinas, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/34851195/Estrategia-em-Gestao-de-pessoas#download>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

COHN, M. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991.

ESPM. **Empresa familiar**: um dilema entre a razão e a emoção. Revista ESPM. 2015. Disponível em: <<http://revistadaespm.espm.br/?p=1401>>. Acesso em: 01 set. 2015.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREUD, T. **Processo de Planejamento**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/thfreud/processo-de-planejamento-conceitos-bsicos>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

GONÇALVES, V. **A Empresa Familiar e suas Características**. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

ISSET – Internet, Soluções e Tecnologia. **Aprenda a fazer uma análise SWOT campeã para seu e-commerce**. Disponível em: <<http://blog.iset.com.br/2015/02/09/aprenda-fazer-uma-analise-swot-campea-para-seu-e-commerce>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

LEONE, N. M.de C. P. G.. **Empresa Familiar**: desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2004.
OLIVEIRA, D.de P. R.de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

A COLETA DE RESÍDUOS SÓLIDOS: UMA ANÁLISE NO BAIRRO DE PERNAMBUÉS NA CIDADE DE SALVADOR

Jociclécia Reis de Almeida

Discente do Curso de Administração da UNEB

Darluce Oliveira

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

O presente artigo trata de uma questão ambiental de grande relevância para a sociedade, em especial para o bairro de Pernambués, em Salvador. Estuda o processo da coleta e a gestão de resíduos sólidos através de uma abordagem qualitativa, enfocando a problemática: Como ocorre o processo da coleta de resíduos sólidos no bairro de Pernambués na cidade de Salvador? Tem como objetivo geral analisar a prática da coleta de resíduos sólidos em Pernambués. Os resultados/conclusões apontam a necessidade de melhoria do processo de coleta atual e a implantação do sistema de coleta seletiva no bairro.

Palavras Chaves: Resíduos sólidos, coleta seletiva e lixo.

1 INTRODUÇÃO

A quantidade de lixo produzida na cidade de Salvador vem aumentando a cada dia que passa, devido a fatores como, o crescimento intensificado da industrialização, o aumento do poder aquisitivo da população e os avanços tecnológicos, contribuindo assim para a degradação do meio ambiente, um assunto que vem gerando certa preocupação e aparecendo ultimamente com frequência no nosso dia a dia.

A problemática dos resíduos sólidos (RS) trata de uma questão ambiental que despertou bastante meu interesse, tanto no que se refere aos aspectos ambientais como sociais. Esse tema é de grande relevância para a sociedade, em especial, para o bairro de Pernambués e a cidade de Salvador, uma vez que o acúmulo e o aumento na quantidade de resíduos, a falta de tratamento adequado e sua destinação final têm contribuído para o surgimento de consequências negativas, impactando o meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas.

A temática é bastante importante por se tratar de um problema sócio ambiental que está preocupando a população de um modo geral e apresenta uma série de desafios, exigindo atenção redobrada e a busca por medidas que visem solucioná-lo, pois, a cada dia vem se agravando, podendo chegar ao ponto que impossibilite a sua reparação.

Necessitamos de novos projetos, que busquem dar uma destinação adequada aos resíduos sólidos, pois, muitos dos materiais descartados, que são considerados como inúteis pela população podem ser reaproveitados, para isso importante o engajamento de todos os atores envolvidos no processo, para que possam dar sua parcela de contribuição, pois, pequenas atitudes podem vir a fazer grandes diferenças.

Sabendo que a destinação de maneira inadequada de RS pode gerar muitos danos ao meio ambiente e a saúde da população, prejudicando o desenvolvimento sustentável de uma cidade, isto vem reforçar a ideia de que estudos relacionados a esta temática apresenta uma grande relevância.

Diante da complexidade dessa temática, observo que a questão dos resíduos sólidos afeta toda a população e deve ser pensada desde suas raízes, para que se possa analisar os aspectos sócio culturais, econômicos e ambientais, no sentido de buscarmos

novas ideias, que possam contribuir para minimizar o problema e diminuir a degradação ambiental. Através de políticas públicas, intensificação das atividades de reciclagem, educação ambiental e campanhas de conscientização, poderemos contribuir para uma perspectiva de “educar para sustentabilidade” (OLIVEIRA, 2007).

Face ao exposto levanto a seguinte problemática: Como ocorre o processo da coleta de resíduos sólidos no bairro de Pernambués na cidade de Salvador? Para tratar dessa questão o presente artigo tem como objetivo geral analisar a prática da coleta de resíduos sólidos no bairro de Pernambués na cidade de Salvador. Tendo em vista, que um trabalho de coleta seletiva eficaz possibilita de certa forma a destinação dos RS de maneira adequada, bem como a redução da quantidade destinada aos lixões e o aumento das atividades de reciclagem, o que também contribui para geração de emprego e renda.

No desenvolvimento desse estudo procurei trabalhar os seguintes objetivos específicos: analisar o gerenciamento de resíduos sólidos; descrever o processo da coleta de resíduos sólidos no bairro de Pernambués; apontar os impactos causados pela disposição inadequada dos resíduos sólidos e a importância da coleta seletiva no bairro de Pernambués.

Entender as particularidades da coleta de RS é de fundamental importância para compreender seu processo e conseqüentemente a destinação final dos resíduos, o que implica no desenvolvimento de estudos, pesquisas, observações “in loco”, bem como acompanhamento de processos relacionados à temática.

O presente trabalho está estruturado em tópicos, inicialmente faço uma introdução sobre a temática, a seguir desenvolvo uma abordagem sobre resíduos sólidos e seu gerenciamento; coleta de resíduos sólidos em Salvador e no bairro de Pernambués; impactos relacionados à destinação inadequada dos resíduos sólidos, e por fim, apresento os resultados da pesquisa buscando ao final uma possível conclusão.

Com essa pesquisa pretendo contribuir para o desenvolvimento de novos estudos a serem realizados por estudantes, profissionais e a quem possa interessar, além de servir para auxiliar no desempenho de atividades relacionadas com o tema tratado, como por exemplo, atividades desenvolvidas por cooperativas de reciclagem. Por fim servir como base para leitura e pesquisa da população interessada, visando proporcionar conhecimento a respeito da temática, e até mesmo, incentivando uma mudança de hábitos e atitudes na maneira de pensar das pessoas.

2 RESÍDUOS SÓLIDOS: UMA ABORDAGEM INICIAL

Desde o princípio da humanidade, o homem retirava da natureza a sua subsistência; extraia os recursos disponíveis e os transformavam para atender as suas necessidades.

“O desenvolvimento econômico, o crescimento populacional, a urbanização e a revolução tecnológica vêm sendo acompanhados por alterações no estilo de vida e nos modos de produção e consumo da população” (GOUVEIA, 2012, pag. 1504).

Com o passar do tempo, a exploração dos recursos naturais, que tinha como objetivo satisfazer as necessidades de sobrevivência do homem foi se modificando, e o ser humano passou a retirar recursos muito além do necessário, confeccionando produtos a cada dia mais sofisticados e em grandes quantidades, que futuramente passaram a ser comercializados e chegando ao modo de produção industrializada, o que aumentava a quantidade de resíduos sólidos produzida em determinada localidade. Assim, Strauch (2008) ressalta:

O aumento da quantidade de resíduos (e de produtos) reflete a velocidade com que tiramos recursos da natureza sem repor, consumindo partes deles e transformando a outra parte em sobras com características prejudiciais, superando a capacidade de absorção e reposição da natureza. (p. 30).

Retiramos os recursos da natureza a todo o momento e quando estes não servem mais não conseguimos devolvê-lo ao seu lugar de origem, ou seja, fica difícil fazer sua reintegração, o que faz com que esses perdurem por anos e mais anos. Com isso, vários

efeitos negativos podem ser causados por conta da disposição inadequada desses resíduos, trazendo problemas para a população e causando impactos no meio ambiente. Por isso, devemos adotar procedimentos que minimizem a quantidade de lixo produzida e que busquem dar uma destinação adequada aos RS, bem como, incentivar as atividades de reciclagem, pois, muitos materiais descartados pela população podem ser reaproveitados e reutilizados.

Segundo a NBR – 10.004 da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, os resíduos sólidos são os lixos que se apresentam no estado sólido e semissólido resultantes de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição. São materiais julgados sem utilidade que podem ser plásticos, papéis, vidros, metais, restos de alimentos, entre outros, gerados por diversas atividades desenvolvidas pelas pessoas.

O volume desses resíduos vem se elevando devido a diversos fatores que poderíamos citar como exemplo o crescimento da industrialização, que a cada dia vem aumentando a quantidade de produtos produzidos, com intuito de se manter de forma competitiva no mercado. Os consumidores também vêm se tornando cada vez mais exigentes, buscando uma vasta variedade de produtos, com características distintas, ou seja, de um lado estão as indústrias, que acabam complementando seus produtos muito além do necessário, e de outro, estão os consumidores que em muitas vezes não se atentam para produtos que adquirem, não tendo a consciência que exercem um papel importante na luta contra este problema, podendo tomar algumas atitudes para minimizá-lo.

Outro fator que contribui para esse aumento é o avanço tecnológico, que se por um lado traz benefícios para nossa cidade, pode também influenciar de maneira negativa para a sustentabilidade local. É necessário o estabelecimento de metas para que o desenvolvimento da cidade aconteça de maneira sustentável, oportunizando e beneficiando o município com um bom gerenciamento de resíduos sólidos.

3 GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS

Deve-se pensar em um gerenciamento de resíduos sólidos que abranja desde a concepção dos produtos ou materiais, até sua disposição final; embora isso não seja fácil, é necessário para o município de Salvador, pois, a quantidade de lixo produzida vem aumentando a cada dia. Para Grippi (2006, p.21).

“Gerenciar lixo na concepção da palavra significa cuidar dele do berço ao túmulo”.

Há alguns anos atrás era mais difícil fazer aquisição de certos produtos por uma determinada parcela da sociedade, além do mercado não dispor de muita opção como encontramos hoje; isso fazia com que as pessoas comprassem produtos duráveis, com intuito de não precisar fazer substituição com muita frequência e com pouco tempo de uso; os produtos de qualidade eram aqueles feitos para durar.

Contudo os hábitos dos seres humanos mudaram e o seu poder de compra tornou-se maior, contando ainda, com as facilidades na aquisição de certas mercadorias. A vontade de sempre está adquirindo produtos novos, atualizados, seguindo as tendências da moda, faz com que as pessoas descartem produtos com mais frequência, contribuindo para elevar o volume dos resíduos sólidos.

O gerenciamento de resíduos sólidos é de fundamental importância na busca por solução dos problemas relacionados ao mesmo; gerenciar é utilizar da melhor maneira os recursos disponíveis para atingir um objetivo. No desenvolvimento das atividades de gerenciamento, muitos obstáculos são encontrados no caminho dificultando o bom desenvolvimento das mesmas.

Atualmente muitas responsabilidades vêm sendo atribuídas à prefeitura com o objetivo de preservar o meio ambiente, como por exemplo, a responsabilidade de acabar com os lixões. Embora tenha sido estipulado um prazo para que os municípios acabassem com os lixões a céu aberto, podemos ver que esse prazo não foi cumprido pelos municípios, que estão com diversos problemas no gerenciamento de resíduos sólidos, exigindo a criação de Políticas Públicas mais efetivas.

Um passo importante para alcançar os objetivos é a conscientização da população, buscando dotá-la de conhecimentos a respeito dos problemas, bem como, das consequências que os mesmos poderão trazer para a sociedade evidenciando a necessidade para o desenvolvimento de um ambiente sustentável.

“Não pode haver conservação nem preservação ambiental sem a educação, pois esta constrói no indivíduo e na coletividade uma consciência de mudança de comportamento e de atitudes que visam priorizar o meio ambiente” (GRIPPI, 2006, p. 76).

Incrementar e implantar Políticas de Educação Ambiental é imprescindível para um bom gerenciamento de resíduos sólidos, pois o principal contribuinte para a geração dos mesmos é o ser humano.

“A educação ambiental constitui um processo informativo e formativo dos indivíduos, desenvolvendo habilidades e modificando atitudes em relação ao meio, tornando a comunidade educativa consciente de sua realidade global” (SOARES; SALGUEIRO; GAZINEU, 2007, pag. 5).

Esse processo educativo tanto nos espaços formais como não-formais potencializa o conhecimento a respeito do assunto e oportuniza o desenvolvimento das pessoas para um olhar crítico sobre a questão da geração dos RS. Nesse aspecto, é evidente a preocupação dos atores sociais com essa situação, o que implica em mudança de comportamento e atitudes que visem colaborar para uma perspectiva de sustentabilidade. Mudar a maneira de pensar do indivíduo não é fácil, porém, é necessária a reconstrução de uma nova maneira de pensar dos indivíduos, despertando nas pessoas uma preocupação com o meio ambiente (OLIVEIRA, 2003).

A princípio os resíduos eram descartados de qualquer maneira em lixões, com o passar do tempo esses lixões já não comportavam a quantidade de resíduos que eram depositados neles, além das consequências dessa disposição inadequada, havia a necessidade do desenvolvimento de atividade de gerenciamento de resíduos sólidos.

Para se alcançar resultados positivos não devemos apenas buscar soluções para a destinação adequada dos resíduos, e sim dedicar total atenção à raiz do problema, ou seja, buscar soluções que tratem dos produtos antes mesmo de se tornarem resíduos, e até mesmo antes de sua fabricação, deve haver uma preocupação com o seu destino final. Strauch (2008) enfatiza:

O fluxo de materiais da economia, ainda segue, majoritariamente, um caminho linear: extração da natureza – produção do bem – uso do bem – descarte do bem. Como os recursos naturais e o espaço para depositar resíduos são limitados, é necessário abandonar o caminho linear e buscar um caminho circular dos materiais, no qual a extração de materiais virgens do ambiente é minimizada e o descarte dos resíduos também. (p. 37).

O caminho circular permite diminuir a extração de recursos da natureza à medida que vários materiais podem ser reutilizados tanto como matéria prima, como no caso do vidro, que pode ser reutilizado na fabricação de outros vidros; como também dar outra utilidade a estes, como no caso do reaproveitamento do lixo orgânico para a compostagem. Se um percentual desses resíduos for reaproveitado de alguma forma, evitando assim seu descarte, ele deixará de ser transformado em lixo o que implica na diminuição do acúmulo de resíduos.

Para um bom funcionamento das atividades de gerenciamento de resíduos, com intuito de reaproveitamento, é necessário desenvolver um projeto que venha facilitar esta atividade, como é o caso da implantação de um sistema de coleta seletiva, que tem como principal objetivo a separação de materiais que podem ser reciclados. Apesar dos projetos para reciclagem apresentarem um custo elevado é possível identificar que a mesma traz seus benefícios. Ribeiro e Lima (2000) comentam sobre isso:

Os fatores que tornam a reciclagem do lixo economicamente viável convergem, todos eles, para a proteção ambiental e a sustentabilidade do desenvolvimento, pois se referem à economia de energia, matérias-primas, água e a redução da poluição do solo, subsolo, água e do ar. Também convergem para a promoção de uma forma de desenvolvimento econômico e socialmente sustentável, pois envolve ganhos para a sociedade como um todo. (p. 51).

4 COLETA DE RESÍDUOS SÓLIDOS EM SALVADOR

A empresa responsável pela limpeza na cidade de Salvador é a Limpurb-Empresa de Limpeza Urbana de Salvador. Segundo informações encontradas em seu site, a empresa foi criada através da Lei Nº 3.034 de 25 de maio de 1979. Tem como missão garantir a limpeza urbana visando a sustentabilidade socioambiental na cidade e realiza o serviço de coleta de resíduos gerados nos domicílios através de empresas terceirizadas.

Para realizar a coleta que consiste no processo de recolhimento dos resíduos sólidos, as empresas do Consórcio Salvador Saneamento Ambiental que fazem parte desse processo, seguem um roteiro previamente estabelecido, onde passam pelos bairros da cidade recolhendo os RS, para serem destinados ao Aterro Centro Metropolitano.

Para minimizar a quantidade de resíduos sólidos no município, a coleta seletiva é uma boa aliada. A coleta seletiva de lixo é um sistema de recolhimento de materiais, como vidro, papel, metais e plástico, que podem ser reutilizados ou levados para reciclagem - processo de transformação de materiais usados em novos produtos para que possam ser reutilizados ou reaproveitados como matéria prima. Este sistema contribui bastante para a preservação do meio ambiente na medida em que diminui a exploração de recursos naturais; a poluição do solo, ar e água; os gastos com a limpeza urbana; e prolonga a vida útil dos aterros sanitários.

Em 2010 o Brasil aprovou a Política Nacional de Resíduos Sólidos (regulamentada pelo decreto 7.404 de 23 de dezembro de 2010), que tem como objetivo, o fechamento dos lixões, a disposição final de rejeitos de maneira adequada (para aqueles que não apresentam mais nenhuma forma de tratamento ou recuperação) e implantação da coleta seletiva. Alguns municípios brasileiros já vêm adotando a coleta seletiva de lixo, mas, infelizmente, na maioria das cidades não acontece de maneira correta, apenas poucos lugares cumprem de forma adequada.

A cidade de Salvador é uma das cidades que não tem uma coleta seletiva de lixo muito eficiente. A prefeitura de Salvador mesmo tendo desenvolvido alguns projetos de coleta seletiva, está longe de ser uma capital ecologicamente correta. De acordo com a Limpurb, em 2009, apenas 5% dos dejetos produzidos eram reciclados (PITTA, 2009). Isto ainda continua a ser uma realidade, o que podemos ver ainda nos dias de hoje é que a coleta seletiva sendo uma ação importante, pois dentre outros fatores, é essencial para a reciclagem do lixo – não tem uma atenção prioritária.

A implantação de um sistema de coleta seletiva de lixo eficaz contribui para o planejamento da limpeza e acúmulo de resíduos na cidade. Com isso, é possível minimizar a quantidade de resíduos sólidos em Salvador, dando destinação correta ao lixo e incentivando a reciclagem, o que deve ser pensado pela administração pública e pela sociedade, pois, é possível ver claramente que há ainda uma grande parcela do lixo que poderia ser destinada a reciclagem, sendo descartada de maneira inadequada.

5 PROCESSO DE COLETA DE RESÍDUOS SÓLIDOS NO BAIRRO DE PERNAMBUÉS NA CIDADE DE SALVADOR

Pernambués é um bairro bem localizado, fica próximo aos três grandes Shoppings de Salvador que são eles: o Bela Vista, o da Bahia (antigo Iguatemi) e o Salvador. A principal rua do bairro é a Rua Thomaz Gonzaga que permite fácil acesso à Rótula do Abacaxi e a Paralela. O bairro ainda conta com muitos estabelecimentos comerciais, onde é possível encontrar uma grande variedade de produtos e serviços disponíveis para a população. Veja a seguir o mapa que representa a localização do bairro de Pernambués:

Figura 1: Localização do bairro de Pernambués em Salvador



Fonte: Google Maps (2015).

Embora a coleta de RS domiciliar nesse bairro seja feita diariamente, foi possível constatar de acordo com as observações e o questionário aplicado que ainda não conta com um sistema de coleta seletiva organizado.

A coleta é feita por caminhões compactadores, existe uma equipe composta por motorista e três coletores, porém, uma grande quantidade de locais no bairro é de difícil acesso, o que não permite a entrada desses caminhões. Diante disso, a população procura deixar o lixo retirado das suas residências em ruas mais próximas de suas casas, onde tem a possibilidade do caminhão passar para o recolhimento.

No bairro existem poucos containers disponíveis para depósito do lixo pela população, assim, o acúmulo de lixo é constante e muitas vezes seu descarte é feito em local não apropriado, como por exemplo, em ponto de ônibus, o que causa desconforto para a população, devido à disposição do lixo em meio às ruas, gerando mau cheiro e proliferação de insetos.

Foi possível observar através da pesquisa que em alguns dias não ocorre a coleta, como por exemplo, em finais de semana, aumentando a quantidade de lixo espalhada pelas ruas de Pernambués. Um exemplo dessa realidade observamos na Rua Escritor Edson Carneiro, que apesar de ter o container, o lixo acaba transbordando em meio a rua e as calçadas, dificultando a passagem dos pedestres que acabam dividindo a rua com os automóveis como é possível ver na imagem a abaixo:

Figura 2: Imagem pessoal (2015) da Rua Escritor Edson Carneiro em Pernambués.



Diante dessa situação é possível ver a atuação de diversas pessoas no bairro que buscam a conscientização da comunidade, informando para que não coloque lixo em certos locais, como no caso do lixo colocado na frente de residências. Inclusive, alguns moradores tomam algumas atitudes, como a colocação de placas feitas por eles, pedindo que não seja colocado lixo no local indicado.

Em Pernambués não é possível identificar uma coleta seletiva de resíduos sólidos, pois, dentre outros aspectos, não existem containers adequados no bairro que possibilite a separação dos RS advindos das residências. Todo lixo gerado é colocado em alguns pontos do bairro para que possa ser coletado, em sua maioria sem nenhum critério de seleção, o caminhão que recolhe o lixo mistura todos em seu compartimento.

O trabalho de seleção de materiais que podem ser reciclados, na maioria das vezes é realizado pelos catadores, que arriscam suas vidas em meio ao lixo, muitas vezes sem proteção adequada, em busca de materiais como plásticos, papel, entre outros, para serem vendidos e com isto obterem uma renda, para seu sustento e de seus familiares. Assim explica Gouveia (2012):

Esse grupo de trabalhadores vem atuando de maneira informal ou organizada em cooperativas e, mesmo antes da definição de políticas públicas claras para a gestão de resíduos no país, vem realizando um trabalho de grande importância ambiental; contribuindo significativamente para o retorno de diferentes materiais para o ciclo produtivo; gerando economia de energia e de matéria prima, e evitando que diversos materiais sejam destinados a aterros. (pag. 1507).

Os materiais recicláveis que são separados pelos catadores e até mesmo em algumas residências, como é o caso das latinhas de alumínio, podem ser facilmente comercializados no próprio bairro.

O lixo que sai das residências do bairro de Pernambués é composto por diversos materiais que podem ser reciclados e reaproveitados, mas, para isso necessita de planejamento de um sistema de coleta seletiva de resíduos sólidos, aliado a programas de educação e a sensibilização da população para colaboração do processo. Além de criação de leis que garantam o funcionamento do sistema e a fiscalização dos mesmos. Outro ponto observado em Pernambués é a falta de lixeira. Não há disponibilidade de lixeiras espalhadas pelas ruas do bairro para que as pessoas descartem o lixo enquanto andam por elas. Esse é um fator importante para manutenção e conservação da limpeza do bairro.

6 IMPACTOS RELACIONADOS Á DESTINAÇÃO INADEQUADA DE RESÍDUOS SÓLIDOS

Vários impactos negativos são causados pelo lixo, atingindo desde o meio ambiente até a saúde da população, isso devido a grande quantidade de lixo produzida diariamente, bem como a sua destinação final.

“A produção de lixo nas cidades é de tal intensidade que não é possível conceber uma cidade sem considerar a problemática gerada pelos resíduos sólidos, desde a etapa da geração até a disposição final.” (MUCELIN e BELLINI; 2008, pag. 113).

Os resíduos sólidos dispostos inadequadamente, jogados em terrenos baldios, em encostas, amontoados em locais indevidos é um dos principais contribuintes para proliferação de vetores, que trazem sérios riscos a saúde da comunidade, podendo transmitir diversas doenças, como é o caso do rato, responsável pela leptospirose. Além disso, ocorre o surgimento de doenças que podem não ter uma ligação direta com o problema do lixo.

A exemplo disso podemos citar a dengue, uma doença que é causada pela picada do mosquito “aedes aegypti”. Embora o agente causador da doença seja o mosquito, o seu aumento também está relacionado com o lixo, pois, ocorre o acúmulo de água em garrafas, vasilhas, e outros objetos que são encontrados nas ruas e em terrenos baldios, sendo que a água parada é o local de reprodução do mosquito.

Podemos dizer também, que o lixo pode ocasionar alguns desastres ambientais que ocorrem principalmente em períodos chuvosos, como por exemplo, as enchentes devido

a obstrução de bueiros e canais impedindo o escoamento da água, além de contribuir para os deslizamentos de terra.

A imagem a seguir mostra o lixo no meio da Rua Thomaz Gonzaga, no bairro de Pernambués, que se encontrava nas calçadas e foi espalhado devido a chuva, podendo ocasionar alagamentos.

Figura 3: Imagem pessoal (2015) da Rua Thomaz Gonzaga em Pernambués



A contaminação das águas e do solo é outro problema que surge neste ambiente, além de contar com o mal cheiro e o cenário desagradável. Porém os impactos sócio-ambientais não tem como único causador os resíduos sólidos e sim uma série de fatores que contribui para o agravante dos danos causados.

7 O CAMINHAR DA PESQUISA

Foi possível entender a temática investigada, fazendo uma reflexão sobre o processo da coleta de resíduos sólidos retratando a realidade desta problemática no bairro de Pernambués, visando contribuir para melhoria da situação atual. Foi utilizada uma abordagem qualiquantitativa objetivando compreender a realidade do contexto pesquisado, atentando para os detalhes, desafios, lacunas e inquietações da própria comunidade pesquisada (OLIVEIRA, 2007).

O trabalho desenvolvido é um estudo de caso, o que permite fazer uma análise detalhada do objeto investigado. Os instrumentos utilizados para a coleta das informações foram um questionário aplicado juntamente à população do bairro de Pernambués, sendo escolhidas 22 pessoas de forma aleatória, que moram e residem no bairro. Outro instrumento utilizado foi o da observação “in loco”, que contribuiu bastante para minhas análises, permitindo-me obter dados de determinados aspectos da realidade (LAKATOS, 2003).

Utilizei a pesquisa bibliográfica, através de artigos, dissertações, jornais e livros. “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema” (LAKATOS, 2003).

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A disposição final dos RS é um grande problema para a sociedade visto que a cada dia a quantidade de lixo vem aumentando, necessitando de atitudes que possam solucionar este problema. A coleta de lixo é um fator importante nesse cenário e pode trazer melhorias significativas para o bairro de Pernambués.

Ao questionar as pessoas sobre o que achavam do sistema de coleta de lixo no bairro, a maioria respondeu que era bom, porém ao perguntar se o sistema atendia à demanda ,

muitos responderam que em parte, ou seja, mesmo com um sistema de coleta bom na perspectiva dos entrevistados, para os próprios, ele não atendia toda demanda do bairro. Quanto à disposição dos resíduos para a coleta pela empresa responsável, ao tirar o lixo de suas residências, 16 colaboradores responderam que depositavam em locais apropriados como os containers e 6 depositavam nas ruas. O que foi observado é que no bairro existem poucos containers disponíveis para o depósito do lixo, necessitando que novos containers sejam colocados à disposição da população do bairro de Pernambués. Isso explica a quantidade de lixo espalhada pelas ruas, mesmo sendo depositado nos containers, não há espaço suficiente para a quantidade.

Dos entrevistados, 8 disseram saber para onde o lixo vai, enquanto 14 não sabem. Isso evidencia que muitos desconhecem sobre a destinação final dos resíduos sólidos. Em relação à composição do lixo formado nas residências do bairro, todos responderam que era composto por materiais que podem ser reciclados e reaproveitados.

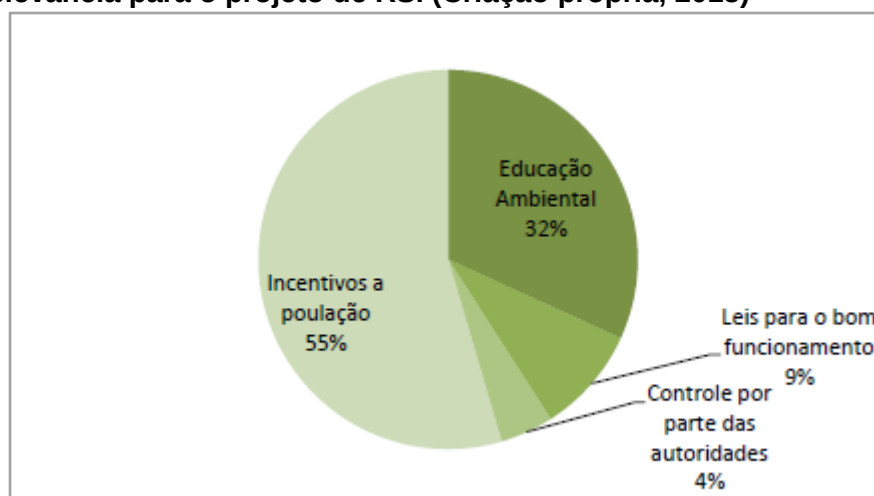
Ao serem questionados se as pessoas da comunidade ou algum familiar já sofreram algum impacto por conta da disposição inadequada do lixo, 33,36 % dos entrevistados disseram que sim e em sua maioria enfatizaram questões relacionadas à saúde, o que pode ter relação direta ou indireta com o lixo.

Apenas 3 pessoas disseram que não sabiam do que se tratava um sistema de coleta seletiva. Embora não tenha uma coleta seletiva em Pernambués a maioria das pessoas que responderam o questionário diz saber do que se trata. A separação dos resíduos nas residências é feita por 17 dos entrevistados, sendo que desse total 8 responderam que a separação não era realizada com frequência e sim às vezes. Esse ponto é importante, pois percebemos que entre os entrevistados, mesmo que não seja da melhor maneira, já existe um hábito de separação do lixo, podendo ser melhorado.

Entre os que responderam não separar o lixo, 80% colocaram como justificativa, que não há condições que valorizem a separação. Um dos fatores observado no processo de coleta no bairro foi a falta de local para destinação do lixo separado nas residências.

Os entrevistados disseram que o bairro de Pernambués necessita de um sistema de coleta seletiva e que existindo a ação buscariam praticá-la e seguir as regras. Na opinião dos mesmos, esse sistema feito de forma eficiente, melhoraria as condições em relação ao acúmulo de resíduos sólidos. Ao serem questionados sobre o que achavam de maior relevância para que o projeto desse certo, as respostas foram ilustradas no gráfico a seguir:

Gráfico 1: Relevância para o projeto de RS. (Criação própria, 2015)



Diante das respostas verifica-se que a maior relevância está no incentivo à população e logo em seguida vem a educação ambiental.

Uma finalidade da educação ambiental é despertar a preocupação individual e coletiva para a questão ambiental com uma linguagem de fácil entendimento que contribui para que o indivíduo e a coletividade construam valores sociais, atitudes

e competências voltadas para a conservação do meio ambiente. (SOARES; SALGUEIRO; GAZINEU, 2007, pag. 5)

9 EM BUSCA DE UMA CONCLUSÃO

Acabar com os impactos ambientais por conta do lixo não é fácil, porém, existe maneira de minimizar o acúmulo de resíduos sólidos, buscando reduzir a geração dos mesmos e dando uma destinação adequada. A reciclagem é uma ótima aliada nesta luta, porém, é necessário o desenvolvimento de projetos que contemplem toda uma estrutura para torná-la eficiente.

De acordo com os colaboradores da pesquisa, através do questionário aplicado e das observações *in loco* no bairro de Pernambués, um projeto de coleta seletiva na localidade teria a adesão da comunidade possibilitando resultados positivos e um futuro promissor a respeito da disposição do lixo, bem como intensificação das atividades de reciclagem, pois o lixo formado nas residências do bairro possui materiais que podem ser reaproveitados e reciclados.

Apesar das dificuldades e dos obstáculos encontrados, a coleta seletiva merece atenção, pois, é um instrumento de grande importância para a preservação ambiental e cuidado com a saúde da população.

Concluo esse artigo informando que o bairro de Pernambués possui um sistema de coleta de resíduos sólidos que precisa ser melhorado para atender a demanda da população. A coleta seletiva neste bairro deve ser vista como uma possibilidade a ser implantada, para que junto com outras medidas, possa se conseguir avanços na busca por uma solução para a atual situação que incomoda a sociedade, proporcionando melhoria na qualidade de vida dos moradores.

REFERENCIAS

ABNT NBR 10004. **Resíduos sólidos – Classificação**. Disponível em: <<http://www.aslaa.com.br/legislacoes/NBR%20n%2010004-2004.pdf>> Acesso em: 16 ago 2014.

GOUVEIA, Nelson. Resíduos sólidos urbanos: impactos socioambientais e perspectiva de manejo sustentável com inclusão social. **Ciência & Saúde Coletiva**, 17 (6): 1503-1510, 2012.

GRIPPI, Sidney. **Lixo, reciclagem e sua história. 2. ed.** Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica. 5 ed.** São Paulo: Atlas, 2003.

LIMPURB. Disponível em: <http://www.limpurb.salvador.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1&catid=8&Itemid=101> Acesso em 21 de setembro de 2015

MUCELIN, Carlos Alberto; BELLINI, Marta. Lixo e impactos ambientais perceptíveis no ecossistema urbano. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, **20** (1): 111-124, jun. 2008.

OLIVEIRA, Darluce da Silva. **Sustentabilidade e trabalho docente: Um estudo sobre o desenvolvimento sustentável, a qualidade de vida e a prática educativa em escolas públicas da cidade de Serrinha – Bahia.** (Dissertação de mestrado em educação – Université du Québec a Chicoutimi / Universidade da Bahia. 2003.

_____. **Discursos e práticas educativas em espaços formais e não formais: um estudo de educação ambiental em comunidades do sertão**

nordestino. (Tese de doutorado). Universidade de Salamanca. Espanha: 2007.

PITTA, Paula. Salvador recicla apenas 5%. **A Tarde**. Disponível em 16 de maio de 2009 <<http://atarde.uol.com.br/noticias/1147647>> Acesso em: 29 jul 2014.

SOARES, Liliâne Gadelha da Costa; SALGUEIRO, Alexandra Amorim; GAZINEU, Maria Helena Paranhos. Educação ambiental aplicada aos resíduos sólidos na cidade de Olinda, Pernambuco – um estudo de caso, **Revista Ciência e Tecnologia**. Ano 1 • n. 1 • julho-dezembro, 2007.

STRAUCH, Manuel; ALBUQUERQUE, Paulo P. de (Orgs.). **Resíduos: Como lidar com os recursos naturais**. São Leopoldo: Oikos, 2008.

RIBEIRO, Túlio Franco; LIMA, Samuel do Carmo. Coleta Seletiva de Lixo Domiciliar - Estudo de casos. **Caminhos de Geografia**. 1(2)50-69, dez/2000.

A LIDERANÇA É UMA QUESTÃO DE GÊNERO? UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES DA LIDERANÇA FEMININA NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DA BAHIA.

Joilma de Souza Lopes

Docente do Curso de Administração da UNEB

Marta Leone

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Esse artigo tem a preocupação de descrever, analisar e discutir, de maneira mais ampla, as questões da liderança feminina nas organizações no período de Janeiro a Dezembro de 2014. Além de verificar no campo teórico, as questões históricas da colocação da mulher no mercado de trabalho, com o objetivo de apresentar suas conquistas e desmistificar que a mulher não tem competências para liderar e mostrar que mesmo com tantos obstáculos a ser enfrentados, ela almeja se colocar perante a sociedade de modo igualitário. Ademais, dedica-se a analisar o caso das gestoras da área de Gestão de Pessoas da Caixa Econômica Federal da Bahia, visto que tem papel fundamental na organização e são bem colocadas profissionalmente. Baseado neste verifica-se a mudança de comportamento das mulheres, planejando e associando a vida profissional e pessoal. A resposta obtida ao decorrer desse estudo mostra o posicionamento que tiveram para alcançar cargos de liderança e que não sentem distinção em relação a gênero.

Palavras-chave: Liderança. Gênero. Mercado de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo pretende discutir a condição da mulher na posição de líder nas Organizações Formais. Segundo Puppi (2013, p. 2), numa pesquisa intitulada “Brasil Empreendedor” realizado pelo laboratório comportamental Quantum em parceria com a ONG Endeavor, demonstrou que a estrutura emocional e comportamental entre homens e mulheres é rigorosamente as mesmas. No entanto, verifica-se que as mulheres enfrentam dentro do ambiente organizacional, dificuldades relacionadas ao seu gênero.

Essa dificuldade se amplia quando a mulher ocupa a posição de liderança, mesmo que essa tarefa seja difícil para ambos os gêneros. No caso específico da liderança feminina, essa enfrenta maior dificuldade, pois precisa derrubar barreiras que foram construídas pela sociedade no decorrer dos séculos e romper o preconceito e a desconfiança dos seus liderados.

Para conquistar essa confiança a mesma deve ter um bom aparato intelectual, informação atualizada sobre a sua área de atuação, além de formação acadêmica e continuada.

Os estudos sobre a mulher, por exemplo, apontam que ela precisa romper muitas barreiras para ser reconhecida, de fato, como líder, pois precisa provar a todo instante a sua capacidade de liderar e gerenciar. Esse fato faz com que ela tenha sempre que demonstrar a sua capacidade profissional e geralmente a sua ascensão na carreira é sempre mais difícil e mais exigida. (FREIRE, 2003)

Por isso o tema abordado refere-se à dificuldade que a mulher enfrenta para alcançar seu espaço de liderança nas organizações. O objetivo geral desse artigo é investigar quais os percalços para ser mulher e líder numa grande Organização financeira, no caso em estudo a Caixa Econômica Federal. Para realização desse estudo foi necessário

investigar como se deu a inserção da mulher no mercado de trabalho, destacar a importância dos movimentos feministas para emancipação da mulher e por fim conceituar liderança nas organizações e o papel da mulher líder dentro dela.

Desse modo, essa pesquisa investigou a liderança feminina tendo objetivos específicos e como questões norteadoras: Qual a postura e caminho que as mulheres percorreram para chegar à liderança? Quais os estilos de lideranças mais exercidos pelas mulheres? O que realmente ela deve se ater para que o seu crescimento venha de modo planejado e administrando da melhor maneira os obstáculos? E verificar o percurso trilhado para conquistar cargos estratégicos na Organização bancária no caso em estudo a Caixa Econômica Federal.

O trabalho desenvolvido tem como ferramenta o estudo de caso que é caracterizado por entrevistas, questionários, documentos, vídeos, áudios, observação, dentre outros. Para Araújo et al (2008),

[...] o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever um acontecimento e contexto complexo, nos quais são simultaneamente envolvidos em diversos fatores.

Para Lima e Souza (2003, p.21) “o estudo de caso, seja ele simples e específico [...] ou complexo e abstrato [...]” deve ser realizado quando se quer estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo.

Portanto quando se sabe o que quer investigar, estudar e analisar procura o caminho a ser percorrido para embasar e desenvolver o estudo. Neste sentido o estudo de caso torna-se um grande aliado no processo de pesquisa. Assim, Araújo et al (2008) define “estudo de caso como base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos”.

A elaboração sempre vai ser desenvolvida para analisar e descrever situações adversas com o objetivo de encontrar uma resposta e até mesmo ter meios de intervenção.

Para alcançar tais objetivos, a metodologia foi baseada na entrevista semiestruturada, na observação sistemática entre janeiro a dezembro de 2014 e por fim no relatório de sustentabilidade 2014 da instituição.

A entrevista como instrumento de pesquisa se assemelha a uma conversa com o entrevistado, dessa forma fica mais fácil obter informações se aprofundando mais facilmente assim levando ao conteúdo desejado.

Para Manzini (1990 – 1999, p. 154)

[...] a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro de perguntas principais, completadas por outras questões inerentes, às circunstâncias momentâneas à entrevista.

Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a um padrão de alternativas.

Outra ferramenta utilizada na elaboração deste foi a observação. A vivência se deu por meio do estágio na área de Gestão de Pessoas na Caixa Econômica Federal de Salvador, no período de Janeiro de 2012 a dezembro de 2014. Com essa oportunidade surgiu o interesse de estudar o comportamento, dificuldades e ascensão das mulheres nos cargos de liderança.

Os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmo, sem a mediação de um documento ou testemunho. (BARÃO, 2006, pag.10).

Portanto além da entrevista e da observação, foi utilizado o Relatório de Sustentabilidade da Caixa Econômica Federal 2014. Esse relatório é o meio de comunicação a qual a empresa utiliza para prestar contas e relatar todo seu desenvolvimento anual em relação a sua atuação e suas práticas para a sustentabilidade da gestão, ambiental e social.

Desse modo podemos afirmar que além de ser um estudo de caso a pesquisa teve uma abordagem qualitativa. Pois, esse tipo de abordagem mostra os dados de uma forma mais concisa em relação ao objeto de estudo, buscando entender os respectivos

fenômenos. Um ponto relevante neste tipo de abordagem diz respeito a entrevista, pois as perguntas que foram feitas para obter respostas nos conduziu ao objetivo do estudo. Na mesma via, temos Goldenberg (2004, p.53), que afirma a importância dos dados qualitativos na pesquisa. Para ela, esses dados podem apresentar descrições detalhadas da situação do objeto e compreender os indivíduos em seus próprios termos. Esses dados não foram padronizados, como os quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los.

Assim, Goldenberg (2004, p.62) nos mostra que existe a integração da pesquisa qualitativa e quantitativa, isso permitiu que fosse realizado um cruzamento das conclusões de modo a ter maior confiança nos dados, não como produtos de procedimento específico ou de alguma situação particular.

Como já foi explanado, o objeto de estudo desse artigo é descrever a mulher-líder. A mulher tem papel fundamental na sociedade e vem transformando-as. Atualmente já vista com novos olhares ela vivencia a possibilidade de novas conquistas.

Contudo vamos discutir as questões sobre a formação acadêmica, carreira, trajetória, estilo de liderança, entendimento de gênero com algumas das líderes da área de Gestão de Pessoas da Caixa Econômica Federal da Bahia (GIPES-BA).

Este estudo teve intuito de mostrar, inicialmente por meio das questões norteadoras o posicionamento da mulher-líder nas organizações, no caso a Caixa Econômica Federal no estado da Bahia.

Esse artigo está estruturado em três sessões. A primeira parte apresenta a introdução que tange abordagem geral sobre o objeto de estudo, metodologia, as questões norteadoras e uma justificativa da importância e relevância do tema da pesquisa.

Na segunda sessão passamos a discutir as relações de Gênero e Liderança: a mulher nas organizações formais. Debate as questões de gênero e liderança, trazendo seus conceitos, e contexto histórico, caracterização da CEF e as informações das entrevistas. Na terceira e última sessão são apresentadas a análise dos dados das entrevistadas por meio de seus relatos e as considerações finais.

2. GÊNERO E LIDERANÇA

2.1 A MULHER NAS ORGANIZAÇÕES

O posicionamento no ambiente laboral deve ser extremamente imparcial e profissional. Por isso é preciso um policiamento para que não sobressaia apenas para um lado, mesmo tendo o seu estilo de liderança definido, é importante mostrar equilíbrio na condução do trabalho. Sabendo que existem diversas características e estilos de liderança, não se deve estereotipar de modo ferrenho as atitudes tomadas por homens ou mulheres na forma de exercer a liderança. Nesse sentido, é importante conceituar o que significa relações de Gênero. No entendimento de Bandeira (1997. Pag 110)

O gênero distinguindo-se da noção de sexo é considerado, a princípio como um instrumento poderoso e descentralizador das identidades femininas e masculinas a partir do qual torna-se possível questionar posições teóricas e situações políticas já estabelecida.

Portanto verificamos que a questão do gênero vai além da postura imposta pela sociedade, assim o que se deve levar em consideração é o posicionamento e a resposta desejada de ambos, a postura adotada pelo líder é independente do seu sexo. O que vai determinar a sua postura é a determinação social estabelecida em relação ao gênero. Assim Suarez (2000, Pag.55) afirma que gênero configura-se não apenas como categoria ou um conceito, mas como “um significado que produz efeitos práticos e políticos”.

Segundo os Estudos Feministas, a mulher vem na luta constante para obter uma posição favorável e de respeito na sociedade. Essa luta se inicia no século XIX, na busca pelo direito a educação e se prolonga no decorrer do século XX e XXI. No decorrer da história das mulheres o desejo de condições igualitárias perante os homens sempre foi a principal pauta. (LIMA, 2005)

Nos dias atuais, a mulher vem sendo vista de outro modo. Ao longo do tempo elas vêm modificando a estrutura familiar e consequentemente a sócio-cultural. Essas mudanças foram verificadas no âmbito político, econômico e cultural, e consequentemente no ambiente organizacional que historicamente é feito e baseado em costumes e valores.

2.1.1. Movimento Feminista e a emancipação das mulheres

O Movimento Feminista é um movimento de cunho social, filosófico e político que tem como meta a busca de direitos equânimes, para as mulheres a fim de libertá-la da opressão vivenciada.

Esse movimento aconteceu em quase todo o Mundo e no Brasil não poderia ser diferente. O Dia Internacional das Mulheres que surge na virada do século XIX, no contexto da Revolução Industrial, quando ocorre a incorporação da mão de obra feminina, na indústria. LIMA,(2005, p. 250).

Ainda para LIMA (2005). Na década de 70 do século XX, no Brasil foi verificado o aumento do PEA feminino (população economicamente ativa). “A participação das mulheres no mercado de trabalho não se modificou em quantidade, nem em intensidade, mas em sua natureza”. Outro aspecto importante foi a inclusão de um novo olhar, o olhar feminino nos estudos sobre a mulher.

Após a I Revolução Industrial surgiram novas tecnologias. Elas se manifestaram na transição do sistema de produção artesanal para o de produção industrial. Assim surgiram oportunidades de as mulheres serem inseridas nas atividades que eram antes consideradas apenas como atividades de caráter masculino.

Com o advento das guerras iniciou-se a inclusão das mulheres no mercado de trabalho.

À participação da mulher na força de trabalho, como categoria, esteve sujeita a estudo que geralmente consideravam a mão-de-obra da mulher dentro de uma invisibilidade que pressupunha uma ideia de marginalização das mulheres, ou ainda, ligada a ideia de exército industrial de reserva. A título de exemplo, no período da Segunda Guerra Mundial, como observava Friedman (1971), muitas mulheres ocupavam no mercado de trabalho atividades antes desenvolvidas pelos homens; e com o término da guerra voltaram para casa, para desenvolver as atividades reservadas tradicionalmente a elas, verificando-se nesse período o fenômeno do *baby boom* nos Estados Unidos. (LIMA,2005, p. 251)

Como podemos constatar as mulheres sempre foram vistas como mão-de-obra barata, descartável e substituível, pois eram substitutas nas atividades desenvolvidas por homens que, no período encontravam-se na guerra. E momentaneamente elas os representavam. Esse foi o ponto de partida para a mudança de comportamento e desejo de equanimidade.

É importante deixar claro que a mulher tem papel fundamental na sociedade, O movimento feminista contribuiu para trazer mudanças que afetaram as relações familiares, sociais e também no ambiente organizacional, foco deste artigo.

Antigamente as mulheres eram criadas e tratadas com a mentalidade para serem “donas de casa”, nasceu simplesmente para procriar e cuidar do lar. Esse estereótipo de gênero predominou por muito tempo, mas esse comportamento vem sendo modificado ao longo dos anos. No ano de 1955, por exemplo, uma revista intitulada com o nome “Revista Querida” publicou: “O lugar da mulher é no lar, o trabalho fora de casa masculiniza”.

Portanto, naquela época as mulheres eram educadas para depender dos homens, seja o seu pai ou o seu marido, mais do que nos dias atuais. Agora as prioridades femininas são outras. Questões como realização pessoal, profissional e intelectual estão mais presente nos discursos das mulheres jovens e adulta. Com toda essa mudança ela ganha projeção no mercado de trabalho e também no ciclo familiar.

Como já foi visto a mulher-líder nas organizações enfrentam barreiras diariamente, pois precisam administrar bem o seu tempo, enfrentam dupla jornada, conflitos, tomada de decisão, dentre outros, além de ter a sua carreira posta em “cheque” constantemente. Portanto, é necessário que esteja claro, qual o caminho ela deverá tomar para que seu trabalho seja executado de modo contínuo e aceitável.

2.1.2. Liderança e liderança feminina

Drucker (2001, pag.132), diz: “O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultado sim!”. Essa afirmação nos leva a perceber que o líder direciona sua equipe a alcançar resultados esperados, pois cria uma sinergia entre a sua gestão e seus liderados, ou seja, entre o processo e pessoas. O posicionamento do líder faz toda diferença na condução da sua equipe.

“Liderar é dar significado ao trabalho” FARIA (2015, p.1). Levar o significado e importância do trabalho a ser desenvolvido é um dos papéis do líder, compartilhar necessidades e responsabilidades para com os seus, faz com que eles desenvolvam de modo mais eficaz o seu trabalho. Trabalham mais engajados, pois percebem a importância do mesmo.

Segundo Kouzes (2013. Pag.190) “Liderar não tem a ver com quem você é, mas, sim com o que você faz”. A imparcialidade do líder mostra a necessidade para alcançar os resultados, deixando clara a diferença entre o pessoal e o profissional.

Desse modo, a postura da mulher dentro da organização faz toda diferença. Postura para com seus liderados e com os seus superiores. Quando ela compreende que deve planejar claramente a sua carreira e sabe exatamente onde deseja chegar, a mesma encontra-se preparada para enfrentar os obstáculos encontrados ao decorrer do caminho. Fazendo com que seu crescimento seja efetivo dentro da estrutura.

Mesmo o sexo feminino que é caracterizado por ser protetor, sensível, atencioso e flexível não quer dizer que não pode ter competência, determinação e o pulso para liderar, muito pelo contrário essas características podem favorecer de modo a posicionar-se ao tão esperado reconhecimento.

Na incessante busca pelo reconhecimento e crescimento profissional, a mulher-líder deve tomar cuidado com esses estereótipos, porque se em algum momento ela for flexível demasiadamente, pode ser apontada como sem pulso (sem liderança), sensível, delicada e até mesmo dita “mulherzinha”. Se seu posicionamento for inflexível, pode ser taxada como mandona, carrasca, e intolerante.

George Terry (1996), afirma que “liderança é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos do grupo”. Mas uma vez verificamos que o líder não deveria ser estereotipado a partir das relações de gênero ou do seu sexo biológico, os atributos pessoais em influenciar pessoas em prol de um objetivo, é o aspecto mais importante para liderar.

No entanto, a pesquisa “Brasil Empreendedor” (PUPPI, 2013, p.2) “demonstra que apenas 11% dos negócios com liderança são representados por mulheres, contra 89% dos homens”. A referida pesquisa demonstrou que o comportamental e o emocional de ambos os sexos independem da capacidade de exercer o papel de líder nas organizações formais.

Portanto, segundo as afirmações dos teóricos, o que determina a conquista da liderança são a postura, a comunicação, a competência e o posicionamento, independente do sexo do líder, ou seja, a liderança não foi predeterminada apenas para um gênero, não é uma condição engessada.

A liderança disseminada no objeto de estudo é a liderança situacional, que envolve de modo expressivo a comunicação, comportamento e situações a serem resolvidas. Para Hersey; Blanchard (1986, p.186) diz:

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho da tarefa função ou objetivo específico.

Thiry-Cherques (2003) ao estudar a liderança feminina, relata que “o problema moral do trabalho diferenciado dos sexos é um dos mais complicados problemas contemporâneos”. No entanto, existe uma busca para entender qual o melhor caminho que as mulheres devem tomar para vencer esses obstáculos e se tornarem líderes. Pois

enfrentam dupla jornada: o trabalho formal e as atividades domésticas. Assim mostra como a líder feminina é multifacetada e consegue conciliar suas atividades mesmo tendo uma jornada de trabalho na média de 13 horas.

Desses pressupostos, sabemos que a liderança é desenvolvida juntamente com as habilidades, assim observa-se na trajetória de qualquer líder, independente do gênero, características pertinentes ou peculiares, como: maturidade, motivação, inspiração, carisma dentre outros. Sem deixar de mencionar a questão da formação profissional, intelectual e pessoal, estão todos atrelados, de modo que se tenha o objetivo atingido, que é romper as dificuldades de liderar.

Atualmente as mulheres têm enfrentado diferentes situações ao assumir papel de liderança. Isso porque também colocam a sua carreira como realização pessoal, então buscam conciliar o desafio cotidiano assim aplicando seu perfil de multitarefas.

Apesar das fortes barreiras postas para a sua ascensão, as mulheres têm buscado romper de modo a querer disputar os cargos de liderança sem nenhum tipo de distinção. Isso é o que ela deseja: ser vista sem distinção em relação ao outro sexo, ser vista com as características de um bom gestor.

No ambiente de trabalho, a supremacia masculina é uma cultura tão forte que é assimilada de forma automática e inconsciente. Mesmo com tanta predominância, as mulheres estão mudando esse cenário, paulatinamente os resultados de pesquisa e a participação da mulher em várias esferas da sociedade nos mostra essa presença.

Com o advento dos movimentos feministas, a mulher teve o suporte para se colocar na sociedade em busca da equidade, os fatores históricos são uma parte fundamental nesse contexto, pois foi com o surgimento da necessidade de Mão-de-obra feminina que iniciou a inserção desta no mercado de trabalho. Ao decorrer do tempo ela veio se posicionando sem perder a perspectiva de alcance de seus direitos e seus deveres.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

A Caixa Econômica Federal é uma empresa pública, que além das atividades bancárias, exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento socioeconômico do país, atuando em diversos setores, como: habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços. Por isso, o slogan é: “a vida pede mais que um banco”, reflete a solidez, segurança e garantia dos trabalhos prestados pela Caixa, atuando como agente de política pública.

Atualmente a Caixa têm mais de 6 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de atendimento, além de mais de 29 mil correspondentes bancários. Hoje a Caixa é considerada o maior banco público da América Latina.

2.2.1. Breve histórico

Os dados que serão apresentados foram retirados do site oficial da organização. Deste modo informo o histórico da empresa, as principais operações realizadas e o destaque o papel social enquanto instituição financeira. Assim, a Caixa Econômica Federal foi criada em 1861, pelo imperador do Brasil, Dom Pedro II por meio do decreto 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte. Desde então, a Caixa vem participando e apoiando diversas transformações políticas, sociais, de urbanização e industrialização do país.

Em 1931 começou a trabalhar com operações de empréstimos por consignação para pessoas físicas, atendendo um público que necessitava dessas operações. Em 1934, por exigência do governo federal, a “CAIXA” passou a ter exclusividade nos empréstimos sobre penhor.

Na década de 60, a empresa também assumiu a administração das loterias de número e da esportiva, controlando todas as operações de jogos lotéricos no país.

Em 1986, ocorreu incorporação ao Banco Nacional de Habitação (BNH). O segundo grande passo foi se tornar o maior agente do Sistema Brasileiro de Poupança e

Empréstimo e quatro anos depois assumir exclusivamente a administração de todas as contas do FGTS (Fundo Garantidor de Tempo de Serviço).

Na condição de empresa pública a Caixa só contrata novos empregados por meio de concurso público. O concurso público é uma conquista social, esse processo não beneficia nenhum dos gêneros, ele coloca todos no mesmo nível de capacidade. Isso mostra que a inserção na empresa é por mérito.

Ao ingressar na instituição os empregados, que tem objetivo de fazer carreira, passam por processo seletivo interno (PSI) afastam a possibilidade de preferências e as questões discriminatórias, pois serão avaliadas as competências.

O quadro de colaboradores da Caixa fechou em 2014 com 168 mil pessoas, entre os empregados concursados, estagiários, prestadores de serviços, adolescentes aprendizes e os jovens aprendizes.

O atual modelo de gestão de pessoas tem como objetivo consolidar uma cultura organizacional baseada na gestão produtiva de talentos e por competência.

O Relatório de Sustentabilidade 2014 mostra que o quadro funcional da Caixa era de 45,43% de mulheres. Atualmente 63,40% das mulheres exercem função gratificada, e tal função foi obtida através de concurso interno. Portanto, mesmo em número menor em relação ao quadro de funcionários, elas ocupam mais que a metade dos cargos de liderança na organização. Além disso, elas são 31,92% da ocupação das funções gerencias. Sabendo que ocorreram 4,3% de aumento no número de mulheres exercendo função gerencial, de 2013 para 2014.

O quadro gerencial na área de Gestão de Pessoas de Salvador são seis pessoas com cargo gerencial – quatro mulheres e dois homens – uma gerente geral e três coordenadores – dois homens e uma mulher, e duas supervisoras.

2.3 A MULHER-LÍDER

A pesquisa visou identificar o perfil da mulher em cargo de liderança na CEF, em Salvador. Os dados foram coletados por meio da entrevista semi-estruturadas gravadas com uma coordenadora e uma supervisora, num universo de seis funcionários do quadro de Gestão de Pessoas.

A pergunta, que abriu a entrevista, tendeu identificar como elas enxergam as questões de gêneros, dentro da empresa, melhor, se a CEF valoriza e incentiva as mulheres a alcançarem cargos de liderança.

Por unanimidade as entrevistadas sentem-se valorizadas e percebem que a empresa tem um olhar diferenciado em relação ao mercado. Pelo fato de incentivar e proporcionar oportunidade de crescimento de todos os funcionários independente do seu sexo.

Ambas citaram que se sentem inspiradas e seguras pelo fato de saberem que a Presidência da instituição é comandada por uma mulher. Miriam Belchior, presidente da CEF, é uma referencia quando se trata de ser “mulher-líder”.

A Presidência da CEF se constitui em um cargo de extrema complexidade, até então esse cargo era exercido por homens, hoje é dirigido por uma mulher. Isso demonstra a isenção do banco quanto às questões relacionadas ao sexo. Acredita-se que a atual presidente da instituição possui méritos para ocupar tal cargo, possui competência e habilidades inerentes ao cargo.

No entanto, devemos ressaltar que na definição do nome que vai ocupar tal cargo é permeado por questões políticas, haja vista a importância estratégica de tal cargo. Porém não devemos deixar de lado a importância desta conquista quando estamos tratando da ascensão das mulheres em uma sociedade com marca fortemente machista. As mulheres entrevistadas que ocupam cargo de liderança na Caixa Econômica Federal, em Salvador, têm em média dez anos de empresa, no mínimo, ensino superior, são casadas e tem filhos.

A primeira entrevistada tem formação superior em psicologia e pós-graduação em Gestão Pública e tem o cargo de coordenadora da área de PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) que trabalha com as questões de saúde dos

empregados. A nossa segunda entrevistada tem formação superior em Administração e Pós-graduação em neuroeducação (em andamento) e tem o cargo de supervisora da área de relações trabalhistas.

A coordenadora tem uma equipe de oito colaboradores e define seu estilo de liderança como “Liderança Situacional”. Acredita que a liderança situacional

(b) importante no desenvolvimento da carreira, porque as situações não devem ser tratadas de modo igual, pois tem circunstâncias complexas que depende dos processos e das relações direta com os colaboradores. Porque as pessoas são o patrimônio mais valioso de qualquer que seja a organização, são elas que movimentam, fazem a máquina girar, ou seja, mostram resultados. O capital intelectual faz parte desse contexto.

Villela da Mata, (2015, p.1) afirma que:

Que liderança situacional é um modelo de administração ideal para os momentos de crise. Por meio dele, as dificuldades são minimizadas e os objetivos da corporação alcançados. O gestor com esse perfil delega as tarefas aos colaboradores de acordo com as aptidões ou deficiências que eles possuem, por isso, precisam estar atentos aos pontos fortes e fracos dos funcionários. De acordo com a Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard, é de acordo com essa relação entre chefes e subordinados que se torna possível classificar a maturidade dos trabalhadores.

Outro ponto importante que a entrevistada 1- revelou, foi a questão da comunicação. “Os canais de comunicação são importantes”. A entrevistada percebeu que a comunicação é um fator crucial na construção da carreira, entende que deve se portar a cada um dos seus colaboradores de acordo ao seu perfil, não tratando com diferenças discriminatórias, mais sim de acordo a linguagem de cada um.

A entrevista nos oferece um exemplo de como adaptar a linguagem e a postura de acordo com o papel que ela ocupa e a função dos seus liderados. Segundo ela, na sua coordenação existe a área de Segurança do trabalho que é representado por um Engenheiro de Segurança do Trabalho e Dois Técnicos de Segurança do Trabalho. A Entrevistada acredita que a comunicação com eles é diferente em relação aos outros, porque os processos deles requerem mais objetividade e prática. Desse modo, criou uma linguagem própria para se tratarem sem falha na comunicação. Afirma a entrevistada 1 : “O tom da liderança é dado pelo gestor”.

No quesito gênero, equidade de gêneros, ambas, afirmam que não percebem diferenças ou discriminação dentro da organização, porque para alcançar cargo de liderança o que é avaliado são as competências dos colaboradores. Por isso sabem que se uma mulher ou homem numa instituição financeira pública depende exclusivamente da sua trajetória dentro da organização.

Vale fazer a seguinte ressalva, mesmo com o passar do tempo e a quebra de algumas barreiras, as mulheres ainda são minorias nos cargos de liderança, no contexto geral. No caso em destaque na própria CEF as mulheres ocupam 31,92% dos cargos de gerencia, como indica o Relatório de Sustentabilidade 2014. Mesmo se diferenciando com mais qualificações e maior período de estudo, elas ainda precisam continuar na construção da sua inclusão no mercado em se tratando, principalmente de cargos de liderança nas organizações formais. Construção que requer mudança cultural e social.

No entanto, no que tange respeito à CEF, as entrevistadas sentem-se confiantes por sempre existir nas suas relações de trabalho modelos femininos, com cargo de liderança e afirmam que existe equidade de gênero nos cargos gerenciais.

A coordenadora relata que processo de formação é importante para crescimento e desenvolvimento na empresa. Mostrou que a educação continuada é uma questão fundamental, pois consolida a sua trajetória e possibilita crescimento e novas oportunidades dentro da organização. Assim se diferencia nos processos. Acrescentou que além das formações acadêmicas também tem formação em línguas (o inglês, o espanhol e caminhado para o francês).

Segundo a supervisora ao ingressar na CEF, pretendia conhecer o funcionamento de uma agência. Passou no concurso como técnica bancária e em seguida surgiu a oportunidade de desenvolver suas atividades na área administrativa, deixando a

operacionalização da agência. Mesmo não galgando essa vaga, ela aceitou e percebeu que existia a possibilidade de crescimento.

Podemos verificar através do relato das entrevistadas que a Caixa por meio do Programa de Diversidade, em 2005 desenvolveu ações de estímulo, inclusão e conscientização: gênero, raça/ etnia, orientação sexual e identidade. Dentre as quatro a que mais se destaca é diversidade de gênero.

A “CAIXA” é signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU e integra o comitê de Articulação e Monitoramento do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, além do Programa de Pró-Equanimidade de Gênero e Raça, da Secretaria de Políticas para as Mulheres. A equanimidade de gênero ainda é um desafio para o banco, mas melhorias têm sido registradas, segundo o Relatório de Sustentabilidade 2014.

Além de todos esses pontos serem fundamentais para a construção da carreira dentro da CEF, a entrevistada um, enfatiza como administra a vida pessoal e profissional, compartilha que “o suporte” é crucial na ascensão profissional.

A citada “Rede de Suporte”, foi um termo usado para esclarecer que o apoio familiar é importante na carreira da mulher-líder. Principalmente quando é casada e tem filhos. Afirma que sempre conta com o marido e a mãe como ponto de apoio, pois o cargo que ocupa exige, muitas vezes, jornada de trabalho prolongada além de precisar se ausentar por conta de viagens profissionais.

Isso lhe proporciona qualidade de vida, conseguindo associar a vida profissional e pessoal, tendo reconhecimentos dos dois lados, fator fundamental que a realiza.

A segunda entrevistada afirma que esperou 6 anos para concorrer a vaga de supervisora e que nesse período se preparou com qualificações, buscando crescimento intelectual e formal, porque sabia que a oportunidade de pleitear a uma vaga de liderança no setor de atuação iria surgir. Segundo ela, “[...] A sorte é o encontro da oportunidade com a preparação”. A entrevistada ressalta a importância da relação sadia e personalizadas para com seus subordinados.

Segundo Kouzes (2013, p. 81)

Um dos aspectos mais difíceis de ser líder é que sempre se está no palco. O público sempre está de olho no líder, conversando sobre o líder, testando a credibilidade do líder. Por isso é que dar o exemplo “certo” é tão importante e que usar todas as ferramentas disponíveis é essencial para dar o exemplo. Os líderes enviam sinais de várias maneiras e em todos os contextos, e os liderados prestam atenção a esses sinais para saber o que devem e não devem fazer.

Existe peculiaridade no estilo de liderança. A entrevistada-1, afirma que o “tom” é dado pelo líder, no caso da GIPES é uma mulher: “[...] É unânime por todos os colaboradores do setor em afirmar que a qualidade do clima organizacional é positiva”. A liderança que predomina é a “do exemplo”, mesmo tendo que em alguns momentos usar o rigor.

No quesito aperfeiçoamento e organização do tempo são habilidades que todos os líderes devem ter para que os resultados sejam obtidos. Em se tratando do tempo de atividade nas organizações, Kouzes (2013, p.81) afirma que:

A maneira como o líder usa o tempo é o melhor indicador do que é importante para o líder. O tempo é recurso precioso por ser irrecuperável. Porém, se investido com sabedoria, pode gerar retornos durante anos.

A entrevistada dois sente-se realizada, no exercício da sua função atual, pelo fato de conseguir conciliar a vida profissional com a pessoal. Para ela, a qualidade de vida é prioritária. A entrevista teve oportunidade de mudar de função, passar de supervisora à coordenadora.

No entanto avaliou, analisou e chegou à conclusão de que não iria valer a pena, naquele momento, ascender na carreira, pois iria comprometer a sua qualidade de vida e sua relação com a filha de apenas cinco anos. Sabia que teria um crescimento financeiro muito expressivo, mas não era a sua prioridade no momento. E ressaltou que pretende: “[...] quero ganhar mais, mas mantendo equilíbrio com a família”.

Fica evidente na fala da nossa segunda entrevistada que existe a preocupação em saber manter a dupla jornada e afirma que é importante administrar bem essas duas dimensões.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do processo de elaboração deste artigo, se constatou a valorização das relações de gênero e da diversidade na CEF em função do programa de equanimidade nos cargos gerenciais. Essa falta de distinção por conta do “Programa Caixa de Diversidade” e o “Programa Pró-Equanimidade de Gênero” o resultado é positivo pela presença de uma mulher no topo do organograma da organização, no caso a presidência do banco.

Das questões discutidas e que foram o norte desta pesquisa, analisamos que as mulheres ao decorrer do tempo mostraram conquistas gradativas, mas ainda tem muito a conquistar. Tais conquistas vieram por meio de mudanças culturais e sociais. As mulheres atuais têm dupla jornada de trabalho e priorizam a qualidade de vida, ao contrário das primeiras gerações, filhas do “Movimento Feminista” que tinham que optar pela carreira ou pela família.

Outro aspecto relevante é a “rede de suporte” dentro da qualidade de vida. Esse suporte proporciona a essas mulheres um ponto de apoio que faz total diferença na construção da sua carreira. As mulheres sabem o querem e exatamente onde querem chegar, sabem das suas responsabilidades e suas prioridades. Contudo, não colocam a sua qualidade de vida em risco. Elas procuram e conseguem associar a vida profissional e pessoal.

Em contra partida vem o questionamento: será que os homens teriam o mesmo posicionamento quando aparece a oportunidade de ascensão profissional? Teriam que pensar em qualidade de vida e o tempo que deixariam de dedicar a família?

Baseada na trajetória percorrida pelas mulheres entrevistadas e observadas percebeu-se que não existem em seus discursos preconceitos, diferenças, e discriminação pelo fato de serem mulheres e líderes. O que se percebe é um sentimento positivo e de incentivo ao crescimento dentro da CEF. Provavelmente o programa ao qual a CEF é vinculada oferece essa sensação de segurança.

As entrevistadas, pelo que foi percebido, sentem-se muito seguras em seus cargos. Segurança que foi construída ao longo da sua trajetória. Percebem que a sua competência e capacidade foram os elementos para galgar os cargos que ocupam atualmente como gestoras.

Como já foi dito, as líderes da CEF sentem-se seguras e confiantes em seus cargos, e não se sentem à margem em relação às oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Diante disso, surge a oportunidade de novas pesquisas para saber se essa segurança e confiança se estendem para outras instituições bancárias. Como exemplo: as mulheres de uma instituição bancária particular sentem-se seguras, confiantes e com oportunidade de crescimento dentro da mesma, sem distinção de gênero? Esse estudo pode levantar dados comparativos e mostrar o perfil geral das mulheres líderes dentro das instituições bancárias.

Contudo, a mulher-líder deve ter sempre “apoio” para que seu crescimento seja alcançado. Os percalços são combatidos por meio do conhecimento e reconhecimento na sua área de atuação. Relação interpessoal, boa comunicação, e seguindo o seu planejamento para alcançar suas metas. É importante ressaltar o papel que joga a rede de suporte, para que essas mulheres se desenvolvam e possam se realizar profissionalmente.

Portanto espera-se que esse artigo tenha contribuído para mostrar que as mulheres enfrentam barreiras e que estão dispostas a novas conquistas. E que são capazes de administrar diferentes situações, sejam pessoais ou profissionais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ronnie; MOURA, Mônica; TORRES, Priscila. **Contribuições da liderança situacional nas organizações**. Disponível em :<http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0288_1386.pdf> Acesso em: 19 set 2015.

BANDEIRA, Lurdes. **Equidade de gênero e políticas públicas: reflexões iniciais**. Brasília: Agende, 2002.

FAGUNDES, Tereza. **Ensaio sobre educação, sexualidade e gênero**. Salvador: Helvécia, 2005.

FARIA, Carlos Alberto de. **Definição de liderança**. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/73.htm>. Acesso em: 19 set 2015.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2004

KOUZES, James. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KOUZES, James. **O desafio da liderança**: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 17 jul 2014.

LIMA, Marta. **As mulheres e o século XX**: transformações e conquistas. Salvador: Salvador: Helvécia, 2005.

LIMA, Marta. **As transformações do universo feminino a partir do século XX**. Helvécia, 2005.

LIMA e SOUZA, Ângela Maria Freire de. As Armas de Marte no Espelho de Vênus. **A marca de gênero em ciências biológicas**. 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e roteiros. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf> Acesso em: 26 set 2015.

MATTA, Villela da. **Liderança situacional** – Teoria de Hersey e Blanchard. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/executive-coaching/lideranca-e-coaching/lideranca-situacional-teoria-hersey-blanchard/>> . Acesso em: 26 set 2015.

MORAES, Gisele. **Liderança feminina: um olhar diferenciado das organizações**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 17 jul 2014.

O QUE é estudo de caso? Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/images/stories/a_unisc/estrutura_administrativa/nupes/es tudo_caso.pdf>. Acesso em: 16 jul 2015.

DRUCKER, Peter. **O homem, a administração, a sociedade**. São Paulo. Ampub, 2001.

RELATÓRIO de sustentabilidade Caixa 2014. Disponível em: <http://www20.caixa.gov.br/Lists/PresentationGallery/Relatorio_de_Sustentabilidade_2014.pdf>. Acesso em: 15 dez 2014.

ROSSO, Bárbara. **Cultura organizacional**: importância, mudança e resistência.

Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/cultura-organizacional-importancia-mudanca-e-resistencia/73286>> Acesso em: 19 set 2015.

LOGÍSTICA REVERSA DO PAPELÃO ENTRE CATADORES AGENTES ECOLÓGICOS DE CANABRAVA – CAEC E UM SHOPPING DA CIDADE DE SALVADOR-BA.

Leonardo Teixeira Souza

Discente do Curso de Administração da UNEB

Aliger Pereira

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Este estudo tem o foco na “logística reversa” do papelão entre a Cooperativa de Catadores Agentes Ecológicos de Canabrava (CAEC) e o Shopping da cidade de Salvador-BA. A partir dessa parceria, surgiu a seguinte pergunta: quais as etapas da logística reversa do papelão presente nesta parceria? O objetivo do artigo se concentra em expor as etapas da logística reversa do papelão visando demonstrar os pontos negativos e positivos de tal processo. A coleta dos dados foi baseada na pesquisa bibliográfica sobre logística reversa e sustentabilidade. Uma pesquisa exploratória também foi feita com um integrante de cada instituição através de um questionário informal, em dezembro de 2014. Por meio do estudo se pôde constatar que, em números, essa parceria pode gerar 30ton de papelão por mês. Tal material depois de coletado, prensado, transportado e vendido, gera um lucro a ser distribuído entre os cooperados, possibilitando assim empregos e renda para 20 famílias. Além disso, a parceria proporciona benefícios muito importantes para o meio ambiente. As 30ton coletadas por mês no shopping irão evitar o corte de 690 árvores, e poupar 300 mil litros de água. Parcerias como essas devem ser estimuladas, pois a logística reversa é uma importante arma em favor da sustentabilidade, além de proporcionar o casamento perfeito entre lucro, emprego e meio ambiente.

Palavras Chave: Logística reversa do papelão. Sustentabilidade. Catadores Agentes Ecológicos de Canabrava (Salvador-BA).

1. INTRODUÇÃO

A cada dia observa-se o aumento da preocupação da sociedade e de grupos ambientalistas com a realização de ações efetivas que possam promover a redução da degradação ambiental e uma maior conservação do meio ambiente. Isso se dá tanto por meio de uma legislação mais severa quanto pela responsabilidade ambiental das empresas. Diante desse quadro e pela responsabilidade social que uma empresa assume na sociedade, tal empresa passará a se preocupar com ações que tendam a reduzir os impactos de suas atividades na natureza e na sociedade, objetivando ser ecologicamente correta e, objetivando também melhorar sua imagem no mercado como uma empresa que se preocupa com as questões socioambientais e com o desenvolvimento sustentável. A preocupação com o meio ambiente criou uma demanda de produtos e processos “amigos do meio ambiente”, de modo que reciclar papelão é uma das formas de corresponder a esta demanda. (PINHEIRO FILHO, 2007)

Há um shopping center, na cidade do Salvador, que está direcionando suas atenções para um modo alternativo de aproveitamento dos resíduos sólidos que seriam descartados na natureza. Trata-se da implementação dos procedimentos da “logística reversa de pós-consumo” que colabora com a oferta de matéria-prima secundária para as organizações por meio da reciclagem do lixo, e também pela reutilização de alguns materiais ainda em boas condições de uso. (LACERDA, 2003, p.478).

O tema deste artigo é a análise da logística reversa do papelão existente entre o shopping de Salvador e a cooperativa Catadores Agentes Ecológicos de Canabrava (CAEC) – também em Salvador – no ano de 2014. Foi a partir desta parceria que surgiu a seguinte pergunta: quais as etapas da logística reversa do papelão presentes nessa parceria?

Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar o processo de logística reversa do papelão entre o shopping e a cooperativa. Já os objetivos específicos são: 1) demonstrar as etapas da logística reversa do papelão de um shopping da cidade de Salvador; e 2) identificar os principais pontos positivos e negativos dessa logística reversa no ano de 2014.

A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa acrescentada da pesquisa bibliográfica que utilizou as palavras chave “logística reversa” (BALLOU, 2009; BERTAGLIA, 2009; CORONADO, 2007; FARIA E COSTA, 2007; GOMES E RIBEIRO, 2004; LACERDA, 2003; WELGACZ, 2010) e “sustentabilidade” (BARBIERI, 2011; BELLEN, 2006; BOFF, 2012; CORSON, 2002; SEIFFERT, 2014; TEIXEIRA, 2009). Também foi utilizada uma pesquisa exploratória na qual foi aplicado um questionário informal, em dezembro de 2014, para um integrante da CAEC (APÊNDICE A) e para um integrante do referido shopping (APÊNDICE B). O tema foi escolhido devido a grande importância que a logística reversa tem para o meio ambiente e, conseqüentemente, para a sustentabilidade. Afinal a logística reversa é um importante instrumento a favor da sustentabilidade, pois, com ela é possível destinar os resíduos sólidos produzidos pela sociedade aos lugares devidos. E essa atividade ainda atinge o âmbito social com a geração de empregos.

O trabalho está dividido em cinco tópicos. O primeiro é a introdução e nela constam o tema, o problema, o objetivo e a metodologia. Depois o tópico dois conceitua e explica a logística reversa e a sua relação com a reciclagem do papelão. O tópico três relata a parceria da CAEC com o shopping escolhido em relação à logística reversa do papelão. Posteriormente o tópico quatro retrata os resultados obtidos na pesquisa. E finalmente o tópico cinco trata da conclusão do trabalho.

2 LOGÍSTICA REVERSA E RECICLAGEM DO PAPELÃO

Primeiramente para entender o termo “logística reversa” deve-se conhecer antes o que é “logística”. Gomes e Ribeiro (2004, p.9) definem logística como:

[...] processo de gerenciar estrategicamente aquisição, a movimentação e o armazenamento de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatados) por meio da organização e dos seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras com o atendimento dos pedidos abaixo custo.

Já Ballou (2009, p 24) conceitua logística assim:

[...] atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

De acordo com o Conselho dos Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos (apud Faria e Costa, 2007, p 16):

Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso e a armazenagem de bens e serviços, assim como do fluxo de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com o propósito de atender às necessidades dos clientes.

Com base no apresentado pelos autores acima, a logística é um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento da armazenagem, da circulação (na terra, no ar e no mar) e da distribuição de produtos. Um dos objetivos mais importantes da logística é conseguir criar mecanismos para entregar os produtos ao destino final em um tempo mais curto, reduzindo assim os custos. Para isso, os especialistas em logística estudam rotas de circulação, meios de transportes, locais de armazenagem (depósitos),

entre outros fatores que influenciam na área. (BERTAGLIA, 2009, p.5; CORONADO, 2007, p.72)

Welgacz (2010, p.14) define “logística reversa” como:

[...] a área da logística responsável pelas funções de retorno, reaproveitamento e/ou reciclagem de bens de consumo e resíduos industriais, como embalagens e produtos eletrônicos. Seu papel é organizar os processos e fluxos de tal maneira que obtenha viabilidade econômica do negócio, atendendo a regulamentação legal e respeitando o meio ambiente. Os procedimentos de logística reversa permitem reutilização e reintegração dos materiais ao processo produtivo para retorná-los novamente ao consumidor final e, assim, iniciar novo ciclo de reaproveitamento.

Lacerda (2003, p. 477) complementa a definição de Welgacz (2010) afirmando que:

Logística reversa pode ser entendida como sendo o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de matérias-primas, estoque em processo e produtos acabados (e seu fluxo de informação) do ponto de consumo até o ponto de origem, com o objetivo de recapturar valor ou realizar um descarte adequado.

Diante do apresentado percebe-se que logística reversa pode ser entendida como um processo complementar à logística tradicional. Enquanto a última tem o papel de levar os produtos dos fornecedores até os clientes, intermediários ou finais, a primeira deve completar o ciclo levando de volta ao fabricante os produtos já utilizados nos diferentes pontos de consumo. (FARIA & COSTA, 2007)

Segundo a Associação Brasileira de Celulose e Papel – Bracelpa (2014), a reciclagem é tradicional no setor papelero. As fábricas são abastecidas por uma grande rede de aparistas, cooperativas e outros fornecedores de papel pós-consumo que fazem a triagem, a classificação e o enfardamento do material. A cadeia produtiva que envolve a atividade gera empregos e renda, movimentando a economia.

Para cada tonelada de papelão reciclado pode-se economizar 6,8m³ de papelão novo. No Brasil a proporção de reciclagem de embalagens de papelão é normalmente em torno de 50% da proporção do papelão novo empregado. (RECICLA BRASIL, 2014)

De todo o papel reciclado 80% é destinado à confecção de embalagens, 18% (dezoito por cento) para papéis sanitários e apenas 2% para a impressão. O atual desafio é aumentar a produção e construir um mercado mais competitivo para os reciclados. (ECOLNEWS, 2014)

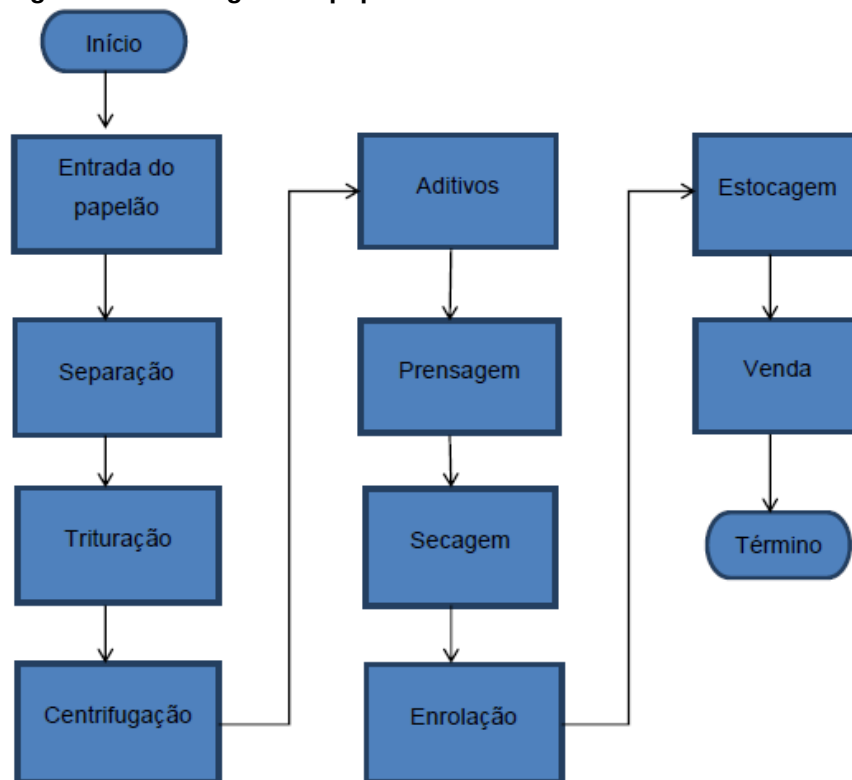
Os benefícios da reciclagem do papelão e derivados são inúmeros. Esses incluem: a redução do consumo de água utilizada no processo de produção e a diminuição do gasto de energia. Tais fatores oferecem uma grande economia para a empresa que recicla o papelão e seus derivados. (CORSON, 2002, p.271)

Além de ser de origem renovável, o papel está entre os produtos que apresentam maior taxa de reciclagem no Brasil. No total 45,5% de todos os papéis que circularam no país no ano de 2011 foram encaminhados à reciclagem. (Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA, 2011)

O processo de reciclagem é feito da seguinte maneira: o papelão adquirido pelas indústrias, através de empresas especializadas ou cooperativas, é levado para a separação, passando depois por um processo de trituração no qual o papelão é colocado numa espécie de liquidificador gigante com água para que as fibras de papel sejam separadas e sigam para o próximo passo de centrifugação. É nesse momento que haverá a separação de algumas impurezas como areia e grampos, entre outros materiais presos ao papelão. Em seguida serão acrescentados produtos químicos para retirar a tinta e clarear o papelão, sobrando apenas uma pasta que será prensada. Após a secagem a pasta será encaminhada para outros equipamentos formando assim um novo papel pronto para ser consumido (FRAGMAQ, 2014).

A figura 1 exemplifica este processo de reciclagem de papelão:

Figura 1 - Reciclagem do papelão.



Fonte: Autoria Própria, 2014

5. LOGÍSTICA REVERSA ENTRE O SHOPPING E A CAEC

O conceito de sustentabilidade, surgido em 1987, foi introduzido no Relatório Brundtland (Nosso Futuro Comum). Criado pela Organização das Nações Unidas (ONU), esse relatório apresentava o resultado do estudo sobre os problemas globais de ambiente e desenvolvimento. Segundo a comissão criada pela ONU, sustentabilidade é o “Sistema de desenvolvimento socioeconômico com justiça social e em harmonia com sistema de suporte da vida na Terra”. A partir desse relatório, passou-se a reconhecer a necessidade da manutenção do equilíbrio ambiental e do alcance da justiça social. (BARBIERI, 2011, p.30; BELLEN, 2006, p.23; SEIFFERT, 2014, p.14; TEIXEIRA, 2009, p.568).

Segundo Boff (2012, p. 8):

Sustentabilidade é toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda a atender as necessidades da geração presente e das futuras de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução, e coevolução.

Em outras palavras, a discussão sobre consumo sustentável está diretamente associada às questões que envolvem práticas que podem ou não ser consideradas como compatíveis com a capacidade de a Terra absorver os impactos ambientais produzidos pelas atividades humanas, e também de sua reposição.

O desenvolvimento sustentável integra a preocupação em proteger a base dos recursos naturais, acrescida da preocupação em reduzir a pobreza, de modo que as pessoas não destruam o solo e as florestas para sobreviverem. Integra ainda a necessidade do uso eficiente da energia, contribuindo para a conservação das fontes dessa mesma energia. (CORSON, 2002, p.54; BARBIERI, 2011, p.30).

Através dessa visão de sustentabilidade o shopping – aquele escolhido para a confecção desta pesquisa – avistou na CAEC uma grande aliada para ampliação do seu poder de sustentabilidade.

Fundada em maio do ano de 2003 e com 48 cooperados, a CAEC nasceu com o objetivo de promover o resgate social e, a melhoria das condições de trabalho e de vida dos catadores de materiais recicláveis. Isso através da capacitação e profissionalização desses cidadãos, a fim de que passassem a protagonistas no mundo do trabalho, a defensores de seus direitos e do meio ambiente e, conseqüentemente, da sua cidadania.

A cooperativa é composta por catadores dos bairros da Canabrava, Comércio e outras regiões da cidade do Salvador. Contando hoje com cerca de 120 cooperados, a CAEC apresenta uma estrutura organizacional formada por um presidente, um vice-presidente, um corpo diretor, um coordenador geral, e os conselhos fiscal e de ética. (CAEC, 2014)

Conforme a lei de nº 12.690, de 19 de julho de 2012, artigo segundo:

Considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho. [...]

A CAEC é hoje considerada um modelo a ser seguido, e uma das referências nacionais da disseminação das cooperativas no Brasil. Tornou-se um meio de reintegrar cidadãos à sociedade e através da geração de trabalho e renda, grupos marginalizados e esquecidos hoje têm a oportunidade de resgatar seu respeito e dignidade. (CAEC, 2014)

A parceria da CAEC com o shopping da capital baiana se iniciou no ano de 2007, e consiste na doação de resíduos sólidos feita pelo shopping. Resíduos esses que serão, posteriormente, vendidos pela cooperativa. Tais ações proporcionam todo o bem ao meio ambiente. Essa parceria possibilitou ao shopping beneficiar famílias que tinham saído do “lixão” desativado da Canabrava, para viver da coleta e da venda de materiais recicláveis.

Dentro do shopping a cooperativa possui seis cooperados trabalhando, e fora dele são gerados mais 14 postos. Totaliza ao final 20 postos de trabalho, que colaboram com a reciclagem de um material que até pouco tempo se jogava fora.

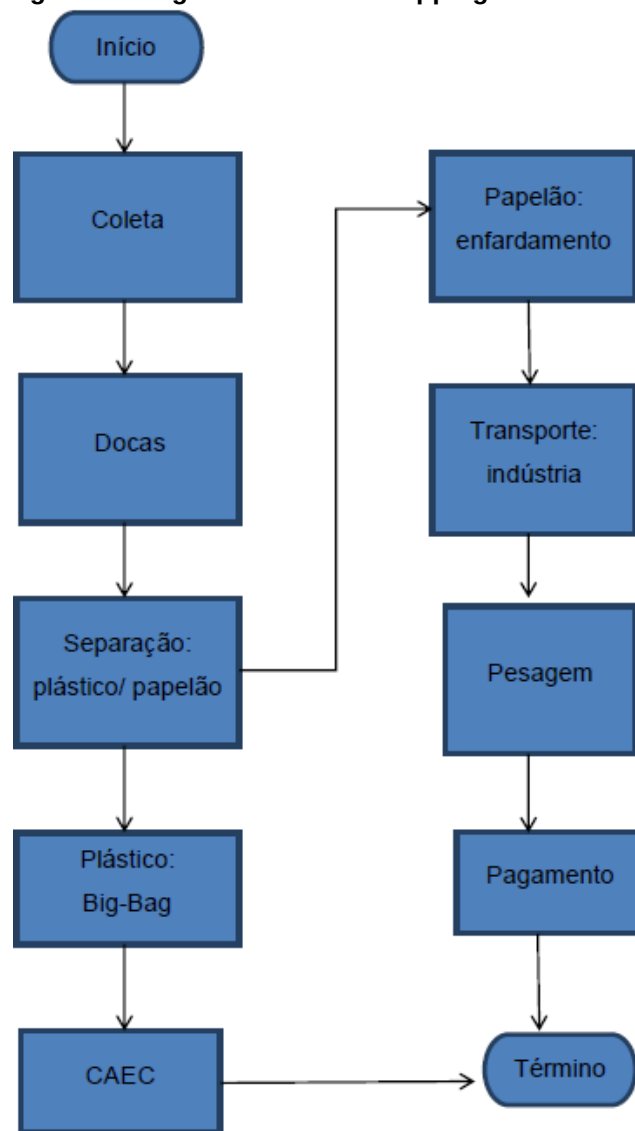
A coleta do papelão começa com os funcionários da limpeza do shopping que recolhem esse material e levam até as docas. Desse momento em diante quem assume o serviço são os cooperados que retiram os plásticos envoltórios, armazenando-os dentro de containers flexíveis com alta resistência e, capacidade superior a uma tonelada de produto, os “Big Bags”. Esses possuem a vantagem do fácil manuseio tanto para carga quanto para descarga, reduzindo a mão-de-obra, o custo dos fretes, e o tempo de carga e descarga.

Os papelões já sem plástico são enfardados e prensados até formar uma quantidade mínima de 42 fardos. Após a coleta e separação dos fardos de papelão, a CAEC comunica a indústria recicladora e essa lhes envia um caminhão para buscar o material que sai direto do shopping para a indústria recicladora onde será pesado. Em seguida a CAEC recebe o pagamento pelo material.

A cooperativa coleta e vende, para a indústria recicladora, em média 30 toneladas de papelão por mês coletadas somente nesse shopping. A CAEC considera esse número significativo, pois o somando com as coletas de outras parcerias o valor é de aproximadamente 340 toneladas por mês, ou seja, cerca de 9% da arrecadação de resíduos sólidos de papelão são adquiridos neste shopping.

A forma como o processo ocorre na CAEC pode ser observada na Figura 2:

Figura 2 – Logística reversa Shopping e CAEC em 2014.



Fonte: Autoria própria, 2014.

6. RESULTADO

Este processo beneficia o shopping, a CAEC e o meio ambiente.

No caso do shopping melhora a imagem em relação aos clientes. Há um reconhecimento positivo da marca por parte do consumidor, pois não basta proporcionar a satisfação do consumo apenas com o processo de comercialização, faz-se necessário ter uma preocupação com o meio ambiente. Isso desperta no consumidor certa simpatia pela empresa, afinal o cliente associa as ações de meio ambiente ao comportamento do shopping. (LAS CASAS, 2008, p.115)

A CAEC se beneficia do faturamento com as vendas, pois não é preciso comprar papelão para depois revender. Seu produto é fruto da doação feita pelo shopping. E depois de vendido o lucro é compartilhado com os seus cooperados.

O meio ambiente ganha com a preservação dos recursos naturais – matéria-prima, energia e água –, com a minimização da poluição, e com a diminuição da quantidade de lixo que vai para os aterros, diminuindo assim a quantidade de recursos que a sociedade necessitaria coletar da natureza. Desse modo, aumentam-se as chances da sobrevivência humana e das suas atividades.

Cada tonelada de papelão reciclado evita o corte de 20 árvores e economiza cerca de 10.000 litros de água. Ou seja, as 30 toneladas de papelão coletadas por mês no

shopping irão evitar o corte de 690 árvores e poupar 300.000 litros de água. (SANTANA, 2014)

O Quadro 1 mostra de forma resumida os pontos positivos e negativos da logística reversa do papelão entre o Shopping e a CAEC:

Quadro 1 – Pontos positivos e negativos da logística reversa entre o Shopping e a CAEC em 2014.

Pontos Positivos	Pontos Negativos
-Destinação correta do papelão -Geração de emprego e renda para 20 Famílias -Valorização da imagem do Shopping -690 árvores poupadas.	-Falta de reconhecimento do poder público municipal; pouca consciência social e ambiental da sociedade (Apêndice A, questão 5).

Fonte: Autoria própria, 2014

10. CONCLUSÃO

A pesquisa iniciou-se com a seguinte pergunta: quais as etapas da logística reversa do papelão presentes nesta parceria? E as etapas da logística reversa do papelão existente entre o Shopping e CAEC podem ser verificadas na Figura 2.

Em relação aos objetivos do trabalho, percebe-se que o principal ponto positivo na parceria é a geração de emprego e renda, que garante aos 120 cooperados uma forma de sustento, proporcionando a esses autoestima e dignidade. (Quadro 1)

Outro ponto é a destinação correta do papelão, que antes ia para o aterro sanitário, prejudicando o meio ambiente. E a valorização do shopping também pode ser considerada um ponto positivo, pois passa a ser um diferencial importante perante a concorrência e, além do que, os administradores podem ter a consciência e o orgulho de que seu empreendimento está incentivando a sustentabilidade.

Entre os pontos negativos identificados estão a falta de reconhecimento do poder público ou municipal e a pouca consciência socioambiental das pessoas. Tanto os pontos positivos e os negativos são representados no Quadro 1.

O trabalho pôde demonstrar que a parceria entre organizações pode ser muito importante para o fortalecimento da sustentabilidade, e a logística reversa é umas das “armas” que podem ter grande efeito benéfico para a sociedade com a geração de emprego, e para meio ambiente que tende a ser favorecido com a destinação correta do papelão. Parcerias como esta devem ser estimuladas porque a logística reversa pode proporcionar o casamento perfeito entre lucro, emprego e meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL – BRACELPA. **Reciclagem de papel**. Disponível em: <<http://bracelpa.org.br/bra2/?q=node/172>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

BALLOU, Ronald. H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, Jose Carlos. **Gestão ambiental: conceitos, modelos e instrumento**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de Sustentabilidade**. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

BRASIL, **LEI Nº 12.690, DE 19 DE JULHO DE 2012**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943.

COOPERATIVA DE CATADORES AGENTES ECOLOGICOS DE CANABRAVA, **Apresentação**. Salvador, 2014.

COSTA, Maria, F. G; FARIA, Ana Cristina. **Gestão de Custo Logístico**. São Paulo, Atlas, 2007.

CORSON, Walter H. **Manual Global de Ecologia: o que você pode fazer a respeito da crise do meio ambiente**. 4. Ed. São Paulo: Augustus, 2002.

CORONADO, Osmar. **Logística Integrada: Modelo de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.

CULTURAMIX.COM. **A importância das cooperativas de catadores**. Disponível em <<http://economia.culturamix.com/negocios/a-importancia-das-cooperativas-de-catadores>>. Acesso em: 01 de nov. de 2014.

FRAGAMAQ. **Reciclagem do papelão**. Disponível em: <<http://www.fragmaq.com.br/blog/reciclagem-residuos-solidos/reciclagem-de-papelao/>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

GOMES, F.S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LACERDA, Leonardo. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, Planejamento, e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

O PAPEL e os impactos de sua produção no ambiente. **Econews**. Disponível em: <<http://www.ecolnews.com.br/papel.htm>>. Acesso em: 11 dez. 2014.

PINHEIRO FILHO, Dionilson J. **Logística reversa e o desenvolvimento sustentável**. 2007. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/logistica-reversa-e-o-desenvolvimento-sustentavel-2166/artigo/>>. Acesso em 19 ago. 15.

RECICLA BAG. **Big bag**. Disponível em: <<http://www.reciclabag.com.br/site/bigbag/>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

RECICLA BRASIL. **Papelão**. Disponível em: <<http://reciclabrasil.net/papelao.html>> Acesso em: 06 dez. 2014.

SANTANA, Saul. Reciclagem de papel. Disponível em <http://www.sosquimica.com.br/reciclar_papel.htm> Acesso em: 02 jan. 2015

SEIFFERT, Maria Elizabete. **Gestão Ambiental: Instrumentos, Esferas de Ação e Educação Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2014.

TEIXEIRA, Wilson [et. al]. **Decifrando a Terra**. 2. Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.

WELGACZ, Hanna Tatarchenko. **Logística reversa**. Curitiba: Aymará, 2010.

UTILIZAÇÃO DO MARKETING ELETRÔNICO COMO FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DOS RESTAURANTES DO BAIRRO DO CABULA

Luís Antônio Blanco Palomares

Discente do Curso de Administração da UNEB

Ricardo Oliveira de Freitas

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Trata-se de um estudo que visa pesquisar se os restaurantes do Cabula utilizam o marketing eletrônico e, mais precisamente, a internet como ferramenta de divulgação para alcançar potenciais consumidores. Este foi realizado com o intuito de tentar aproximar a Universidade da comunidade, conhecendo aspectos fundamentais para o sucesso das empresas. Ao final se percebe que o marketing eletrônico praticamente não é utilizado e há espaço para contribuição do saber acadêmico à sociedade.

Palavras-chave: Marketing Eletrônico. Internet. Restaurantes. Promoção. Cabula. Comunidade.

1 INTRODUÇÃO

A promoção ligada ao marketing eletrônico pode ser definida como o conjunto de ferramentas de divulgação utilizadas pela empresa através da internet.

A ideia deste trabalho surgiu da percepção de que existe pouco conhecimento dentro da Universidade do Estado da Bahia - UNEB sobre as empresas do entorno da universidade.

Com o intuito de produzir conhecimento sobre o bairro do Cabula, onde está inserido o Campus I da UNEB, este estudo visa pesquisar os restaurantes do bairro e descobrir quais ferramentas de Marketing são utilizadas por eles para alcançarem potenciais consumidores: moradores, trabalhadores e estudantes do bairro.

Para definir bairro vamos utilizar o conceito de Lima:

Unidade espacial, componente do espaço urbano, conectado ao tecido urbano através de vias de acesso, espontaneamente constituído, que possui em sua área oferta de serviços básicos de educação, transporte, saúde e comércio de primeira necessidade (padarias, pequenos mercados, pequenas lojas), e que possui uma população consciente da sua condição de pertencimento a este local. (LIMA, 2010, p. 24).

A partir do conceito amplo de que “o objetivo do marketing é conquistar e manter clientes” (Levitt, 1990) e respaldado pelos aspectos que compõem o mix de marketing, o artigo traça um perfil dos pequenos e médios restaurantes do bairro do Cabula quanto à utilização das ferramentas de divulgação do negócio.

O trabalho analisa mais especificamente a Promoção, o quarto P do Mix de Marketing, partindo do problema: como os pequenos e médios restaurantes do bairro do Cabula promovem seus serviços?

Os resultados deste trabalho, juntamente com outras pesquisas semelhantes, poderão servir de base para futuros serviços de assessoria, consultoria e treinamento para as empresas localizadas no entorno da Universidade.

O principal objetivo é investigar quais estratégias de promoção são, ou já foram, utilizadas pelos restaurantes de pequeno e médio porte do bairro do Cabula, a fim de

detectar de que forma a Universidade pode interagir com esses estabelecimentos no sentido de ajuda-los a melhorar a divulgação de suas empresas.

2 O BAIRRO DO CABULA

A impossibilidade de se fazer essa pesquisa numa área geográfica tão extensa quanto a cidade de Salvador, levou a necessidade de se fazer um recorte e optar por uma região menor que permitisse concluir o trabalho de forma satisfatória. A escolha do bairro do Cabula foi a mais óbvia, pois nele está localizado o Campus I da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

Além disso, o bairro possui características peculiares que reforçam a escolha. O Cabula conjuga aspectos de um bairro residencial com uma vasta gama de empresas de pequeno, médio e, inclusive, grande porte, dentre elas: COELBA (Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia), OI (OI S.A. Telecomunicações), VIVO (VIVO S.A. Telefonia Móvel), EMBASA (Empresa Baiana de Águas e Saneamento), Lojas Americanas, Ricardo Eletro e Insinuante. Tem, também, uma grande população de estudantes, pois além da UNEB, abriga a Escola Bahiana de Medicina, escolas públicas como: o Colégio Polivalente do Cabula, o Colégio Estadual Governador Roberto Santos e a Escola Estadual Visconde de Itaparica e escolas particulares como: o Colégio Dom Bosco, o Colégio Ômega, o Colégio São Lazaro e o Colégio Resgate

Esses fatores conjugados fazem com que o bairro conte com uma população fixa e flutuante que sustenta diversos empreendimentos, sobretudo os voltados para a alimentação.

2.1 BAIRROS DE SALVADOR

O município de Salvador é constituído oficialmente por um único distrito¹ e por 22 subdistritos, o Cabula faz parte do subdistrito XI. A lei que divide a área interna do município de Salvador, ainda em vigor, é a Lei Municipal nº 1038 de 15 de junho de 1960.

No dia 28 de março de 2012, no Centro Cultural da Câmara de Vereadores de Salvador, foram divulgadas informações sobre os "Bairros de Salvador" com os dados obtidos a partir dos Resultados do Universo do Censo 2010. Participaram deste trabalho IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), CONDER (Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia), SEDHAM (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano Habitação e Meio Ambiente) e outros.

Em abril de 2015 o Coordenador das Prefeituras-Bairro apresentou ao prefeito de Salvador projeto de lei que altera a delimitação dos bairros de Salvador. A Lei 1.038 de 15/06/1960 contabilizava 32 bairros (vide Figura 1), porém, foram identificados 160 bairros e três ilhas, através de um levantamento feito pela prefeitura, governo do estado, UFBA (Universidade Federal da Bahia) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). O estudo culminou na publicação do livro "Caminho das Águas em Salvador", em 2010, que apresenta as bacias hidrográficas da cidade e a delimitação dos bairros.

No projeto foram incluídos dois bairros - Aeroporto e CAB (Centro Administrativo da Bahia) - porque, mesmo que não tenham moradores, possuem extensão territorial considerável e grande fluxo de pessoas.

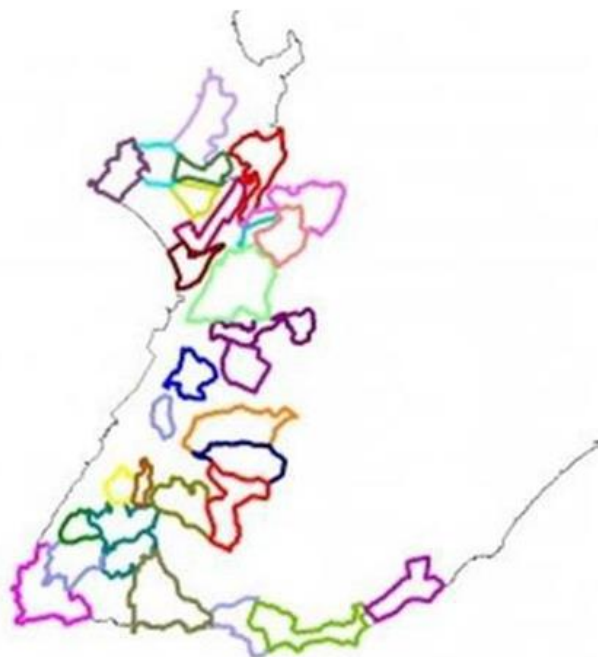


Figura 1: Delimitação dos bairros de Salvador em 1960 (apenas 32 bairros) – SIM Serviço de Informação Municipal de Salvador

2.2 ORIGENS DO CABULA

O livro "Caminho das Águas em Salvador" cita o etnólogo e professor Valdeir Rego, para explicar a origem do nome do bairro:

O termo Cabula vem do quinongo Kabula, que além de ser verbo, é nome próprio, personativo feminino e também o nome de um ritmo religioso muito tocado, cantado e dançado, daí o bairro tomar o nome do ritmo frequente naquela área, sendo suas matas utilizadas pelos sacerdotes quinongos. (SANTOS, 2010, p.210)

O Cabula se forma a partir da herança quilombola, das chácaras de laranja, da intervenção do Estado com a instalação, em 1943, do 19º Batalhão de Caçadores (19 BC), a criação da Avenida Silveira Martins entre os anos de 1965 – 1966, e a construção dos conjuntos habitacionais. Na afirmação de Anneza Gouveia : “o bairro é resultado da soma da atuação de distintos agentes, em diferentes contextos históricos.” (GOUVEIA, 2010, p. 57).

Na delimitação de Fernandes em 1992 (atualizada em 2000) a área do Cabula compreendia outros bairros como: Resgate, Saboeiro, Narandiba e Doron (vide Figura 2).

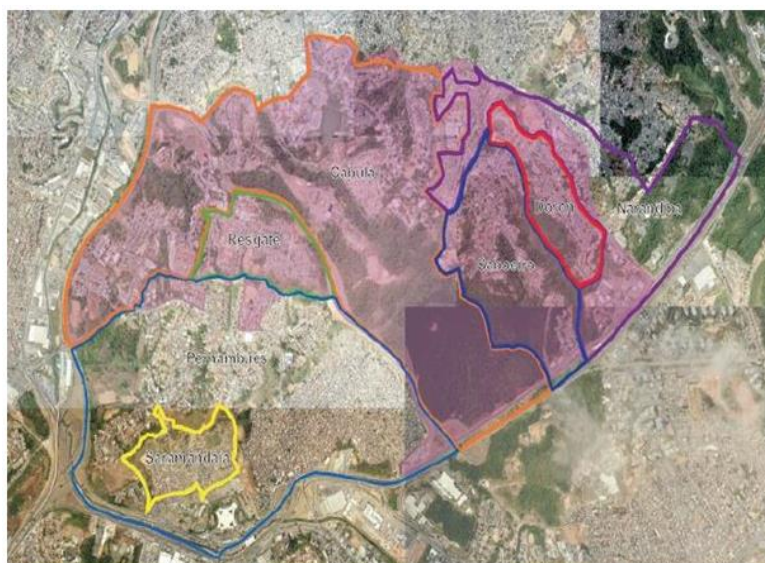


Figura 2 Bairro do Cabula e bairros adjacentes em 1992 e 2010

2.3 DELIMITAÇÕES DO BAIRRO EM 2010

Inicia na BR-324, segue até a Rua Baixa de Santo Antônio, até a Rua Tenente Valmir Alcântara, e segue margeando a Rua Ilha de Maré, a Travessa Alto do Guaraci e a Rua da Adutora, até alcançar a Rua Silveira Martins. Segue até alcançar a Estrada das Barreiras, e até a Rua da Engomadeira, por onde segue até a Rua Jardim Oliveira até alcançar o Rio Saboeiro. Segue até a Rua Paulo Jackson, e o muro do Hospital Central Roberto Santos, inclusive, contornando até alcançar a Rua Silveira Martins. Segue até o Rio Cascão, cortando a Represa do Cascão, até alcançar a Avenida Luís Viana e segue até a Avenida Luís Eduardo Magalhães, e o Rio Pernambués, em direção à encosta até alcançar a Rua Silveira Martins. Segue até o cruzamento com a Rua Nossa Senhora do Resgate, e pela encosta até alcançar o fundo dos lotes com frente para a Rua Silveira Martins, até alcançar a Rua Thomaz Gonzaga até a Rua dos Rodoviários, até alcançar de novo a BR-324.



Figura 3 Vista Aérea do Cabula delimitação de 2010 - “Caminho das Águas de Salvador”

2.4 INDICADORES DO BAIRRO

Segundo o IBGE (Censo de 2010), o Cabula possui 8.173 domicílios, dos quais 50,91% com mulher responsável, o abastecimento de água atinge 99,82% dos domicílios e 99,85 deles possuem rede de esgoto; 99,90% têm energia elétrica e a coleta de lixo atende 98,13%, sendo 59,39% coletado na porta e 38,73% por caçamba.

A população é de 23.096 habitantes, dos quais 73,29% se declararam da cor ou raça negra, 29,04% dos chefes de família estão situados na faixa de renda mensal de 5 a 10 salários mínimos e 49,56% dos chefes de família têm de 11 a 14 anos de estudos.

3 RESTAURANTES

O restaurante, da forma se conhece hoje, é um estabelecimento relativamente recente. Apesar de livros e filmes que retratam a idade média, ou até períodos anteriores, mostrarem a Taberna como uma espécie de restaurante, ela não pode ser considerada como tal. A taberna se assemelha mais a um tipo de pousada, onde era possível alugar quartos ou camas ou, até mesmo, espaço em uma cama e onde era servida uma refeição, um prato único apenas para quem estava instalado nessa taberna ou estalagem ou qualquer outro nome que se queira dar, algumas serviam mais bebidas do que refeições.

Segundo Rebecca Spang: “séculos antes de um restaurante ser um lugar aonde se ia para comer (e até várias décadas depois disso), um *restaurant* era algo de comer, um caldo restaurativo.” (SPANG, 2002, p. 5). Também chamado de sopa sem água, esse caldo era feito com o cozimento de alguma carne que poderia ser de gado, de caça ou de ave, praticamente sem água, até que a carne se desmanchasse. Este líquido restaurante era uma forma de pessoas debilitadas se alimentarem com maior facilidade e assim consumirem proteínas e se reabilitarem.

Muitos povos de diversos países tem uma receita de um prato restaurante como esse, de uma sopa que restaura as energias. A partir daí alguns estabelecimentos passam a oferecer esta sopa e surge o restaurante nos moldes do que se conhece hoje: um local aonde se vai exclusivamente para fazer uma refeição sem a necessidade de estar hospedado neste local. Durante algum tempo os restaurantes só eram encontrados na França, mas depois se espalham pela Europa e depois chegam aos Estados Unidos.

3.1 RESTAURANTES NO BRASIL

No Brasil, o SEBRAE caracteriza o restaurante como “estabelecimento comercial onde se preparam e servem refeições, sobremesas, sucos e refrigerantes” (2010). Pode-se classificar os restaurantes de várias maneiras:

- por categoria (luxo, primeira categoria, segunda categoria e terceira categoria),
- pelo sistema de serviço oferecido (a la carte ou sistema de buffet),
- pelo seu tamanho (pequeno, médio e grande porte),
- pela tipicidade da culinária: internacional (pratos de vários lugares do mundo), contemporâneo (pratos internacionais mais a culinária do país e que se encontra), de especialidades (que pode ser típico de um país ou região, ou trabalhar uma determinada comida como massas, ou um determinado tipo de modo de cocção como grelhados).

A entidade que representa os restaurantes no Brasil é a ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) que possui seccional na Bahia, mas apenas uma parte dos restaurantes existentes é associada. No caso da ABRASEL Bahia, em setembro de 2015, apenas 109 restaurantes de Salvador constavam como associados, nenhum do bairro do Cabula.

4 MARKETING ELETRÔNICO

O marketing eletrônico também é chamado de marketing digital e, para Strauss e Frost (2011), é o marketing impregnado de tecnologia. Para Claudio Torres é “o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas a Internet, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando.” (TORRES, 2010, p. 7)

Antes de diferenciar o marketing eletrônico (e-marketing) do comércio eletrônico (e-commerce) faz-se necessário apresentar algumas definições de marketing e do composto ou mix de marketing.

4.1 DEFINIÇÕES DE MARKETING

Muitos autores têm escrito sobre marketing e a quantidade de livros sobre o assunto é enorme. Para este trabalho foram adotados, principalmente, dois dos mais famosos estudiosos do marketing, Philip Kotler e Theodore Levitt, cujo conceito de marketing já foi citado na introdução. Philip Kotler e Kevin Lane Keller em seu livro “Administração de Marketing” definem como: “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais (...) podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente.” (KOTLER & KELLER, 2010, p. 4)

Ainda para Kotler, em seu livro “Marketing de A a Z”:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente. (KOTLER, 2003, p. 11).

No livro “O que é Marketing” Raimar Richers o define como: “atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos.” (RICHERS, 2001, p. 18)

A American Marketing Association (AMA) aprovou em julho de 2013 a seguinte definição: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.” {tradução do autor}

4.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing, também conhecido como mix de marketing ou, ainda, como os 4 P's do marketing, é um conjunto de variáveis controláveis utilizadas pela empresa para interagir com o mercado.

Para Kotler & Keller o composto de marketing é um: “conjunto de ferramentas que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing.” (KOTLER & KELLER, 2010, p. 17).

Formulados pelo professor Jerome McCarthy, os P's do marketing são:

- Produto,
- Preço,
- Praça, e
- Promoção.

4.3 PROMOÇÃO

Promoção é a ferramenta que envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto ou serviço, e buscam convencer os clientes a comprá-lo. Não se deve confundir a promoção do composto de marketing com as promoções de vendas realizadas pelas empresas, que oferecem descontos ou brindes para os compradores. Esta confusão se deve a necessidade de se encontrar uma palavra em português começada com a letra p para definir o processo de divulgação dos seus produtos e serviços.

Algumas pessoas, ainda hoje, acreditam que marketing é sinônimo de propaganda e isto é bastante compreensível, pois é na hora da promoção que a empresa divulga

aos consumidores a existência do produto ou serviço, e a propaganda é uma das formas de se fazer isso.

O processo de promoção de um produto ou serviço pode envolver várias atividades, entre elas: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade, eventos e experiências, relações públicas e marketing direto.

4.4 MARKETING ELETRÔNICO X COMÉRCIO ELETRÔNICO

O e-marketing (marketing eletrônico) consiste em combinar recursos de marketing tradicional com ferramentas eletrônicas, mas não necessariamente a empresa que o utiliza pretende realizar vendas através da internet. Já o e-commerce (comércio eletrônico) visa, exatamente a comercialização de produtos e serviços através da internet. Toda empresa que utiliza o comércio eletrônico está fazendo marketing eletrônico, mas nem toda empresa que utiliza o marketing eletrônico faz comércio eletrônico.

De modo bem simples pode-se dizer que a função do comércio eletrônico é vender, enquanto a função do marketing eletrônico é divulgar.

Segundo Claudio Torres:

Mais do que usar a Internet, os consumidores assumiram o comando dela. As mídias sociais, com seus blogs, redes sociais, sites colaborativos e de jogos, transformaram decisivamente a relação dos consumidores com as empresas, marcas e produtos (TORRES, 2010, p.6).

O foco deste trabalho é o marketing eletrônico, nas suas atividades ligadas à promoção.

5 A PESQUISA

Foram aplicados questionários em 16 restaurantes no período de 18 a 23 de maio de 2015. Foi utilizado um formulário com perguntas fechadas e semiabertas (vide apêndice A) e como algumas questões envolviam investimentos em promoção, tíquete médio de consumo e retorno das promoções, o público alvo da pesquisa foi estabelecido entre o proprietário ou o gerente de cada restaurante.

A metodologia utilizada no trabalho foi a pesquisa descritiva com aplicação de questionários, por amostragem (não probabilística), revisão bibliográfica e observação passiva.

Para aplicar os questionários a Rua Silveira Martins foi percorrida em toda a extensão que pertence ao Cabula (vide Figura 4) e todos os restaurantes encontrados (16 no total) foram pesquisados. A escolha desta via se justifica nas palavras de Gouveia:

A Avenida Silveira Martins merece destaque uma vez que percorre longitudinalmente todo o bairro, esta assumiu papel de principal vetor de sua expansão urbana, podendo-se afirmar que o Cabula cresceu a partir do seu entorno. (GOUVEIA, 2010, p.67)



Figura 4 Vista aérea do Cabula - Rua Silveira Martins – Adaptada de “Caminho das Águas de Salvador”

A visita a cada estabelecimento serviu para observar aspectos relativos ao tipo de refeição servida, quantidade de mesas disponíveis e horários de funcionamento.

Dos 16 estabelecimentos pesquisados, 05 se localizam em pequenos centros comerciais (mini shoppings) e, por conseguinte, dividem as mesas da área de alimentação, inclusive com lanchonetes, casas de suco e outros estabelecimentos que fornecem doces, sorvetes e refeições rápidas. Os demais 11 restaurantes possuem salão próprio que variam de 04 a 18 mesas possibilitando o atendimento de 16 a 72 clientes simultaneamente.

Três (03) estabelecimentos trabalham exclusivamente com pratos feitos, um (1) atua somente com pratos a la carte, nove (09) apenas fornecem comida por quilo e três (03) trabalham com comida por quilo e também a la carte. Cinco (5) estabelecimentos abrem para almoço e jantar enquanto os outros onze (11) funcionam apenas no horário de almoço.

5.1 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, são esboçados os resultados relacionados ao tempo de existência dos restaurantes do Cabula, como segue a figura 5.

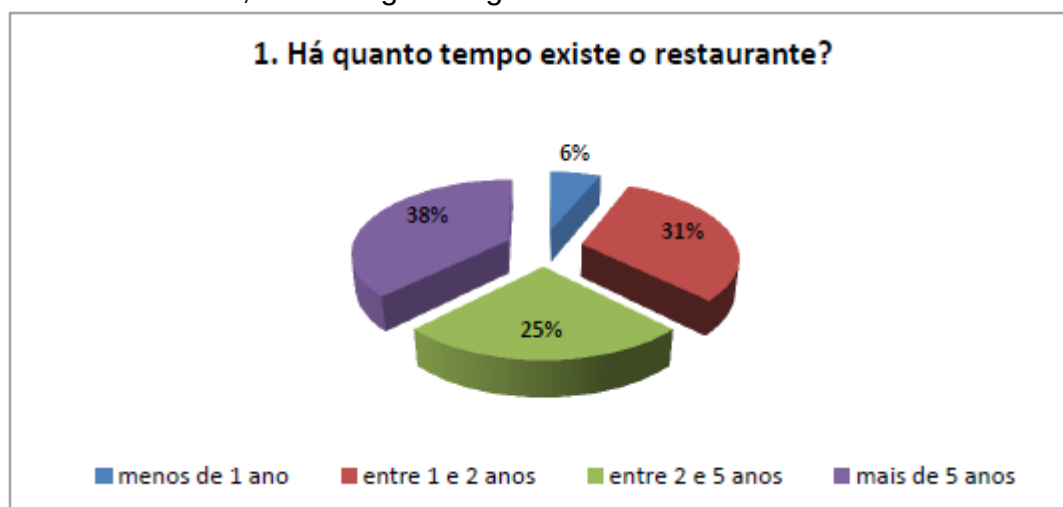


Figura 5 Gráfico de tabulação da questão 1 - Elaboração própria

Nota-se na amostra que 63% dos estabelecimentos têm mais de 2 anos de existência e 31% estão próximos de atingir este tempo. Estes dados evidenciam que dentro do grupo estudado a maioria dos estabelecimentos já ultrapassou o período mais complicado do início do negócio, quando uma parte significativa das empresas fecham suas portas.

A questão 2 pode causar dúvidas quanto ao entendimento da empresa sobre divulgação pela internet, por isso, mais a frente no questionário, são feitas outras perguntas sobre as formas de divulgação da empresa (questões 3, 4 e 5) que esclarecem melhor essas respostas.

Neste primeiro momento, 31 % declaram já ter utilizado a internet para divulgação do estabelecimento, conforme figura abaixo.

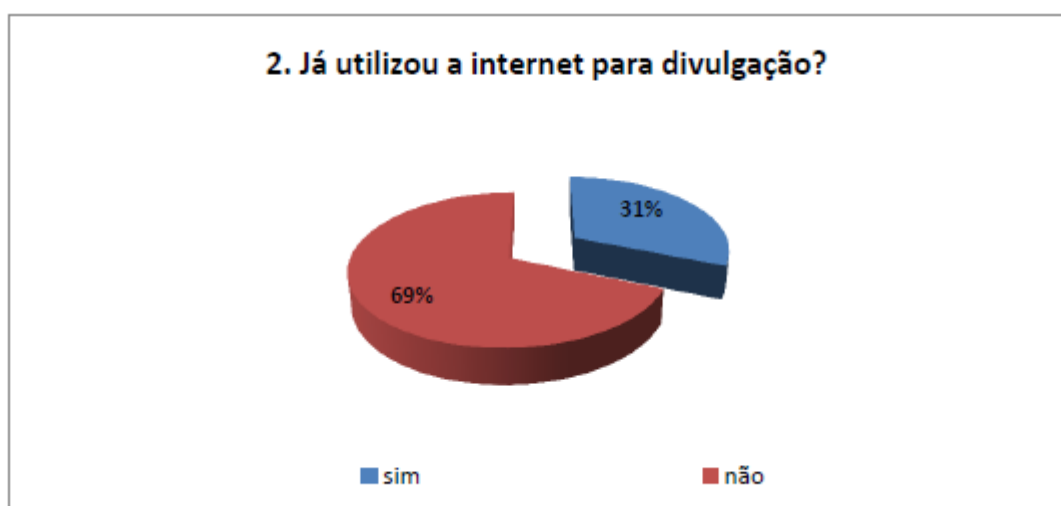


Figura 6 Gráfico de tabulação da questão 2 - Elaboração própria

Analisando apenas esta questão, poderíamos dizer que a divulgação pela internet é muito pequena, o que já justificaria este trabalho. Contudo as questões posteriores vão mostrar que este número é ainda menor.

A questão 3 complementa as informações da questão anterior e enfoca os tipos de divulgação utilizados no momento da pesquisa.

A análise da resposta mostra que 33% dos pesquisados não realizam nenhuma promoção, 28% utilizam o 'boca a boca' e 17% afirmam utilizar 'panfletos', mas nenhum tinha qualquer material disponível para apresentar.

É importante frisar que o 'boca a boca' não fazia parte das opções do questionário (vide Apêndice A), pois não pode ser considerado uma ação de promoção, já que a empresa não tem controle sobre ele. Sendo assim, na prática, esses resultados demonstram que 61% não fazem nenhum tipo de promoção.

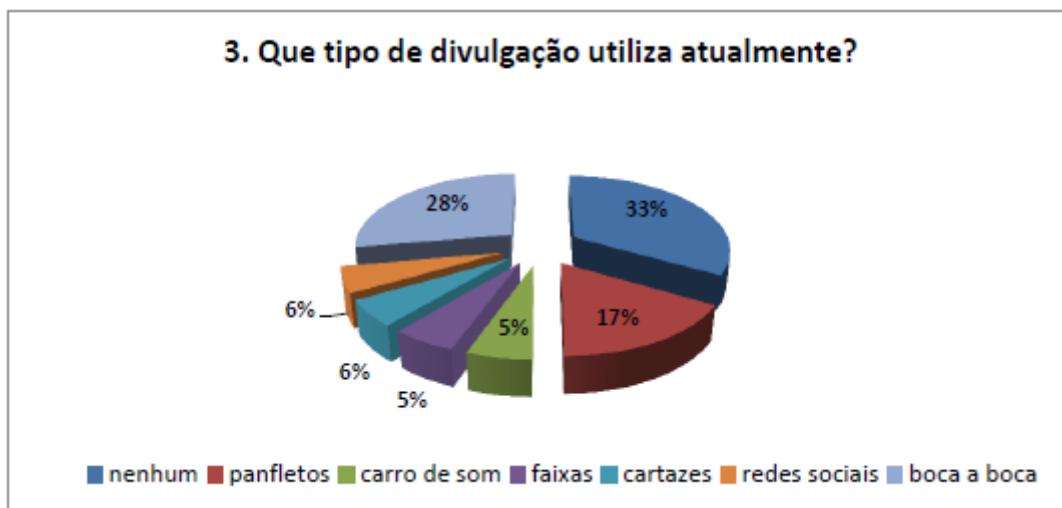


Figura 7 Gráfico de tabulação da questão 3 - Elaboração própria

A questão 4 também complementa a questão 2 e analisa os tipos de divulgação utilizados no passado. Novamente aparece o 'boca a boca', mas em menor escala (11%), mesmo se somarmos os 15% que responderam 'nenhum', teremos 26% que não realizaram nenhuma promoção, o que é inferior aos 42% que utilizaram 'panfletos'. (vide Figura 8)

É importante destacar o maior investimento feito em divulgação pelas empresas pesquisadas (74% contra 39%) o que pode ser explicado pela maior preocupação com a promoção no início do negócio que depois é colocada de lado quando o restaurante fica mais conhecido.

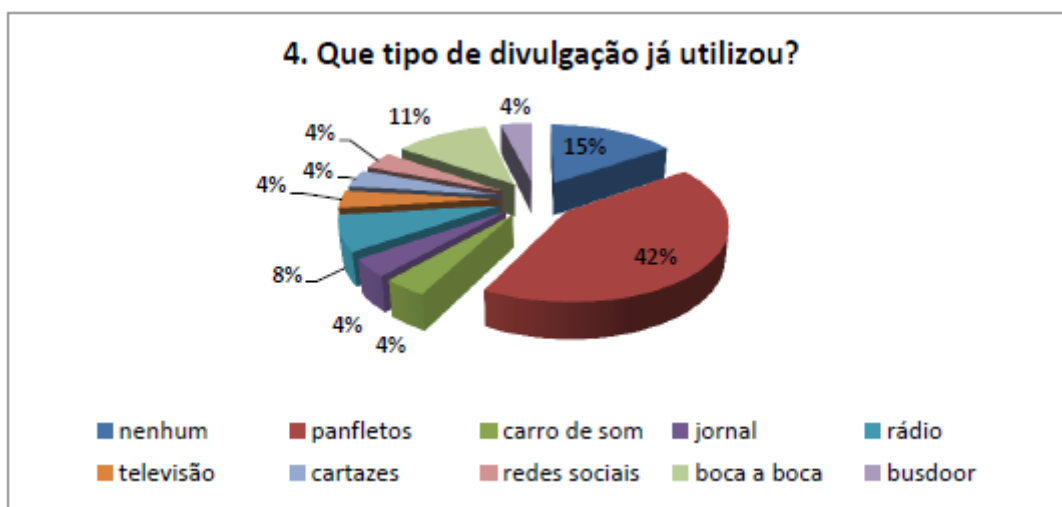


Figura 8 Gráfico de tabulação da questão 4 - Elaboração própria

No intuito de avaliar a visão que possuíam em relação ao retorno do investimento que fizeram em divulgação, foi feita a questão 5 aos representantes dos restaurantes. Foi observado que 53% reconhecem que obtiveram retorno quando da utilização da divulgação. Como nas questões anteriores o 'panfleto' é o mais citado com 29% (vide Figura 9).

Novamente aparecem o 'boca a boca' com 24%, mas desta vez é preciso destacar que este é efeito de outras formas de divulgação que levaram o cliente até o estabelecimento pela primeira vez e tendo suas expectativas satisfeitas passa a indica-lo.

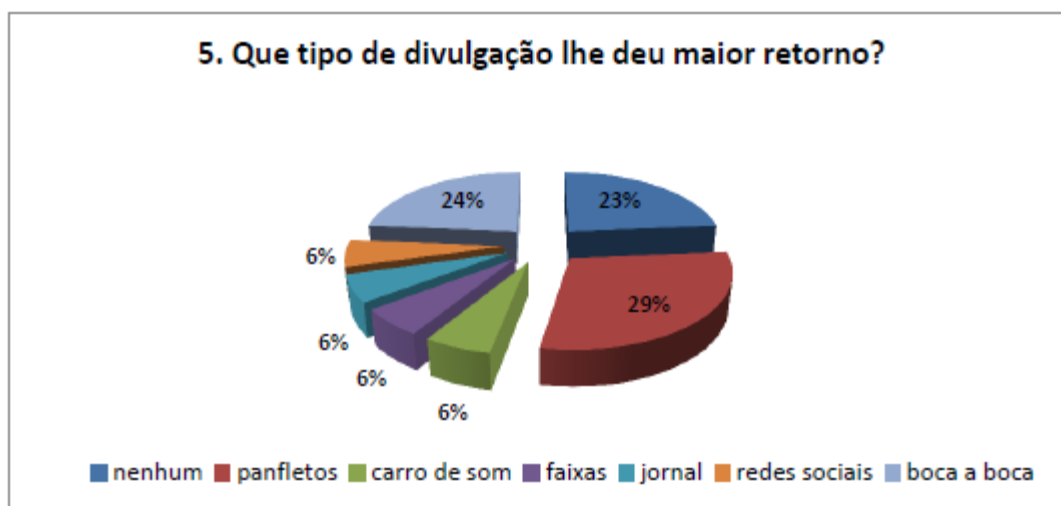


Figura 9 Gráfico de tabulação da questão 5 - Elaboração própria

O objetivo da questão número 6 é levantar o tíquete médio de cada restaurante. Segundo o SEBRAE (2012), o tíquete médio é calculado dividindo-se o total das vendas pelo número total de clientes atendidos em determinado período de tempo. Através das respostas fica claro que a maioria (88 %) trabalha com um tíquete médio inferior a R\$ 20,00 (vide Figura 10). O que significa que estão voltados para um público utiliza o restaurante diariamente, principalmente na hora do almoço.



Figura 10 Gráfico de tabulação da questão 6 - Elaboração própria

A informação obtida com a questão 7 demonstra que existe uma oportunidade economicamente viável de se oferecer aos restaurantes do Cabula um meio de divulgação eletrônica, já que metade deles concorda em fazer um investimento mensal para esta divulgação. 12% estão dispostos a investir até R\$ 50,00, 6% entre R\$ 50,00 e R\$ 100,00, 13% entre R\$ 100,00 e R\$ 150,00 e 19% admitem investir mais de R\$ 200,00 mensalmente para promover eletronicamente suas empresas. (vide Figura 11)

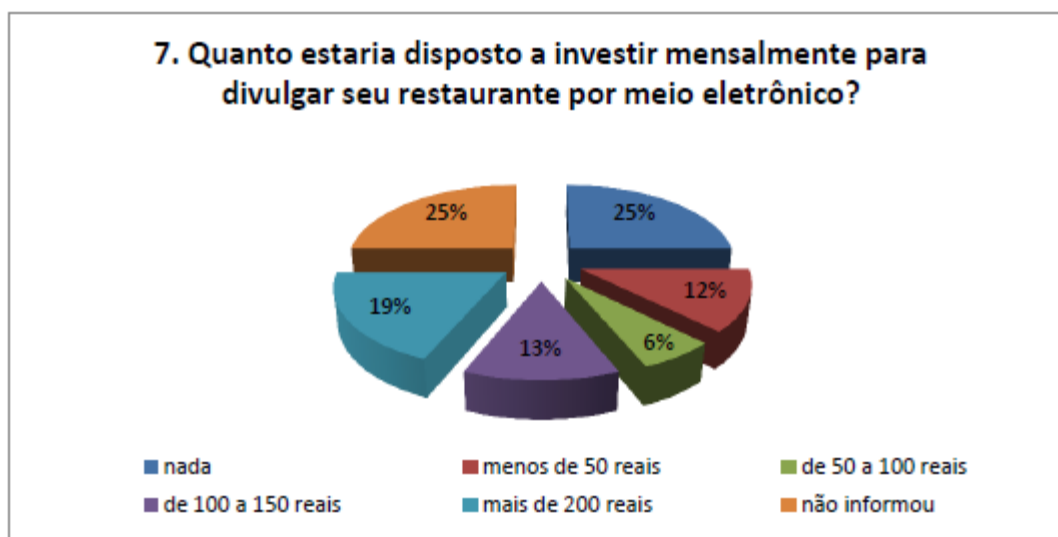


Figura 11 Gráfico de tabulação da questão 7 - Elaboração própria

5.2 LACUNAS DO TRABALHO E SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS

Por limitação de tempo e de recursos o presente trabalho analisou somente a utilização do marketing eletrônico, especificamente da promoção, nos restaurantes do Cabula e a importância da sua utilização para alavancar o comércio local. Novas pesquisas em outros estabelecimentos comerciais do Cabula, em diferentes ramos de negócio, podem complementar as informações obtidas e dar uma visão mais ampla sobre a utilização do marketing eletrônico no bairro. Também é possível estender a atual pesquisa a outros bairros de Salvador, nos mais diversos ramos de atividade, e investigar outros aspectos do mix marketing.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de 05 (cinco) dos 16 (dezesesseis) entrevistados afirmarem que já utilizaram a internet para divulgação, nenhum dos restaurantes pesquisados, até o período analisado, possuía site na internet e, apenas 01 (um) declarou já ter utilizado as redes sociais para divulgar seus produtos.

Por outro lado, 50% dos pesquisados demonstrou estar disposto a investir em algum tipo de promoção através do marketing eletrônico, mesmo que para isso fosse necessário um desembolso mensal.

A pesquisa demonstra também que no bairro do Cabula o investimento em restaurantes é um bom empreendimento, pois 94% dos estabelecimentos pesquisados existem há mais de 01 (um) ano, sendo que 63% já passaram de 02 (dois) anos de fundação e 38% têm mais de 05 (cinco) anos.

A UNEB pode aproximar-se da comunidade através de assessorias, consultorias, palestras, cursos voltados para as empresas da região do Cabula, utilizando vários dos seus cursos, sobretudo os do Departamento de Ciências Humanas do Campus I - DCH I: Administração, Contabilidade, Direito, Letras, e, como o objeto do trabalho é o marketing eletrônico, também os cursos voltados para Tecnologia da Informação.

REFERÊNCIAS

ABRASEL BA Associação Brasileira de Bares e Restaurantes Bahia. Disponível em: <<http://www.ba.abrasel.com.br/associados/57?cidade=668&tipos=1>>, Acesso em: 09 abr. 2015

AMA American Marketing Association. **Definition of Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>> Acesso em: 25 jun. 2015.

GOUVEIA, Anneza Tourinho de Almeida. **Um olhar sobre o Bairro: Aspectos do Cabula e suas relações com a cidade de Salvador**. Salvador: UFBA, 2010.

IBGE. **Censo Demográfico 2010 - Características da população e dos domicílios: resultados da amostra**. IBGE, 2011. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=292740&idtema=90&search=bahia|salvador|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-caracteristicas-da-populacao->> Acesso em: 10 abr. 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 10 ed. Rio de Janeiro, Elsevier: 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

LIMA, Jamile de Brito; PENA, João Soares; FERNANDES, Rosali Braga. **Os “Cabulas” de Salvador: Confrontando as delimitações de 1992 e 2010**. In: *Revista Geográfica de América Central*, Número Especial EGAL, 2011. Costa Rica, II Semestre 2011, pp. 1-17.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. 2 ed. São Paulo, Atlas: 1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

MOTA, Alexandro; BORGES, Thais. **Prefeitura lança projeto para criar nova divisão de bairros na cidade**. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/noticia/prefeitura-lanca-projeto-para-criar-nova-divisao-de-bairros-na-cidade/>>, Acesso em: 28 nov. 2014.

RICHES, Raimar. **O que é marketing**. 18 ed., São Paulo: Brasiliense, 2001.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, Elisabete et al (Org.). **O Caminho das Águas em Salvador: Bacias Hidrográficas, Bairros e Fontes**. Salvador: CIAGS/UFBA; SEMA, 2010.

SEBRAE. **Aumentar o ticket médio requer criatividade e inovação**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/21-noticias/comercio/7063-aumentar-o-ticket-medio-requer-criatividade-e-inovacao>> Acesso em: 25 ago. 2015.

SIM Sistema de Informações de Salvador. **Mapas – bairros 1960**. Disponível em: <http://www.sim.salvador.ba.gov.br/index.php?option=com_zoom&Itemid=38&page=view&catid=2&PageNo=4&key=28&hit=1>, Acesso em: 25 mai. 2015.

SPANG, Rebecca. **A invenção do restaurante – Paris e a moderna cultura gastronômica**. Rio de Janeiro, Record: 2003.

STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. **E-Marketing**. 6 ed. New Jersey, Prentice Hall: 2011.

TORRES, Claudio. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. Disponível em: <www.claudiotorres.com.br> Acesso em: 09 ago. 2015.

VELASCO, Miriam Medina. **Desmitificando a Normalização: guia para elaborar e formatar trabalhos acadêmicos**. Salvador, NUPE (Núcleo de Pesquisa e Extensão do Departamento de Ciências Humanas do Campus I da UNEB), 2012.

O TRABALHO DO POLICIAL MILITAR DE SALVADOR E SUA RELAÇÃO COM O ESTRESSE E QUALIDADE DE VIDA

Maria Junayr Souza Soares dos Santos
Discente do Curso de Administração da UNEB

José Antônio Carneiro Leão
Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar os aspectos do trabalho dos profissionais de segurança pública e a relação existente entre a atividade policial militar e a influência do estresse na qualidade de vida e saúde dos policiais militares da cidade de Salvador, Bahia. Tendo em vista que o trabalho proporciona satisfação pessoal e é o responsável pela sobrevivência, ao mesmo tempo, também pode ser considerado como algo que pode ocasionar consequências psicológicas, sofrimentos e doenças. Desta forma, busquei investigar através da pesquisa documental alguns aspectos ocasionados por essa atividade profissional, na qual se percebem que as condições no trabalho de radiopatrulhamento que são oferecidas aos agentes de segurança pública, os tornam mais suscetíveis ao desencadeamento de situações propícias ao comprometimento de sua saúde. Presume-se que uma maior aproximação dos policiais militares com a sociedade, o reconhecimento da importância do seu trabalho, bem como a necessidade da atividade física através do lazer, possam minimizar o estresse nesse ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Estresse. Qualidade de Vida. Saúde. Lazer e Radiopatrulhamento.

1. INTRODUÇÃO

Conforme o Capítulo I do Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia regulamentado pela Lei Estadual Nº 7.990 de 27 de dezembro de 2001 no seu Art. 162 o serviço policial militar se resume no desempenho das funções pertinentes ao cargo policial militar e no exercício das atividades inerentes à missão institucional da Polícia Militar, compreendendo todos os encargos previstos na legislação peculiar e específica relacionados com a preservação da ordem pública no Estado. O parágrafo primeiro normatiza que a jornada de trabalho do policial militar será de 30 (trinta) horas semanais ou de 40 (quarenta) horas semanais, de acordo com a necessidade do serviço. Assim como a Lei Estadual Nº 12.566 de 08 de março de 2012 no seu Art. 8º, inciso II.

Os integrantes da Polícia Militar de Salvador parecem sofrer exigências que lhes são cobradas tanto pela sociedade e, sobretudo, pela própria instituição militar, que não reconhecem o que diz respeito à eficácia e eficiência na realização do serviço. Por outro lado, é possível identificar a formação de um coletivo de trabalho em determinadas situações, que quando pode, revela-se tanto como regulador da atividade como dispositivo de preservação da integridade psíquica.

A complexidade deste estudo compreende um olhar de como se dá a atividade do policial militar de Salvador e as consequências advindas para a sua saúde e qualidade de vida, em particular o estresse. O traçado deste artigo percorre em seu desenvolvimento temas como alterações orgânicas relacionadas à tensão na atividade policial e o estresse como uma possível consequência advinda da profissão

policial, a partir de dados registrados no Centro de Perícias Médicas Militares (CPMM).

Com este estudo foi possível identificar dados sobre as situações geradoras de sofrimento corporal na atividade de radiopatrulhamento dos policiais militares da Polícia Militar de Salvador. Para tanto, o problema deste estudo foi: Qual a influência do estresse na qualidade de vida e saúde do quadro de praças da Polícia Militar de Salvador, no planejamento de suas atividades de radiopatrulhamento?

A identificação da perspectiva inicial da problemática desta investigação demonstra um diagnóstico no período de 2012 a 2014, quanto à presença de sofrimento psíquico proveniente das situações conflitantes de trabalho, a saber: estrutura de trabalho precária, tipo de trabalho com exposição ao risco de vida, excesso de cobranças por parte dos superiores hierárquicos e da comunidade, falha de comunicação no trabalho entre as centrais de rádio e/ou efetivo, autopercepção de impotência na atividade, bem como em muitas vezes pela falta de reconhecimento da instituição e da sociedade, defasagem de equipamentos de proteção individual (capacetes, coletes à prova de balas, armamentos, etc.), bem como os aparatos tecnológicos e transportes sucateados (viaturas policiais).

Na visão dos policiais operacionais, sobretudo os que compõem o grupo das praças da Polícia Militar (o ciclo mais baixo na hierarquia), os mesmos fatores responsáveis pela sua “péssima” qualidade de vida que afetam sua saúde são: ter dois empregos, trabalhar noite e dia, ficarem 12 horas na rua tendo comido apenas uma refeição, trabalhar sob pressão, ter que ficar alerta e dormir pouco onde um cochilo poderá significar muitas vezes a vida. Todavia, mesmo diante das situações adversas de trabalho, a radiopatrulha ainda encontra prazer em sua atividade, principalmente quando os profissionais se identificam com o que fazem e quando percebem a importância que a polícia militar tem na manutenção da segurança pública da sociedade.

Como pressuposto aponta-se uma maior aproximação dos policiais militares com a sociedade, momentos de reflexões através de outras ações, como na perspectiva do lazer, bem como o reconhecimento da importância de suas atividades. Estes aspectos possam vir a amenizar e reverter impactos prejudiciais, em especial, no planejamento e condução do trabalho de radiopatrulhamento da Polícia Militar de Salvador.

Este trabalho se justifica porque como policial militar pude vivenciar diferentes situações, das quais me motivaram nesse estudo analisar a influência do estresse na qualidade de vida e saúde do policial militar de Salvador. É preciso levar em consideração que essa profissão é mais vulnerável ao estresse, por ser uma atividade de risco que se depara no dia-a-dia com muitas situações adversas, exigindo soluções emergenciais, tais como: o restabelecimento do equilíbrio emocional do policial militar, a promoção de sua perfeita interação com a sociedade, bem como fazer com que a comunidade perceba a sua importância na preservação da ordem pública, etc., são aspectos que podem vir a apontar impactos favoráveis nas atividades dos profissionais, caracterizando a natureza da relevância social dessa pesquisa, o que justifica essa investigação na Polícia Militar da Bahia (PMBA).

2. ASPECTOS TEÓRICOS METODOLÓGICO DO ESTUDO

O presente estudo se enquadra em uma pesquisa documental e bibliográfica, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, em que teve como foco a qualidade de vida no trabalho policial militar. Assim foi pesquisado dados no período de 2012 a 2014, sobre o estresse do efetivo da Polícia Militar de Salvador, do quadro de atividades de radiopatrulhamento, a partir dos registros no Centro de Perícias Médicas Militares (CPMM). A pesquisa teve o intuito de verificar, além de dados quantitativos, fatores desencadeadores do estresse e o impacto na qualidade de vida dos policiais militares,

uma vez que se pretende contribuir para o planejamento na melhoria das relações de trabalho neste tipo de organização. Pois a rotina militar é uma atividade muito desgastante, e por vezes estes profissionais são submetidos à carga horária superior a estabelecida.

Os dados foram analisados com base nos conceitos de estresse, qualidade de vida, saúde, lazer, assim como nas funções inerentes ao policial militar de radiopatrulhamento.

3. POLICIAL MILITAR DE RADIOPATRULHAMENTO: FUNÇÕES, QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE

A Polícia Militar da Bahia é um órgão da Administração Direta do Estado, cuja destinação se encontra definida pela Constituição Federal, Art 144, § 5º, reforçada pela Constituição Estadual, Art 148, incisos de I a V. A ela compete a execução, com exclusividade, do policiamento ostensivo fardado com vistas à preservação da Ordem Pública. Sua ação é tipicamente preventiva, ou seja, atua no sentido de evitar que ocorra o delito. Para tanto, sua ostensividade caracteriza-se por ações de fiscalização de polícia sobre matéria de ordem pública, onde o policial é de imediato identificado, quer pelo fardamento, armamento, equipamento ou viatura.

Os policiais militares são servidores públicos que atuam como profissionais da área da segurança pública e que tem como uma de suas atribuições zelarem pela manutenção da ordem pública e defesa social, na qual deverão agir de acordo com o que rege a lei. Conforme a Constituição da República Federativa do Brasil, os profissionais de segurança pública são agentes públicos concursados conforme o que determina a Constituição Federal nos termos do Art. 37, II, com redação pela emenda constitucional nº 19.

Os policiais, em todo o mundo, constituem uma das categorias de trabalhadores com maior risco de vida e de estresse. No caso específico dos policiais militares, o nível de estresse tem sido apontado como superior ao de outras categorias profissionais, não só pela natureza das atividades que realizam, mas também pela sobrecarga de trabalho e pelas relações internas à corporação cuja organização se fundamenta em hierarquia rígida e disciplina militar. Tais características estruturantes tornam a instituição resistente a mudanças e repercutem na saúde dos servidores. Destacam-se, ainda, como fontes geradoras de estresse, as relações, por vezes, tensas e conflituosas dos policiais com o Sistema de Justiça e com o público a quem atendem. Expostos a cargas horárias extensivas e intensas de trabalho e a situações estressantes, os policiais tendem a desenvolver problemas de saúde que se cronificam ao longo do tempo, se não recebem atenção especial. Como lembra Dejours(1993), embora o sofrimento humano seja intrínseco aos processos de trabalho, é necessário compreender suas causas para agir sobre elas, modificando-as com vistas a tornar o processo laboral um fator de saúde e não de adoecimento. Dentre as possíveis consequências nocivas a saúde do profissional policial, pode citar o estresse como um fenômeno constante em sua atividade. Apesar de o estresse ser quase sempre reversível, é preciso formular tratamentos ou ações preventivas, considerando o que estressa o policial e como reduzir ou eliminar os agentes estressores.

Além disso, devem-se adotar tratamentos capazes de aumentar a resistência desses profissionais e aliviar os sintomas presentes no momento. Recomendam-se, ainda, formas de minimizar os efeitos do estresse, como alimentação equilibrada (para repor os nutrientes que são gastos nos momentos de maior estresse), relaxamentos (exercícios de respiração profunda, relaxamento muscular, música, filmes, leitura, etc.), exercícios físicos, entre outras, como acompanhamento psicológico individual e, conseqüentemente, estratégias de enfrentamento para manter a estabilidade

emocional dos policiais, atitude positiva perante o trabalho, de forma a gerar a qualidade de vida.

De acordo com Territo e Vetter (1981) no caso da polícia, pela própria natureza específica do trabalho policial, o estresse é mais comum do que nas demais profissões, uma vez que este grupo profissional se depara com situações muito especiais durante o exercício da sua profissão, as quais produzem uma série de tensões psicológicas que podem levar a consequências negativas.

Conforme Lipp (1996) o estresse pode ser conceituado da seguinte maneira:

Estresse é definido como uma reação do organismo com componentes físicos e/ou psicológicos, devendo ser causadas por alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrita, amedronta, excita, ou confunde (...). No momento em que a pessoa é sujeita a uma fonte de estresse, um longo processo bioquímico instala-se, cujo início manifesta-se de modo bastante semelhante, com o aparecimento de taquicardia, sudorese excessiva, tensão muscular, boca seca e a sensação de estar alerta.

O desgaste físico e emocional aos quais as pessoas são submetidas nas relações com o ambiente de trabalho é um fator muito significativo na determinação de transtornos de saúde relacionados ao estresse, como é o caso das depressões, ansiedade, transtorno de pânico, fobias e doenças psicogênicas (DEITOS & GOLEMAN, 1997).

O estresse é o responsável pelo excesso de atrasos e faltas, aumento das licenças médicas, alta rotatividade, acidentes de trabalho, problemas de relacionamentos com a chefia e subordinados, queda na produtividade (qualidade e quantidade), falta de originalidade nas idéias, desempenho irregular, dificuldades interpessoais com colegas e no atendimento, sem falar como consequência do estresse pode vir à depressão, alcoolismo, tabagismo e uso de outras drogas.

A qualidade de vida é um meio usado para medir as condições de vida de um ser humano, esse meio envolve o bem físico, mental, psicológico e emocional, relacionamentos sociais, como família e amigos e também saúde, educação e outras circunstâncias da vida.

A qualidade de Vida é verificada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que desenvolveu um questionário para aferir os aspectos de uma boa condição de vida. Esse questionário é composto por seis domínios: o físico, o psicológico, o do nível de independência, o das relações sociais, o do meio ambiente e o dos aspectos religiosos.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é um modo de medir a qualidade de vida nos países, comparando riqueza, alfabetização, educação, esperança média de vida, natalidade e outros fatores, é uma maneira de avaliação e medida do bem-estar de uma população.

Para garantir uma boa qualidade de vida, deve-se ter hábitos saudáveis, cuidar bem do corpo, ter uma alimentação equilibrada, relacionamentos saudáveis, ter tempo para lazer e vários outros hábitos que façam o indivíduo se sentir bem, que tragam boas consequências, como usar o humor para lidar com situações de estresse, definir objetivos de vida e fazer com que a pessoa sinta que tem controle sobre sua própria vida.

Na vida do ser humano manter um estilo de vida ativo em busca de uma vida plena e saudável, é uma conquista que muito contribui para melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

A saúde é resultante de diversos fatores sendo conceituada como um estado de completo bem estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade (OMS, 1947). Este conceito da Organização Mundial da Saúde (OMS) parece ser utópico, principalmente no que se refere à saúde do policial militar, que vem se revelando sufocado quanto a sua saúde mental. Por outras palavras, a saúde

pode ser definida como o nível de eficácia funcional e metabólica de um organismo a nível micro (celular) e macro (social).

A saúde está associada à qualidade de vida, que tem como referência os parâmetros socioambientais como: moradia, assistência médica, transporte, segurança, remuneração, condições de trabalho, meio ambiente, opção de lazer, entre outros; e por parâmetros individuais como: hereditariedade, estilo de vida através de hábitos alimentares, controle de estresse, atividade física habitual, relacionamentos e comportamento preventivo (NAHAS, 2003).

Para o cuidado da saúde física, é recomendada a realização frequente e regular de exercícios, e uma dieta equilibrada e saudável, com variedade de nutrientes e proteínas. Sendo assim, o estilo de vida, isto é, o conjunto de comportamentos adotados por uma pessoa, pode ser benéfico ou prejudicial à saúde. Por exemplo, um indivíduo que mantém uma alimentação equilibrada e que realiza atividades físicas diariamente tem maiores hipóteses de desfrutar de uma boa saúde. Pelo contrário, as pessoas que comem e bebem em excesso, que não descansam o suficiente correm sérios riscos de sofrer doenças que poderiam ser evitadas. Em linhas gerais, a saúde pode dividir-se em saúde física e saúde mental embora, na realidade, sejam dois aspectos interrelacionados.

A saúde mental é um termo usado para descrever o nível de qualidade de vida cognitiva ou emocional. A saúde mental pode incluir a capacidade de um indivíduo de apreciar a vida e procurar um equilíbrio entre as atividades e os esforços para atingir a superação psicológica. Admite-se, entretanto, que o conceito de saúde mental é mais amplo que a ausência de transtornos mentais. Mas ele pode ser relacionado a outro conceito para minimizá-lo, o do lazer.

O conceito de lazer como o tempo que sobra do horário de trabalho e/ou do cumprimento de obrigações, utilizado para praticar atividades prazerosas, é um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, divertir-se, recrear-se e entreter-se ou, ainda, desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após se livrar das obrigações profissionais, familiares e sociais. O lazer numa perspectiva atual é concebido como prática de sobrevivência, de emancipação, de humanização, de liberdade. (MASCARENHAS, 2003).

De acordo com Gomes e Elizalde (2008), o lazer não é um fenômeno isolado e se manifesta em diferentes contextos de acordo com os sentidos e os significados culturalmente produzidos/reproduzidos pelos sujeitos em suas relações com o mundo. O lazer participa da complexa trama histórico-social que caracteriza a vida na sociedade, e é um dos fios tecidos na rede humana de significados, dos símbolos e das significações.

Na vida cotidiana o lazer constitui-se de relações dialógicas com outros campos além do trabalho, tais como a educação, a política, a economia, a linguagem, a saúde, a arte, a ciência e a natureza, entre outras dimensões da vida, sendo parte integrante e constitutiva de cada sociedade.

Desse modo, lazer é uma necessidade humana e dimensão da cultura caracterizada pela vivência lúdica de manifestações culturais no tempo/espço social. Assim, o lazer é constituído na articulação de três elementos fundamentais: a ludicidade, as manifestações culturais e o tempo/espço social. Juntos, esses elementos configuram as condições materiais e simbólicas, subjetivas e objetivas que podem ou não fazer do lazer um potente aliado no processo de transformação das sociedades, tornando-as mais humanas e inclusivas.

Segundo Gomes (2008), as manifestações culturais que constituem o lazer são práticas sociais vivenciadas como desfrute e como fruição da cultura, tais como: festas, jogos, passeios, viagens, poesia, grafite e desenho, pintura, escultura, dança, vivências e expressões corporais, jogos eletrônicos e experiências virtuais, fotografia,

teatro, atividades recreativas e esportivas, festivais e eventos artísticos, variadas formas de educação popular local, espaços de conversação e debate etc.

É estudado e comprovado que o homem precisa de algum tempo livre de lazer para relaxar dos seus problemas. Eis a necessidade do planejamento com os policiais militares. Sem ir mais longe, hoje testemunhamos as tremendas consequências que podem causar numa pessoa que não dispõe de tempo livre para descansar, o estresse e as doenças associadas são o melhor reflexo dessa falta de tempo de lazer que todos temos a necessidade de ter para viver, trabalhar e procurar se manter saudável.

O radiopatrulhamento é um serviço de policiamento ostensivo realizado 24 horas por um conjunto de homens, empregados de forma técnica, tática e operacional, através de viaturas padronizadas e equipadas com rádio para atendimento das ocorrências em permanente contato com uma central de operações. Assim, verificamos que radiopatrulha é considerada uma atividade de policiamento ostensivo onde o patrolheiro policial militar está em permanente contato com uma central de operações que exerce a sua coordenação e controle, informando-lhes o local das ocorrências e fazendo policiamento ostensivo preventivo e/ou atuando de forma repressiva no combate ao crime e contravenções.

O radiopatrulhamento é caracterizado pelo dinamismo, amplitude de eficácia no policiamento. As ações são preventivas, através de patrulhamentos e presença em locais estratégicos, bem como repressivas e assistenciais através do atendimento de ocorrências geradas pela Central de Operações (fone 190) ou simplesmente por um aceno de mão de qualquer cidadão à viatura.

4. REGISTRO DE OCORRÊNCIAS E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo registros do Centro de Perícias Médicas Militares (CPMM), órgão responsável pela avaliação da saúde dos policiais militares do Estado da Bahia, no período compreendido entre o ano de 2012 a 2014, foram avaliados 13.292 policiais militares o que corresponde aproximadamente a 38% do efetivo atual de 35.000 integrantes da Polícia Militar da Bahia (PMBA). Sendo que 3.432 foram diagnosticados como portadores de transtornos mentais e comportamentais. Destes, 902 foram julgados incapazes definitivamente para a atividade profissional. Enquanto outros 295 policiais apresentaram doenças relacionadas com o sistema nervoso, dos quais 89 foram afastados em caráter definitivo.

De acordo com os dados acima, vale salientar que, dos atendimentos diagnosticados com portadores de transtornos mentais devido ao estresse, 6.305 trabalhavam no radiopatrulhamento.

O Serviço de Valorização Profissional (SEVAP) é um órgão da PMBA subordinado ao Departamento de Pessoal (DP), reestruturado a partir do Decreto Lei n.º 9.848 de 29/12/2005, que trata da Organização Estrutural e Funcional da PMBA, tendo a sua regulamentação ditada pelo Decreto n.º 10.152 de 09/11/2006.

Atualmente o SEVAP, sede na Vila Policial Militar do Bonfim, oferece assistência aos policiais militares e familiares em três áreas: Social, Psicológica e Jurídica e, ainda assim, controla os serviços do Hotel de Acolhimento. O SEVAP tem como missão gerenciar as atividades de recuperação, readaptação, desenvolvimento, acompanhamento psicológico e sócio funcional do policial militar, a fim de resgatar o seu potencial humano e profissional. Além disso, conforme decreto 10.152/06, tem previsto:

Planejar, coordenar e fiscalizar a política de valorização profissional da Polícia Militar; contribuir para humanização das condições de trabalho, intervindo nos fenômenos sociais, decorrentes das relações policial/trabalho, proporcionando um clima harmônico e propício para o desenvolvimento individual e organizacional.

O Serviço de Valorização Profissional (SEVAP), através da Unidade de Assistência Social (UAS) tem como finalidade prestar assistência aos policiais militares da ativa, inativos, dependentes e funcionários civis, visando a valorização e a dignidade humana, o bem-estar e o desenvolvimento social, contribuindo para a humanização das condições de trabalho, propiciando crescimento individual, grupal e organizacional através da Unidade de Assistência Psicológica (UAP). Esta tem como finalidade atuar através de psicoterapia e por meio de palestras, visando a integração dos policiais militares, de maneira equilibrada, no convívio social, familiar e profissional. Juntas realizaram um total de 5540 atendimentos de policiais militares, num período compreendido entre o ano de 2012 a 2014.

Como planejar uma perspectiva de qualidade de vida a partir de resultados expressivos como os apresentados parece ser a questão. A perspectiva é de criar um espaço de ações que incluam atividades de lazer durante a jornada de trabalho, pois o regime de escala dos policiais militares de radiopatrulha chega a ser de 24 horas ininterruptas.

Para orientar sobre os programas preventivos e assistenciais existentes na Corporação para que se tenha melhor qualidade de vida e bem-estar, esses profissionais da área de saúde realizam visitas para palestras, seminários e oficinas informativas nas unidades institucionais com o objetivo de que os policiais militares conheçam o trabalho que é desenvolvido e como ser inserido nesses programas assistências, para que possam efetivamente participar e perceber o verdadeiro benefício da qualidade de vida. Desta forma os comandos das Unidades apresentam o policial militar para uma triagem nesses Departamentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa foi verificar a influencia do estresse na qualidade de vida e saúde do policial militar de Salvador, mais especificamente no exercício de radiopatrulhamento, na qual foi possível comprovar que o serviço destes profissionais é muito desgastante, onde os principais fatores causadores do estresse são a quantidade excessiva de horas trabalhadas, pois a maioria trabalha em regime de escalas que chegam a ser de 24 horas ininterruptas, carga horária que não atende humanamente as condições de saúde no trabalho, serviço com exposição ao risco de vida, bem como a falta de reconhecimento do seu trabalho por parte da instituição e da sociedade.

Para prevenir o estresse é necessário que o indivíduo tenha certo equilíbrio entre trabalho, lazer e repouso. Deve-se fazer um mapeamento dos agentes estressores no ambiente de trabalho, desenvolvendo uma pesquisa de expectativas a fim de desenvolver novas políticas e colocar em prática novas ações que visem minimizar os fatores estressores e assim melhorar a qualidade de vida dos radiopatrulhas, bem como a realização de entrevistas com os policiais militares, no intuito de verificar a percepção deles em relação à tarefa que executam e as reações sentidas durante a realização das mesmas.

Em termos de planejamento se torna eficaz criar mecanismos de controle da exposição aos fatores de risco para poder intervir de maneira satisfatória na organização do trabalho. Presume-se que uma maior aproximação dos policiais militares com a sociedade, momentos de reflexões através de outras atividades na perspectiva do lazer, bem como o reconhecimento da importância do seu trabalho por parte da corporação e da comunidade, possam amenizar e reverter impactos que possam vir a serem prejudiciais, na condução do trabalho de radiopatrulhamento dos policiais militares da Polícia Militar de Salvador.

A partir dos dados desse breve estudo sugiro uma escala de serviço mais flexível no intuito de proporcionar horas de lazer para minimizar o estresse do policial militar,

como por exemplo: competições esportivas entre o efetivo, viagens com interação da família, encontros periódicos entre colegas de trabalho, com a supervisão e incentivo dos comandantes de Unidades, no planejamento de ações interativas integradas às funções dos policiais. Ações que demonstrarão aos seus servidores que a Instituição se preocupa com o bem-estar desses profissionais.

É fato que o estresse pode afetar as atividades e a saúde desses profissionais de segurança pública, comprometendo sua saúde e qualidade de vida. Nesse sentido, torna-se imprescindível que novos estudos sejam recomendados no intuito de aprofundar ainda mais sobre o referido tema, inclusive incluindo a investigação de outros aspectos psicológicos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Luiz Otavio de Oliveira. **Direito e Segurança Pública - A juridicidade operacional da polícia**. Editora Consulex, Brasília, 2003.

ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE PSIQUIATRIA. **Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais** - DSM IV, Porto Alegre, Artes Médicas. 1995. Constituição Federal nos termos do art. 37, II, com redação pela emenda constitucional nº 19.

DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

Deitos, F & Goleman, D (1997). **O Mito de Ulisses**. Santa Maria: Kaza do Zé. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia Art. 162, § 1º.

GOMES, Christianne L. e ELIZALDE, Rodrigo. **Lazer, trabalho e educação: relações históricas, questões contemporâneas**. 2. ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. **Como enfrentar o estresse**. São Paulo: Icone, 1996.

Manual Básico de Policiamento Ostensivo, Ministério do Exército, Inspetoria-Geral das Polícias Militares, Porto Alegre, 1999.

MASCARENHAS, Fernando. **Lazer como prática da liberdade**. Goiânia: UFG, 2003.

MATTOS, Mauro Gomes de & Adriano José Rosseto Júnior ShellyBlecher. **Teoria e prática da metodologia da pesquisa em educação física**: Construindo seu trabalho acadêmico: monografia, artigo científico e projeto de ação. São Paulo: Phorte, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, Brasil, 2008.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser**: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. RJ, 1999, tese de Doutorado. Instituto Universitário de Pesquisas.

NAHAS, Markus V. **Atividade Física, saúde e qualidade de vida**: Conceitos e

sugestões para um estilo de vida 3. Ed. Ver. E atual. Londrina: Midiograf, 2003.

Organização Mundial de Saúde (OMS), 1947 - Dr. Margaret

PM-BA - Policia Militar da Bahia. Disponível em: <www.pmba.gov.br> Acesso em 25 de abril de 2015.

TERRITO, Leonardo e Vetter, Harold, **Estresse e policiais**, Hardcover, 1981.

GESTÃO SOCIAL: A CONTRIBUIÇÃO DO GESTOR PARA O CRESCIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL (ONG) DE SALVADOR (BA)

Maria Luiza Xavier dos Santos

Discente do Curso de Administração da UNEB

Marta Maria Leone Lima

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

O presente texto busca refletir sobre as contribuições do gestor para o crescimento de uma Organização Não Governamental – ONG voltada para o atendimento a crianças especiais em Salvador. O objetivo é mostrar as contribuições do gestor para o crescimento financeiro e operacional da Organização em questão. Para tanto identificou-se as principais dificuldades do gestor na condução da ONG, verificou-se a utilização das ferramentas gerenciais na sua gestão e avaliou-se por fim se houve déficit ou superávit no período estudado, sendo esse o ano de 2012 e 2013. Para atingir os objetivos foi feito um estudo de caso, onde foram detectadas as dificuldades da gestão em questões financeiras e de relacionamentos com os seus colaboradores, a utilização das ferramentas gerenciais PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar) e um déficit após apuração dos resultados do ano de 2013. Ficando clara a dificuldade do gestor na condução da organização em virtude da sua falta de formação na área administrativa, e abrindo uma reflexão sobre a importância da formação do gestor social dentro das instituições de ensino superior.

PALAVRAS-CHAVES: ONG. Administração. Gestor. Gestão Social

1. INTRODUÇÃO

As Organizações Não Governamentais – ONG surge de demandas da população, que em alguns casos não são atendidas pelo Estado. Como parte do Terceiro Setor essas organizações trabalham com iniciativas sociais voltadas para várias áreas, tendo assim enfoque em uma gestão social.

A Gestão Social é normalmente utilizada por organizações que em geral não estão nem na esfera pública nem nas áreas privadas, apesar de manterem relações com instituições privadas e públicas (FRANÇA FILHO, 2007), nesse contexto de gestão social e terceiro setor encontra-se também as ONGs.

Buscando enfatizar a importância desse tipo de organização, o presente artigo tem como objetivo analisar em que medida o gestor, sem formação acadêmica em Administração, pode colaborar para uma gestão que alcance seus objetivos, em uma instituição sem fins lucrativos de Salvador no período de 2012 e 2013, que trabalha com atendimento de crianças especiais. Para tanto buscou enfatizar as decisões relativas às questões operacionais (aumento de atendimento e de contratações) e as questões ligadas às receitas e despesas. Foi utilizado um estudo de caso dentro de uma Organização Não Governamental – ONG, que atende a crianças especiais, localizada na cidade de Salvador.

O objetivo geral do estudo foi de mostrar as contribuições do gestor para o superávit e crescimento operacional da Organização Não Governamental estudada. Como objetivos específicos buscou: a) identificar as principais dificuldades do gestor na condução da ONG; b) verificar se o gestor utiliza-se das ferramentas básicas PODC

na sua gestão; c) avaliar se houve crescimento operacional e se no período estudado de 2012 a 2013 a instituição apresentou déficit ou superávit.

O presente trabalho procurou responder a seguinte questão: A formação acadêmica em administração do gestor de uma organização sem fins lucrativos de Salvador, e/ou a falta de conhecimento das ferramentas básicas PODC para gestão, podem interferir nos resultados pretendidos pela organização?

A escolha do tema se deu inicialmente pelo interesse de verificar em que medida a formação do gestor pode interferir na condução e resultados de uma organização. A relevância desse estudo se dá pela análise das dificuldades encontradas pelo gestor de uma Instituição Sem Fins Lucrativos, haja vista que boa parte dessas instituições oferece serviços de utilidade pública, a diferentes segmentos sociais. Diante disso observa-se que os recursos financeiros são normalmente escassos e desse modo, devem ser bem geridos para que as organizações consigam atingir seus objetivos e prestar serviço à população.

Outro fato relevante é o de que boa parte dos gestores de instituições sem fins lucrativos normalmente não tem formação acadêmica em administração. Nesse sentido, esse estudo pode contribuir para a gestão dessas organizações, além de servir como material de reflexão acadêmica para futuros gestores sociais.

Outro aspecto relevante é que esse trabalho alertou para a necessidade de formação específica para os gestores que atuam em organizações do terceiro setor, pois esses possuem a visão social, que em parceria com uma visão administrativa possibilitará uma ampliação das perspectivas não só de crescimento, mas de continuação dos trabalhos dessas organizações.

Por último, mais não menos importante, vem o fato das contribuições financeiras que essas organizações têm para o país. Seja através da contratação de pessoal, seja pelo atendimento a pessoas, que teoricamente seria responsabilidade do estado. Sendo assim de suma importância a verificação e análise de como estão sendo geridos esses recursos.

Desse modo, esse estudo analisou em que medida o gestor sem formação acadêmica em Administração pode colaborar para uma gestão que alcance seus objetivos, em uma instituição sem fins lucrativos de Salvador, ou seja, como tem acontecido a gestão de organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

Especificamente identifica as principais dificuldades do gestor na condução da ONG, verifica se esse se utiliza das ferramentas gerenciais (planejar, organizar, dirigir e controlar) e avalia se houve superávit ou déficit, e crescimento operacional que essa organização atingiu, tendo como base o ano de 2013 em comparativo ao ano de 2012. Para atingir tais objetivos o trabalho foi dividido em 5 partes, sendo essa a primeira, onde é feito um breve relato sobre toda a abordagem do trabalho, na parte dois consta a metodologia utilizada no artigo, que leva a terceira parte aonde é feita a revisão de literatura com base nas palavras chaves, vindo logo em seguida a quarta parte aonde a instituição que foi utilizada para o estudo de caso é caracterizada e concluindo com a quinta parte aonde são expostos os resultados e considerações finais.

2. CAMINHOS PERCORRIDOS

Para alcançar tais objetivos utilizamos como percurso metodológico o estudo de caso, que teve como campo empírico uma instituição não governamental de Salvador. Por ter feito como opção metodologia a pesquisa qualitativa, que de acordo com RICHARDSON, (2011, p. 90) “[...] pode ser caracterizada como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas [...]”, se caracterizando pela utilização de vários tipos de métodos científicos, sendo feito uma pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico, que de acordo com GIL (2010, p. 45) desenvolve-se ao longo de várias etapas.

Inicialmente foi feita uma revisão de literatura sobre o tema e uma pesquisa bibliográfica, em seguida foi utilizado como método de coleta de dados a entrevista semiestrutura, a observação assistemática do cotidiano da Instituição e pôr fim a análise documental onde foram utilizados: estatuto, atas e balanços da organização estudada.

O estudo de caso “consiste no estudo profundo [...] de um ou poucos objetos” (GIL, 2010, p. 37), como método para coleta de dados adotou-se a observação assistemática onde “[...] a tarefa de observar será mais livre, sem fichas ou listas de registros, embora tenha de cumprir as recomendações do plano de observação que deve estar determinado pelos objetivos da pesquisa”. (RICHARDSON, 2011, p. 261). Outro aspecto do Estudo de Caso é a necessidade de se estabelecer determinado período atrelado à observação feita na instituição. Nesse estudo estabeleceram-se como período de análise os anos de 2012 e 2013 para fins de análise documental e o ano de 2014 para a observação.

Foi realizada, também uma entrevista no ano de 2015 com roteiro semiestruturado, com questões abertas junto ao gestor da organização e a gerencia administrativa, com intuito de verificar os objetivos gerais e específicos.

O tratamento dos dados observados, realizou-se através da técnica de análise de conteúdo, tendo essa sido feita em três etapas que de acordo com TRIVIÑOS, 1987 apud PIMENTEL, CARRIER e SILVA (2009) são a: pré-análise que consiste no processo de classificação, ordenação e leitura flutuante de todo o material coletado, a fase de descrição analítica onde se delimita os recortes a ser estudado de modo mais aprofundado e a fase de interpretação que é análise baseando-se na reflexão e intuição, de modo a descobrir o modo de pensar, as tendências ou fenômenos sociais no material coletado.

3. DOS MOVIMENTOS SOCIAIS AS ONGS

Os movimentos e lutas sociais foram de vital importância para a construção da cidadania. Aqui nesse artigo serão citados apenas alguns movimentos que foi entendido como agregadores para o tema do presente trabalho, que é o de Gestão Social, mais objetivamente alguns movimentos de fundo social no Brasil.

A partir da metade do século XIX, surge em São Paulo segundo Gohn (2001) várias sociedades de socorro mutuo, que objetivavam garantir a sobrevivência das famílias de assalariados, socorrendo-as em determinadas ocasiões, como enterro de um dos seus membros. Esse auxílio, não se restringia apenas as necessidades econômicas dos indivíduos, mas visando aspectos culturais e sociais, dando auxílio aos doentes, crianças e idosos, dedicando-se a construção e manutenção de abrigos, creches, hospitais e orfanatos.

Em 1968 é implantado o Movimento das Comunidades Eclesiais de Base da Igreja Católica no Brasil que surgem inicialmente nas zonas rurais na região nordeste, posteriormente em 1971 surge os Movimentos das Pastorais de Periferia urbana em São Paulo, que trabalham com um público carente e logo em seguida o Movimento do Custo de Vida, tendo abrangência nacional como organizador de outros movimentos sociais, reordenando a participação popular na “vida associativa pública” (GOHN, 2001, p.111).

A partir de 1975 surgem vários movimentos de vulto no Brasil na busca de direitos e mudanças para o cenário em que se encontravam, como o Movimento Feminista, Movimento Sindical, Movimento Estudantil e o Movimento dos Sem-Terra. Todos esses movimentos buscavam alguma coisa que naquele momento julgavam importante para os seus participantes e que não eram atendidos pelo governo. Assim também acontece com as organizações sem fins lucrativos, que na sua maioria

buscam atender reivindicar direitos e demandas da população, que não são atendidas a contento pelo estado, mas que são vitais para a população que dela se utiliza.

A expressão ONG (Organização Não Governamental) foi usada pela primeira vez na década de 40 pela ONU (Organizações das Nações Unidas) para designar entidades executoras de projetos humanitários ou de interesse público (Landim, 1998; Vieira, 2001, apud COUTINHO). No Brasil as ONGs surgiram com mais força a partir da década de 70.

As ONGs em sua grande parte surgiram para suprir necessidades da população, devido ao fato do Estado não absorver determinadas necessidades de certos grupos e essas também não serem de interesse das empresas particulares. Essas Entidades nasceram visando, em geral o atendimento de pessoas carentes, oferecendo produtos e/ou serviços, dirigidos ao bem comum, tentando diminuir as distancias sociais. Essas organizações vivem eminentemente de doações e de convênio com o Poder Público.

As ONGs fazem parte do chamado terceiro setor, sendo esse “um meio termo do ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange a melhoria social” (CAMARGO, et. al., 2002, p.15), com o intuito de melhorar as relações e atender as demandas da população, na busca da melhoria social, o terceiro setor e nesse caso especifico as ONGs necessitam de recursos que subsidiem essas atividades, devendo esses serem bem geridos, com o intuito de atingir os objetivos a que se propõe a organização. Sendo essencial nesse sentido a condução administrativa dessas organizações.

3.1. A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE ONGS

Informalmente a Administração existe desde a antiguidade, isso porque sempre houve formação de grupos, sendo normalmente atribuída a cada indivíduo desse grupo uma tarefa com intuito de alcançar a finalidade pretendida.

Para Farias (1994), a Administração é consequência do conhecimento, estudos e pesquisas de vários estudiosos, sendo os resultados desses estudos e pesquisas vitais para que a Administração se solidificasse, sofrendo influência de vários filósofos desde a antiguidade.

Além das influencias filosóficas sofreu influência também das ciências exatas, como a física e a matemática, tendo tido duas influencias decisivas, que foram: a física tradicional e o método cartesiano, a primeira por Isaac Newton e a segunda de René Descartes. Da física traz a busca pela exatidão e o determinismo matemático e do cartesianismo a análise e a divisão do trabalho (CHAVIENATO, 2004).

Outra influência importante foi a da igreja e do exército, aonde a figura do líder começa a se sobressair e demonstrar importância para o resultado dos processos. Tendo a figura do gestor, na atualidade, extrema relevância na construção não só da administração, mas também na manutenção das relações interpessoais dentro das empresas.

Administrar uma empresa, em especial uma ONG é atividade complexa que requer estar sempre atualizado e em conexão com as constantes mudanças econômicas e tecnológicas. É necessário também saber lidar com funcionários, conhecer Administração, Direito, Contabilidade e Marketing, para que a empresa possa se manter viva.

Gerir uma instituição sem fins lucrativos pode ser ainda mais difícil, pois os recursos financeiros são muitas vezes mais escassos. Para além dos problemas relativos à escassez dos recursos, em alguns casos à dificuldade na administração desse tipo de organização está na falta de expertise do gestor com as ferramentas da administração, pois em alguns casos o gestor da ONG não possui formação na área administrativa.

Para (Drucker 2001 apud CAZZOLATO 2009, p. 70) as organizações sem fins lucrativos servem para “provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”, logo, a finalidade dessas organizações difere da de uma empresa normal – a qual objetiva o lucro e crescer no mercado.

Por não ter finalidade lucrativa e pela escassez dos recursos, as instituições sem fins lucrativos devem ter bem definido sua missão e visão para que na construção e realização das suas atividades, possam atender as necessidades e as pessoas para as quais foi criada.

Com o objetivo de atender algumas necessidades de um nicho da população, as Organizações Não Governamental, passam a desempenhar de certa maneira papel que seria do Estado, inserindo-se assim no contexto do terceiro setor.

As ONGs dentro desse contexto assumem o papel de elemento transformador. Camargo fala muito bem sobre o papel transformador do terceiro setor, ele diz que ser terceiro setor é:

[...] Mais do que assistir os menores carentes, distribuir donativos natalinos ou agasalhos no inverno, de forma esporádica, paliativa, sem sinergia necessária.

Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, que com sua missão ímpar de prestar benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil.

Ser Terceiro Setor é combater o paternalismo do Estado e o individualismo social, integrando a sociedade civil com suas próprias problemáticas e soluções. É capacitar o indivíduo, o cidadão, de recursos que o tornem ativo perante as desigualdades (CAMARGO, et. al., 2002, p. 15/16).

O gestor entra nesse contexto para trabalhar em prol de gerir os recursos disponíveis da melhor maneira possível a fim de efetivar o que foi estabelecido na missão da instituição. Recursos que não são só financeiros, mais também intelectuais e de pessoal. Devendo saber como captar os recursos e administrar esse de maneira inteligente, direcionando o momento de economizar e de investir, buscando atingir as finalidades já estabelecidas, a fim de criar ações e contribuições duradouras.

Dessa maneira é muito importante o perfil do gestor, como ele se comporta diante dos seus colaboradores, se ele é um gestor mais liberal, mais conservador ou se adapta as situações existentes.

O seu perfil de gestão influenciará diretamente nos métodos que utiliza para gerir, o que pode ser um diferencial positivo ou não.

Drucker (2001, p. 17) diz que a tomada de decisão necessita de diferença, devendo o gestor “encorajar a discordância honesta e construtiva”, pois, assim terá uma noção mais apurada e diversificada para tomar a decisão necessária.

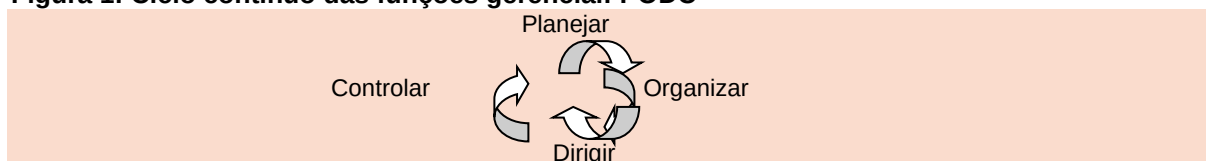
O encorajamento a discordância é saudável quando usado de maneira a agregar possibilidades para a organização, já que as várias opiniões quando bem observada e devidamente filtrada pode levar a soluções e ações de ganho geral. Essas ações levarão aos resultados pretendidos pela organização.

Tenório (2009) diz que é imprescindível gerenciar as partes que constituem a organização para que os recursos sejam utilizados de maneira a trazer resultados positivos e que o trabalho seja realizado no momento certo. “Gerenciar é estabelecer objetivos e alocar recursos para atingir finalidades determinadas” (TENÓRIO, 2009, p. 17).

A utilização das quatro funções gerenciais é de vital importância para gerir uma organização seja ela formal ou do terceiro setor. O gestor precisa estar pautado no planejamento, organização, direção e controle, deste modo será possível obter as medidas de eficiência, eficácia e efetividade, possibilitando avaliar os resultados e verificar se os objetivos propostos foram alcançados.

Buscando atingir esses objetivos, o gestor deve ter a percepção de que “as funções gerenciais estabelecem ciclos contínuos que tem início no planejamento e terminam com o controle” (TENÓRIO, 2009, p. 23), o que levará a um novo ciclo.

Figura 1: Ciclo contínuo das funções gerencial: PODC



Fonte: (Tenório, 2009, p. 23)

Como podem ser percebidas através da figura 1, essas funções devem ser usadas ininterruptamente, pois uma vai dar suporte para a condução da outra e assim conseguir fazer com que o trabalho da organização evolua de maneira satisfatória. Essas funções ou atividades são utilizadas pelo gestor ou pessoa que ocupe posição de liderança, a fim de auxiliar na condução dos trabalhos das equipes. Especificamente aqui nesse artigo essa análise sobre as funções gerenciais se deterá ao gestor da ONG estudada. Para isso é necessário conhecer um pouco cada uma dessas funções.

As funções são utilizadas pelos gestores de modo a que todas as ações organizacionais levem ao cumprimento da sua finalidade inicial.

A primeira etapa é o planejamento, essa função serve para estabelecer o que, como, e onde a organização quer chegar. Como diz Tenório, (2009, p. 22) “É a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado”.

Nessa fase a utilização da matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é de suma importância, pois possibilita identificar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidade da organização, podendo assim dar início ao planejamento. O final dessa etapa conduz para a seguinte que é a organização.

Nessa etapa, busca-se estabelecer, quem, o que cada um faz, e com que recursos, a etapa da organização vai utilizar o material que o planejamento disponibilizou, a fim de fazer com que as metas possam ser atingidas. Maximiniano (2007, p. 83) diz que.

A organização é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões de organização.

Tenório, (2009, p. 22) simplifica essa etapa dizendo que “é a ação de agrupar pessoas e recursos previstos”. Essa etapa está diretamente ligada a próxima, que é a Direção. A etapa da direção “é a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar objetivos organizacionais.” (Tenório, 2009, p.22). Ao exercer essa função o gestor visa direcionar os seus colaboradores de modo a assegurar que as atividades estabelecidas sejam executadas.

No processo de dirigir uma organização, a liderança é de suma importância, pois a liderança é a autoridade conseguida não pela delegação de um poder, mais pelo reconhecimento dos subordinados, Maximiniano (2007, p 93-94) diz que

[...] trabalhar com pessoas é um processo formado por outros processos, como a liderança. A liderança é um processo complexo que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação. [...] depende-se da liderança para fazer funcionar todos os outros processos.

Sendo função do gestor também acompanhar a execução dos trabalhos, ou seja, controlar esses. O controle “é a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim

de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados” (Tenório, 2009, p. 23), com a intenção de sempre dar andamento nos processos e se necessário fazendo adaptações e retificações para que as metas sejam atingidas com excelência.

3.2. GESTÃO SOCIAL

O termo gestão social está sendo muito utilizado na atualidade, França Filho (2007) aborda que a recorrência na utilização desse termo serve para identificar as mais variadas práticas sociais de diferentes atores não apenas governamentais, mas principalmente de organizações não governamentais, associações, fundações, e na atualidade de algumas iniciativas partindo mesmo do setor privado.

A visibilidade atual desse termo está atrelada ao aumento da discussão sobre o terceiro setor, que põem em foco “o papel de organizações privadas atuando com objetivos públicos” (FRANÇA FILHO, 2007, p. 01).

Nesse propósito a gestão social busca alcançar objetivos, estabelecidos diante da necessidade de grupos ou pessoas, tendo que assim utilizar recursos que lhe são disponíveis, nesse contexto a administração concebe a gestão a partir de quatro princípios: planejar, organizar, dirigir e controlar. Tenório, (2009) fala sobre a importância dessas ferramentas para a gestão de ONGs, enquanto França Filho (2007), ainda sobre uma perspectiva social, também coloca enfoque sobre essas funções, contudo sugere que há uma mudança não na prática dessas, mas no que tange o conteúdo de cada um desses processos.

Percebe-se diante disso a importância das funções gerenciais, entretanto essas devem ser adaptada as necessidades e objetivos da gestão social, cujo maior enfoque está nas pessoas.

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Com intuito de preservar o nome da organização, que é o objeto desse estudo, aqui essa será denominada **Organização Y**. A referida organização, juridicamente é uma Associação Sem Fins Lucrativos, atua na área de atendimento a crianças especiais há 14 anos, atualmente faz atendimento também para adolescentes e jovens.

A instituição surgiu do sonho do seu atual presidente em conjunto com outros colaboradores a fim de contribuir e modificar as perspectivas de crianças e seus familiares, buscando a inclusão dos que embora pareçam diferentes aos ditos “normais”, são iguais em sonhos, desejos e expectativas.

Esse sonho surgiu de uma experiência do atual presidente e gestor, de voluntariado como médico, quando residia em São Paulo para a conquista do doutorado em medicina. Nesse período de voluntariado teve o contato com jovens e adultos com paralisia Cerebral, sendo essa uma experiência nova, pois até aquele momento o mesmo nunca nem havia ouvido falar em paralisia cerebral.

O gestor relatou que essa experiência *“junto à vontade de retribuir o que a vida nos dá de graça”*, é que estabeleceu a motivação para pesquisar sobre o assunto e cogitar a criação da ONG.

As pessoas envolvidas na formação dessa organização perceberam que não é necessário muito para ouvir, perceber e acolher ao indivíduo que lhe parece diferente, e foi através dessa percepção e da vontade de criar mudanças, fazer com que as coisas se modifiquem que decidiu dar início a instituição.

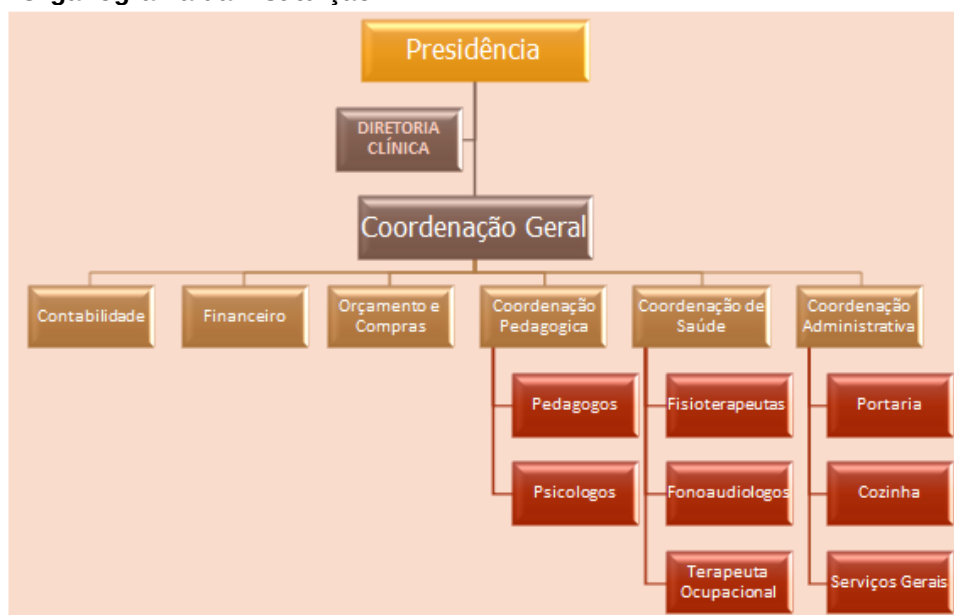
A ONG foi inaugurada em março de 2001, visando oferecer atendimento especializado e gratuito a Crianças Especiais e as suas famílias. Inicialmente instalou-se em um imóvel de pequeno porte, posteriormente devido à procura de

atendimento houve a necessidade de mudar-se para um local maior, fato que demonstra a ausência do Poder Público no atendimento dessa especialidade.

Devido a essa demanda da população, foi necessária a mudança para uma nova instalação em um imóvel de maior porte, podendo assim ampliar o número de atendimentos, sendo hoje a organização referência no atendimento de crianças com necessidades especiais em Salvador e regiões próximas.

A composição organizacional da instituição está disposta em: Presidência, Diretoria Clínica, Coordenação Geral, Contabilidade, Financeiro, Orçamentos e Compras e Coordenações específicas (Pedagogia, Saúde e Administrativa), como pode ser verificado através de organograma, figura 2:

Figura 2 – Organograma da Instituição



Fonte: Elaboração Própria (Santos, 2014)

Como pode ser percebido pela figura 2, a instituição é composta basicamente de: presidência, diretoria clínica, coordenação e mais 6 departamentos, que se dividem em setores.

A estrutura física da instituição é bem ampla, possui por volta de dez salas entre a área administrativa e presidência, um ginásio de fisioterapia grande e outro menor, sala de fonoaudiologia, sala de terapia ocupacional, consultório médico onde a psiquiatra e neurologista se revezam, pois, esses atendimentos não são feitos todos os dias, sala de informática, quatro classes escolar, duas recepções, um refeitório e cozinha, piscina, sala de música, possuem aproximadamente mais quatro salas na ala da saúde, onde são feitos os atendimentos de assistência social, psicologia e onde faz-se o acompanhamento dos atendimentos prestados.

Para manter toda essa estrutura é necessária uma quantidade razoável de profissional. Nesse aspecto a instituição no final do ano de 2014 possuía 53 colaboradores no regime de CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, mais cerca de 20 estagiários, entre a área de saúde, pedagogia e administrativo.

Estando atualmente fazendo o atendimento de cerca de 400 crianças periodicamente.

5. RESULTADOS

De modo a demonstrar as contribuições do gestor para o crescimento financeiro e operacional da Organização Y, as respostas da entrevista foram dispostas de maneira a identificar as dificuldades do gestor, se esse faz uso das ferramentas gerenciais

(planejar, organizar, dirigir e controlar) e avaliar se houve crescimento financeiro e operacional no período estudado.

Todo gestor seja de empresa pública, privada, ou do terceiro setor, como é o caso das ONGs, passam por situações de dificuldade, sejam de ordem financeira ou outra qualquer. No dicionário há várias definições para dificuldades, aqui em especial essa abordagem segue pela perspectiva de algo trabalhoso, que impede o desenvolvimento de algo, na falta de certeza sobre alguma coisa.

Nesse aspecto o entrevistado, que é formado em medicina, respondeu que uma das maiores dificuldades na gestão da ONG é a escassez dos recursos, atrelado a isso está também o fato de que em alguns casos esses são destinados para fins específicos.

O gestor diz que o grande desafio é *manter em equilíbrio a sustentabilidade financeira, [...] trabalhando a coerência entre missão, valores e visão*.

A Organização Y tem como missão trabalhar em prol da inclusão das crianças com deficiência e suas famílias em âmbitos socioeconômico e cultural, além de trabalhar a prevenção de novos casos de paralisia cerebral.

Sua visão é de ser uma instituição de excelência e referência em tecnologia social e inovação, saúde, educação e inclusão de crianças, adolescentes e jovens com Paralisia Cerebral. Visa ser uma instituição com foco no desenvolvimento humano, em conformidade com valores éticos e morais, incentivando o despertar da consciência de cidadão das pessoas com deficiência e de sua autonomia, assim como despertar a sociedade frente à diversidade humana.

Estando seu trabalho pautado em valores de Solidariedade, respeito à Diversidade; Integridade; Responsabilidade e Cooperação.

Para que esses objetivos sejam alcançados é necessária uma equipe multidisciplinar, e que essa equipe esteja em sintonia com a visão, missão e valores da organização, que segundo relato do gestor é outra dificuldade na gestão, é o de manter e alimentar nos seus colaboradores a cultura organizacional, de modo a fazer com que esses se sintam parte da instituição e não apenas mais um funcionário, pois isso fará toda a diferença no resultado do atendimento.

Esse aspecto se sobressai quando perguntado sobre as dificuldades em gerir uma ONG esse responde: *“Além das financeiras, que são dificuldades de qualquer organização, [...] a manutenção da cultura organizacional viva [...] em cada equipe e funcionário, pois esses são pilares de sustentação para o eixo-gerador da instituição”*. Essas dificuldades são administradas pelo presidente (Gestor) com a colaboração de toda uma equipe e conselheiros. Conduzindo assim as atividades da instituição.

Tenório, (2009) aborda sobre a importância das ferramentas gerenciais, na condução das atividades de uma instituição sem fins lucrativos.

Quanto à utilização das ferramentas gerenciais, de acordo com a entrevista concedida, percebe-se a utilização dessas. A utilização de planejamento, pois a organização faz uso de um plano anual institucional, onde estão estabelecidos as atividades, projetos e ações para aquele ano, verificação dos recursos disponíveis e recursos prováveis. Sendo feito uma previsão orçamentaria. Porém ainda não há uma clareza quanto a utilização da Matriz FOFA, já que a impressão dada é que ainda não está muito claro para o gestor quais são as Forças e Fraquezas, sejam elas internas ou externa, da Organização Y.

Na fase de organização, que é o momento de agrupar pessoas e recursos, definindo atribuições e normas, de modo a atingir os objetivos (TENÓRIO, 2009), o que foi detectado através de observação e pela entrevista, é que essa etapa não está bem definida, pois em muitos momentos são despendidas muitas pessoas para uma única atividade, deixando outras descobertas. O que pode gerar um pouco de confusão e atraso no trabalho. Além disso, a organização não possui um organograma

estabelecido, sendo esse que consta no trabalho uma elaboração feita com base nas observações ao longo da pesquisa.

Quanto à fase de direção, que é o ato de direcionar e motivar pessoas a executarem suas tarefas a fim de atingir os objetivos organizacionais (TENÓRIO, 2009). Na Organização essa etapa é feita principalmente através do seu presidente que detém o poder de decisão, entretanto esse processo também é ramificado para as coordenações, que junto a sua equipe estabelecerão os melhores meios para atingir os objetivos propostos pela presidência.

A Direção, de acordo com entrevista do gestor, é realizada de maneira participativa, onde o mesmo está atento para as contribuições dos seus colaboradores, atento às suas necessidades, e buscando incentivar e conduzir de modo a alimentar a cultura organizacional em cada membro da equipe. O gestor diz ainda que a direção é sempre feita após ouvir as *“contribuições das equipes técnicas de supervisão, e através das ferramentas (formulários de atendimento e de rotina do setor) das equipes de saúde e educação, sendo também avaliada a opinião das pessoas atendidas dentro da Instituição, através da análise de sugestões feitas (caixa de sugestão) e ouvidoria implantada recentemente”*.

A função controle que implica em verificar os resultados alcançados, é feita basicamente através de reuniões com as coordenações e verificação das metas pretendidas com as alcançadas, além da análise das ocorrências da caixa de sugestão, o que possibilita verificar como está a receptividade e satisfação das pessoas atendidas e também avaliar quais as novas necessidades ou antigas que ainda não foram atingidas.

Essa utilização, mesmo que ainda de forma, mas intuitiva do que consciente, das ferramentas gerenciais pautam, e de certa forma solidifica, o trabalho da organização.

5.1. AVALIAÇÃO DO CRESCIMENTO FINANCEIRO E OPERACIONAL

Apesar de ser uma ONG, e essa não ter a finalidade do lucro, faz-se importante a análise financeira da organização, visto que disso depende a continuidade do trabalho e manutenção dos atendimentos e até ampliação desses, pois, para manter esse trabalho há custos com pessoal, material e manutenção da estrutura física da organização.

Diante disso foi feito uma análise através do demonstrativo de resultado da Organização Y, em comparativo com o número de atendimento, tendo como base o ano de 2012 e 2013, pois esse foi o período de mudança da organização para uma nova sede, com a possibilidade de ampliação do atendimento.

Para a análise financeira, foram usadas como base as receitas em comparação a despesas do ano de 2012 e 2013, sendo os valores aqui expostos sempre em termos percentuais. Para tal comparativo designou-se todos os percentuais de 2012 fixos a 100%, para assim poder ser feita a análise, como segue em tabela abaixo.

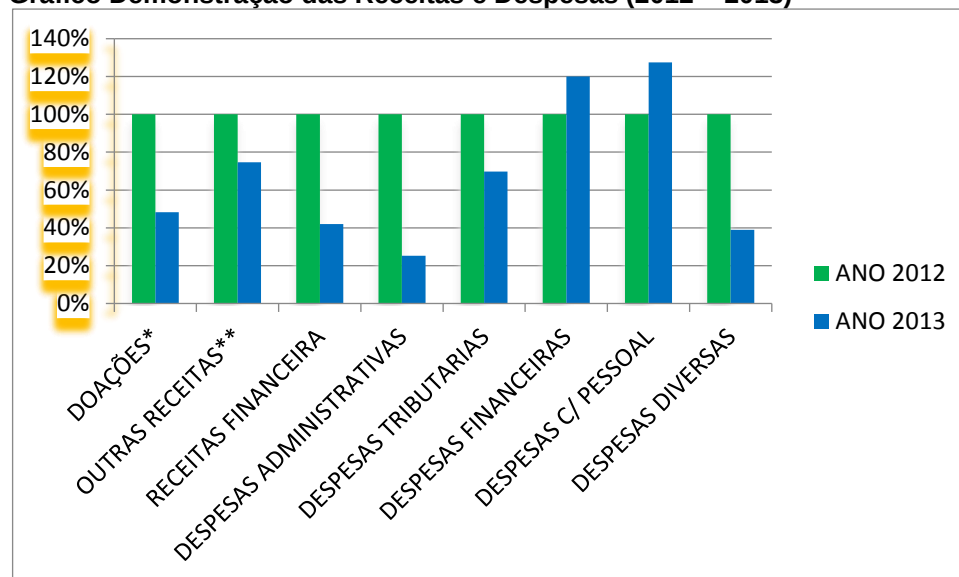
Tabela 1 - Demonstração Receita e Despesas (2012 e 2013)

DESCRIMINAÇÃO	ANO 2012/2013
DOAÇÕES	-51,73%
OUTRAS RECEITA	-25,37%
RECEITAS FINANCEIRAS	-58,01%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-74,76%
DESPESAS TRIBUTARIAS	-30,28%
DESPESAS FINANCEIRAS	20,08%
DESPESAS C/ PESSOAL	27,54%
DESPESAS DIVERSAS	-61,06%

Fonte: Elaboração Própria (Santos, 2015)

A organização se mantém através de alguns tipos de recursos e parcerias, através de doações de pessoas físicas e pessoas jurídicas, parcerias, projetos, e nos últimos anos através também do Sistema - Único de Saúde – SUS.

Gráfico Demonstração das Receitas e Despesas (2012 – 2013)



Fonte: Elaboração Própria (Santos, 2015)

De acordo com gráfico acima pode-se perceber que houve uma redução das entradas de doação e receitas, essas doações se referem a doações de pessoas físicas e também a recursos de projetos específicos, já as receitas são provenientes de contrato firmado com o Sistema Único de Saúde - SUS. Esse decréscimo na entrada de recurso se deu principalmente pela finalização de alguns convênios. Em contrapartida a essa queda nas arrecadações, temos também uma queda nas despesas, o que sugere um controle do gestor para equilibrar as contas da instituição.

Enquanto as receitas em 2013 decresceram em 66,58% as despesas decresceram para 67,31%, ficando ainda superior às arrecadações, configurando um decréscimo financeiro, ou seja, houve um déficit.

Apesar do déficit do ano de 2013 em comparação ao ano de 2012, houve um aumento operacional, pois de acordo com informações colhidas em entrevista, em 2012 eram atendidas cerca de 350 pessoas (entre crianças e adolescentes) tendo sido ampliado o atendimento para 400 crianças em 2013. Esses números parecem poucos, se pensarmos em um atendimento esporádico, entretanto cada criança é atendida pelo menos em dois dias na semana, isso para as crianças que não fazem parte da escola, por que nesse caso os atendimentos são diários.

Para acompanhar essa ampliação no quadro de crianças, foi necessária também uma ampliação no espaço físico e no quadro de profissionais, o que demanda também um aumento dos custos. Para essa ampliação utilizou-se parte de uma reserva financeira, o que se tornando um processo contínuo, ou seja, se não houver uma diminuição das despesas, para que essas se mantenham dentro dos limites das receitas obtidas, poderá ocasionar uma quebra na instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de Organizações Não Governamentais sempre foi um processo de muito desafio, como parte do terceiro setor onde há uma escassez de recursos e volume de demanda, firma-se o papel do gestor como condutor das ferramentas para a busca do equilíbrio entre o financeiro e as demandas que se acumulam.

O presente artigo verificou que o gestor da organização Y, possui duas dificuldades que são muito claras que são: a escassez dos recursos ante as demandas para atendimentos e a dificuldade em firmar a cultura organizacional junto aos seus colaboradores de modo a atingir os objetivos da organização.

Quanto à utilização das funções gerenciais de planejar, organizar, dirigir e controlar, houve a constatação da utilização dessas ferramentas, algumas de maneira mais eficientes que outras, até por conta da natureza da organização, que é a de assistência a pessoas deficientes.

Diante do depoimento do gestor e processo de observação, as funções que se sobressaíram foi a de planejamento, já que até os próprios convênios acabam direcionando algumas ações necessárias, como a de tempo para as ações, destinação de verbas e apresentação de prestação de contas, o que acaba influenciando a função controle, que também ficou evidente, pois a organização busca um acompanhamento mensal das ações estabelecidas.

No intuito de planejar, organizar, dirigir e controlar, o gestor passa a ter um papel de destaque na condução desse processo. Para além disso ele é quem tem que administrar os recursos da Organização, pois apesar de não ter finalidade lucrativa necessita de recursos para manter-se em funcionamento e atendendo as demandas. Sobre esse aspecto foi diagnosticado um decrescimento financeiro (receita e despesas da organização) no ano de 2013 em relação ao ano de 2012, apresentando déficit, apesar desse déficit houve um crescimento operacional de 14,29%, no ano de 2013, através da ampliação de atendimento e de pessoal. De certa forma esse decrescimento se deu pela finalização de alguns projetos que existiam na época, o que volta a evidenciar a necessidade de uma boa gestão dos recursos.

O grande questionamento desse trabalho era o da necessidade de uma formação em administração para a gestão de uma ONG, sobre esse aspecto foi percebido que isso é necessário, pois como pode ser percebido ao longo do trabalho é necessário os controles e utilizações de ferramentas para gerir, pois essas darão suporte para as questões burocráticas e ajudarão a conduzir também nas decisões financeiras. Porém vale salientar que para além das questões financeiras e administrativas há principalmente em uma gestão social a necessidade de um olhar especial, voltado não apenas para as relações financeiras, mas sim para as relações humanas que são tão fortes e assim devem ser nesse tipo de organização.

Após esse estudo, a importância da administração se solidifica, entretanto, fica a sugestão para futuros estudos em como está sendo feita a formação dos estudantes de administração na perspectiva da formação de um gestor social.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, Mariângela Franco de et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002. 204p.

CAZZOLATO, Nara Katsurayama. As Dificuldades de Gestão das Organizações Não Governamentais. ReFAE – **Revista da Faculdade de Administração e Economia**. Disponível em: <www.metodista.br/revista/revista>, acesso em: 21 jun. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 2004.

COUTINHO, Joana. **As ONGs: origens e (des)caminhos**. Disponível em: <http://www.pucsp.br/neils/downloads/v13_14_joana.pdf>. Acesso em 22 jun. 2014.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos** – princípios e práticas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FARIA, **José Carlos**. **Administração: Introdução ao estudo**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FRANÇA FILHO, Genauto. Definindo Gestão Social In: I ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL (I ENAPEGS), 2007, Juazeiro do Norte: **Gestão Social Práticas em Debate, Teorias em Construção**, 2008. p. 27-37.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GOHN, Maria da Glória. **História dos Movimentos e Lutas Sociais: A Construção da Cidadania dos Brasileiros**. 5ª Ed. São Paulo: Loyola, 2001.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas; 2007.

PIMENTEL, Thiago Duarte; CARRIERI, Alexandre de Pádua; DA SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. Posicionamento Logístico com base nas estratégias de produção em micro organizações familiares: um estudo de caso no setor têxtil. **Revista de Ciências da Administração**, V.11, N. 23, p. 245-269, jan/abr 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011. 334p.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11ª ed. Rio de Janeiro: FGV; 2009. 128p.

ESTRESSE: REPERCUSSÕES NA VIDA DOS INDIVÍDUOS E NAS ORGANIZAÇÕES

Mariana Corrêa Lima Moura

Discente do Curso de Administração da UNEB

Luiz Paulo Neiva

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

O presente artigo trata do estresse, seu conceito e suas consequências, sob a ótica das suas origens, rebatimento na vida dos indivíduos, na administração e no Comportamento Organizacional, visto que todos querem ter uma vida com o mínimo de estresse, e a nível organizacional, o gestor precisa harmonizar essa problemática de forma adequada. Sustentado em pesquisa bibliográfica, o trabalho objetiva abordar satisfação, motivação, estressores, entre outros itens a partir do diálogo bibliográfico com os diversos autores, para se chegar a uma conclusão sobre o tema principal. A hipótese condutora sustenta que é possível identificar os fatores estressores visando mecanismos de superação para o bem individual e das organizações. Os resultados foram tematizados em conceituações e percepções sobre o estresse, constatações na vida dos indivíduos e no ambiente do trabalho e das organizações, o comportamento organizacional e dados conjunturais. As conclusões sugerem que o estresse é tido como algo comum para a metade dos trabalhadores da União Europeia, além de incorrer em custos que chegam a somar 3,5% do PIB do Brasil; além disso, hoje o estresse é tratado para além de seus malefícios físicos e psicológicos, mas sob a ótica social e humana. Conclusivamente, os diversos autores apontam em geral para a necessidade de maior entendimento do problema, danos causados aos indivíduos, prejuízos para as empresas, bem como para a economia em escala mundial, tendo em vista que já está provado que custear as consequências do estresse é mais dispendioso que adotar medidas para evitá-lo.

Palavras-chave: Estresse, motivação, comportamento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo é extremamente corriqueiro falar-se em estresse. Na abordagem dos leigos, ele é tido invariavelmente para denominar nervosismo, agitação, cansaço e mau humor, tudo isso decorrente de uma vida corrida e cheia de competitividade. Na verdade, para alguns autores, esses são, na verdade seus sintomas; e trata-se de um termo que habitualmente circula entre as pessoas independente de sexo, profissão, etc. Ocorre que em geral julgam-se o estresse apenas pelos seus aspectos negativos, sempre buscando uma saída mágica para sua superação, algo que nunca deveria se admitir.

O estresse pode ser conceituado basicamente como uma resposta do organismo a um evento inesperado que exige, rapidamente e/ou intensamente, uma adaptação ao problema surgente.

Por outro lado, é no mundo do trabalho que essa problemática se torna mais desafiadora, pois o estresse “compromete a saúde, quer seja física ou psicológica, do trabalhador.” (MARQUES & ABREU, 2009).

Ainda segundo Marques & Abreu, (2009,p.2):

O estresse é fruto de um processo adaptativo, uma cadeia de reações do ser vivo em resposta a um fator que exige, com intensidade e rapidez, modificações comportamentais para garantir sua integridade na interação com o ambiente. A percepção do sujeito, isto é, a interpretação dada, a uma dada situação é peça chave no desencadeamento deste processo. O estresse pode ser precipitado por estados emocionais negativos, assim como positivos.

Segundo esse raciocínio, para Aurélio (1975) *apud* Pereira & Silva, (2004, p. 1):

O estresse é o conjunto de reações do organismo a agressões de ordem física, psíquica, infecciosa, e outras, capazes de perturbar-lhe a homeostase, que é o estado de equilíbrio do organismo vivo em relação às suas várias funções e à composição química de seus fluidos e tecidos.

Bem assim, para Albuquerque (1998), o estresse é percebido no trabalho a partir da capacidade de adaptação, a qual envolve sempre o equilíbrio obtido entre exigência e capacidade. Se o equilíbrio for atingido, obter-se-á o bem estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo. O estresse é, talvez, a melhor medida do estado de bem-estar obtido ou não pela pessoa.

Ainda de acordo Marques & Abreu (2009, p.2):

O estresse é inevitável, pois é adaptativo. O inesperado ou a adversidade na vida faz parte da mesma, não temos como suprimi-la. Qualquer ser vivo pode ser acometido de estresse. O estresse, em si, não é algo ruim e nem algo que não possa ser administrado (...).

a) agora que se faz necessário entender o conceito de psicossomática, que é o estudo e tratamento das doenças do corpo, cuja causa principal é de ordem psicológica. Como observado, o distresse (estresse nocivo) é psicossomático, ou seja, tem origem tanto orgânica, quanto psicológica.

Por outro lado, diretamente ligados ao estresse estão a insatisfação e a satisfação; conceitos, dos quais, entre outros, Herzberg trata não como opostos, mas como conceitos de duas escalas diferentes. Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg os primeiros fatores são os higiênicos (segurança, salário, etc.), mas esses não são tão importantes assim. O segundo tópico são os motivacionais, que se referem ao trabalho em si, e concluem que “o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira; o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação” (HERZBERG *apud* LIPP, 1996, p.72).

Objetiva este trabalho compreender que motivação, satisfação, insatisfação e estresse são conceitos que estão interligados, e são aplicáveis ao nosso cotidiano; objetiva, também, constatar os danos causados pelo estresse na saúde das pessoas e o seu rebatimento no ambiente do trabalho e as repercussões na economia.

Vale ressaltar que do já exposto aqui sumariamente, se constitui uma motivação da autora que tem observado no ambiente formativo as repercussões dos fatores estressores na vida das pessoas, ampliando agora para um maior detalhamento baseado em pesquisa bibliográfica para um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o que justifica plenamente a escolha dessa temática.

A questão central perseguida neste artigo é contemporaneidade tem atingido a muitos e desajustes comportamentais, notadamente os laborais e de que o estresse na que é causa de diversos ocorridos durante atividade.

Por outro lado, a hipótese fio condutora é a de que é possível identificar as principais causas dos fatores estressores e os mecanismos de superação, sobretudo no âmbito das empresas.

A metodologia utilizada foi apoiada na pesquisa bibliográfica utilizando-se de referências que tematizam o assunto através de livros, artigos, inclusive em internet; entendendo que a pesquisa bibliográfica “... implica em um conjunto ordenado de

procedimentos de busca por soluções atendendo ao objeto de estudo, e que, por isso não pode ser aleatório” (LIMA e MIOTO, 2007, p. 38).

Ademais, a metodologia de elaboração deste trabalho fortaleceu a ideia de que a pesquisa é um processo, no qual o pesquisador deve ter “uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente” (MINAYO, 1994, p. 23); portanto o escasso tempo dedicado a esse TCC implica numa continuidade dos procedimentos adotados.

2. PERCEPÇÕES A RESPEITO DO STRESS

As primeiras definições do que era o estresse eram, na verdade, sobre seus sintomas, como “opressão, desconforto e adversidade” (no século XIV) (SPIELBERGER *apud* LIPP 1996a). Os entendimentos foram se desenvolvendo com o endocrinologista Hans Selye, que chamou de *stress* (origem do termo em inglês) qualquer alteração biológica no organismo que causasse um desequilíbrio. Porém, quando esse equilíbrio é mantido, dá-se o nome de homeostase, sugerido por Cannon em 1939. “Selye, utilizando-se desses conceitos, definiu o stress como uma quebra neste equilíbrio”. (LIPP, 1996b, p.18).

Outro conceito dá conta de que “*stress* é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante” (Wagner III, Hollenbeck, 2000, p. 121).

Por outro lado, o estresse pode ser também compreendido como benéfico, ao funcionar como um “incentivador”, como na preparação de uma prova ou como reação a uma situação de perigo.

O estresse é verdadeiramente prejudicial quando o organismo é exposto a estressores continuamente, impedindo relaxamento após a tensão, podendo levar ao *burnout*, que para Harrison (1999) *apud* Carlotto pode ser entendida “como um tipo de estresse de caráter persistente vinculado a situações de trabalho, resultante da constante e repetitiva pressão emocional associada com intenso envolvimento com pessoas por longos períodos de tempo.” O *burnout* é constituído de três dimensões: (1) exaustão emocional, (2) despersonalização, e (3) baixa realização pessoal no trabalho. Sem os três ocorrendo ao mesmo tempo e com intensidade, não se configura *burnout*.

Recorre-se a Coradi(1982) para se obter um conhecimento mais amplo sobre o estresse e suas causas, é possível entender suas consequências individualmente, na vida de cada pessoa, e também em um aspecto mais amplo, no organizacional:

A reação do indivíduo à organização formal se faz numa linha adaptativa: ele precisa do seu trabalho para sobreviver, não pode mudar (ao menos em profundidade) a maneira de ser da organização; acaba restando-lhe a adaptação. (Coradi, 1982, p.99).

Essa adaptação, defendida anteriormente por Coradi, pode, a depender do caso e de como cada um lida (ou aprende a lidar com ele), ser uma fonte de estresse.

O estresse exerce influência no dia a dia organizacional, e por isso depara-se com estudos de como isso ocorre, já que o estresse é particular ao indivíduo e o trabalho, quase sempre em equipe. Os estudos sobre como pessoas agem nas organizações não são tão antigos, mas também não são tão recentes. A eles se dá o nome de Comportamento Organizacional (CO).

O comportamento organizacional envolve as áreas da psicologia, sociologia, economia, entre outras, e estuda a pessoa enquanto indivíduo e enquanto membro de grupos. Suas origens são diversas, porém se destacam a Administração Científica e a Abordagem das Relações Humanas. Na primeira, sobressaem os estudos de Henri Fayol e Max Weber, com divisão de trabalho, hierarquia, autoridade, regulamento, etc.

Na Abordagem de Relações Humanas, não se pode deixar de fora os Estudos de Hawthorne, que introduzem a relação satisfação e produtividade no trabalho. Essa

pesquisa tem esse nome por ter sido feita na fábrica de mesmo nome no estado de Illinois, EUA. Os testes divididos em três etapas avaliaram os empregados e certificaram o que já era esperado: “os fatores sociais – principalmente os desejos dos trabalhadores de satisfazer necessidades de companheirismo e apoio no trabalho – explicavam os resultados obtidos em todos os estudos de Hawthorne”. (WAGNER III, HOLLENBECK, 2002, p. 15). Assim, deu-se início a estudos mais aprofundados sobre o tema.

Por outro lado, é necessário compreender que se há nas empresas problemas de saúde com os funcionários causados pelo estresse, como L.E.R. (lesão por esforço repetitivo), absenteísmo, acidentes de trabalho, etc., parte é responsabilidade da empresa; logo, é papel dela descobrir formas de diminuir o estresse (causa) ao invés de tratar o problema (consequência), que se configura mais dispendioso.

Estudos realizados pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2013) sugerem que entre 50% e 60% de todos os dias de trabalho perdidos podem ser atribuídos ao estresse relacionado com o trabalho e a riscos psicossociais. Trata-se do segundo problema de saúde relacionado com o trabalho mais frequentemente reportado na União Europeia (UE), seguido de perturbações musculoesqueléticas. Ao longo de um período de nove anos, cerca de 28% dos trabalhadores europeus deram conta de exposição a riscos psicossociais que afetaram o seu bem-estar mental.

As investigações realizadas demonstram que os riscos psicossociais e o estresse relacionado com o trabalho dão origem a importantes custos, tanto para as empresas como para as economias nacionais. De um modo geral, é significativa a tendência dos trabalhadores para faltar ao trabalho quando sofrem de estresse relacionado com o trabalho ou de outros problemas psicológicos. Também é frequente os trabalhadores apresentarem-se ao serviço sem estarem em condições de trabalhar na plenitude das suas capacidades (situação conhecida como “presenteísmo”).

Os custos totais das perturbações de saúde mental na UE (relacionadas ou não com o trabalho) estão estimados em 240 milhões de euros por ano. Menos de metade deste valor está associada a despesas diretas, como tratamentos médicos, sendo 136 milhões de euros originados por perdas de produtividade, incluindo absenteísmo devido a baixas por doença.

Esta seção se encerra tematizando fatores estressores e pontuando as fases do estresse.

a) Estressores.

Segundo a American Psychological Association (APA), os estressores “são qualquer evento, força ou condição que resulta em estresse físico ou emocional. Os estressores podem ser forças internas ou externas que requerem ajustamento ou estratégias de ajustamento por parte do indivíduo afetado”.

Em outras palavras, estressores são fatores, dos mais simples (como calor ou frio) aos mais complexos (como medo ou dor, por exemplo) que põem o nosso organismo à prova, ocasionando tensão e levando o corpo a produzir uma série de substâncias, que serão citadas mais adiante, na tentativa de manter o corpo em equilíbrio.

Os estressores podem ser fatores não físicos como os acima citados, mas podem ser circunstâncias, lembrando que devem sempre ser analisados individualmente, pois o que é “estressante” para uns, como algo que ameaça a estima, pode não ser para outros. Na atividade laboral, muitos fatores podem se tornar, a depender do seu grau e ocasião, um fator estressor.

b) Fases do estresse.

O stress foi dividido por Selye nos anos 1930 em três fases, cada uma com suas características, de acordo com Marques & Abreu (2009) *apud* Lipp & Malagris (2001). 1ª fase: Fase de alerta - fase inicial. É quando o sujeito encontra o desafio, o problema, e as reações fisiológicas e psicológicas surgem, tais como sudorese, aceleração do batimento cardíaco e respiração ofegante.

2ª fase: Fase de resistência - a partir daqui, a pessoa tenta lutar contra os sintomas desenvolvidos na primeira fase, voltando à homeostase. Se isso não acontecer, tem-se a terceira fase. 3ª fase: Fase de exaustão - é um agravamento da fase anterior, onde a pessoa acaba desenvolvendo doenças de ordem física, resultado do *stress*.

3. O ESTRESSE NA VIDA DAS PESSOAS

O *stress* é uma reação do organismo que ocorre frente a situações que exijam dele adaptações além do seu limite. Atualmente, os estudos sobre *stress* abrangem não apenas as consequências no corpo e na mente humana, mas também suas implicações para a qualidade de vida da sociedade. O *stress* pode afetar a saúde, a qualidade de vida e a sensação de bem-estar como um todo (LIPP, 2001). As consequências de altos níveis de estresse crônico são percebidas pelas licenças médicas e absenteísmo, queda de produtividade, desmotivação, irritação, impaciência, dificuldades interpessoais, relações afetivas conturbadas, divórcios, doenças físicas variadas, depressão, ansiedade e infelicidade na esfera pessoal (LIPP, 2005). No âmbito do trabalho, as consequências do *stress* podem incluir depressão, falta de ânimo, falta de envolvimento com o trabalho e a organização, faltas e atrasos frequentes, excesso de visitas ao ambulatório médico e farmacodependência.

Por fim, o estresse tem se tornado na sociedade pós-moderna um problema de saúde muito evidente, que já atinge cerca de 40% da população do estado de São Paulo, segundo Lipp (2001). As mudanças no estilo de vida nos deixam mais vulneráveis ao estresse, que antes não era tratado como doença. No Brasil, as pessoas continuam no mesmo grau de estresse, pois não sabem como lidar com o que gera essa tensão.

Sabe-se que os fatores externos muitas vezes estão relacionados à profissão exercida pelo indivíduo. Esses fatores provocadores de *stress* no trabalho são o autoritarismo do chefe, desconfiança, pressões e cobranças, monotonia nas atividades, falta de segurança, perspectiva e insatisfação pessoal.

Tido como o “mal do século”, o estresse é uma evidência dos dias modernos, e está associado a doenças do trato físico e emocional. O estresse, então, está em todas as esferas: psicológica, física, ambiental, social. Quando um organismo é ameaçado, sua homeostase (equilíbrio) é atingida. As respostas que esse organismo dará frente à uma onda de reações para combatê-lo configura o estresse.

4. O ESTRESSE NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES

Com os estudos mais avançados, o conceito do estresse foi ampliado para além da psicossomática e passou a integrar os ambientes de convívio, como o de trabalho e o organizacional. Considera-se então, que ele pode gerar problemas de saúde, que acarretam em faltas/queda na produtividade, desmotivação e depressão, etc. no ambiente do trabalho.

Marques e Abreu (2009) dão conta que, segundo o Centro Psicológico de Controle do Stress (CPCS) dirigido por Lipp, os fatores que mais contribuem para o aumento do estresse em nossa atualidade são: o aumento de assaltos, mudanças de valores, tecnologia avançada, aumento de desestruturação familiar, mudanças de hábitos sexuais, oportunidades para boas carreiras, excesso de competição entre muitos outros fatores externos e internos.

O que não podemos desconsiderar é que os fatores que contribuem para o aparecimento do estresse são ocasionados por mudanças. E, conseqüentemente toda mudança exige uma adaptação. Uma atividade social que vem obrigando o ser humano se adaptar drasticamente é o mercado de trabalho, cada vez mais competitivo e exigente. O aspecto profissional ocupa um papel essencial na vida das pessoas e é um fator relevante na formação da identidade das mesmas. Desta forma, mesmo pequenos fatores podem ter um impacto estressante, desestruturando e

prejudicando assim os aspectos comportamentais, psicológicos e sociais destes indivíduos (DAVIS; ESHELMAN &McKAY, 1996).

Pensando no aspecto do ambiente organizacional, todo trabalho/emprego demanda uma certa carga de estresse. Na verdade, o que deve se entender é que estresse nem sempre é algo negativo, mas pode ser uma preparação para enfrentar desafios.

Como apurou Robbins, (1990, p.67), contrariando as expectativas, funcionários felizes não são necessariamente os mais produtivos. "No nível individual, a evidência sugere exatamente o contrário – a produtividade é que conduz à satisfação".

A satisfação é o sentimento resultante da percepção que o trabalho realizado condiz com os nossos próprios valores. De acordo com Wagner III e Hollenbeck, 2000, p. 122, para a análise da satisfação no trabalho existem três componentes- chave: valores, importância dos valores e percepção.

Valores são aquilo que a pessoa objetiva, consciente ou inconscientemente, algo que sente que é importante, diferindo das necessidades (que no geral são fisiológicas, como água, por exemplo).

Importância dos valores é o grau de relevância que damos a aspectos de nosso trabalho como segurança, diversão, entre outros.

Já a percepção é como entendemos a realidade ao nosso redor, que pode não retratar precisamente a realidade objetiva.

Para o estresse surgir deve haver um trio, onde sem um deles não se completará o estresse. São esses três componentes: desafio percebido, valor importante, incerteza da resolução.

O desafio percebido é um componente que não se trata necessariamente da realidade, mas sim da interação pessoas-percepção do ambiente. As pessoas cometem enganos, contam mentiras e boatos, e isso pode ser causador de tensão. Entretanto, esse desafio citado só causará tensão se ameaçar algo importante, algo valioso: o valor percebido.

A incerteza da resolução fecha o ciclo do estresse e determina que o máximo de tensão ocorre pela dificuldade/dúvida de resolver um desafio, e não pelo medo de um resultado negativo.

Assim, percebe-se que não há organismo estressado sem que o ciclo se complete, já que em primeiro lugar tem que haver o desafio, depois, a pessoa tem que reconhecer seu valor, e por último, reconhecer dificuldade ou até mesmo incapacidade de lidar com a situação.

Herzberg(2011) explica que a insatisfação e a satisfação não são opostas no ambiente organizacional, são dois paralelos em independência. Por exemplo: se temos um funcionário em uma empresa qualquer que não esteja satisfeito, não significa também que ele esteja insatisfeito.

E sabe-se que satisfação/insatisfação estão ligados ao conceito de motivação. Segundo Teles(1990, p. 34), "Motivo é o impulso interno que leva o indivíduo a agir. É uma força gerada internamente, capaz de criar comportamento". Para Robbins (2010, p.132), motivação é "o processo responsável pela intensidade,

direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Dentro do comportamento organizacional há seis conceitos-chave, e um deles é o do comportamento motivado, que parte do próprio indivíduo, mas pode ser impulsionado pela organização. De acordo com Davis e Newstrom (1992, p. 11):

(...) as pessoas não se motivam por aquilo que se pensa que elas desejariam ter, mas por aquilo que elas mesmas querem. (...). Não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.

4.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Dada a relevância do estresse no ambiente do trabalho e na vida das organizações, optou-se por aprofundar o que se caracteriza como comportamento organizacional, que segundo Teles (1990, p.26) “é o comportamento que a pessoa põe em ação em função de uma forma qualquer de organização dentro da qual está ou vive”. Por outro lado, na percepção de Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 6) “Comportamento organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

O comportamento organizacional é qualificado em três âmbitos:

- 1.0 Enfocando comportamentos do dia a dia, como utilizar equipamentos da empresa, ou ações internas, como pensar, decidir, criar.
- 2.0 O CO também estuda o comportamento do indivíduo no todo, no caso, a empresa.
- 3.0 Por último, fica a análise das unidades sociais, as empresas – por si.

Cada uma tem uma maneira de se “arrumar”, tem seu processo.

Este comportamento pode ainda ser definido como “o estudo de indivíduos e grupos em organizações” (SCHERMERHORN JR, HUNT & OSBORN, 1998, p. 26). No caso de “indivíduos” seria o comportamento a um nível individual, que cada pessoa demonstra através de suas próprias habilidades.

No caso de “grupos” é o comportamento do colaborador no nível grupal, ou seja, suas habilidades aliadas às competências de outros e como isso afeta o ambiente organizacional.

Ademais, o CO pode ser compreendido como o comportamento das pessoas no ambiente organizacional e tem por funções prever, explicar e modificar o comportamento das pessoas de acordo com o interesse do gestor/empresa.

É por isso que para a Psicologia Organizacional o objetivo que se persegue é pesquisar o comportamento humano dentro da empresa ou organização. (TELES, 1990).

Ainda sob a ótica psicológica, Davis e Newstrom (1992) pontuam que quatro elementos fazem parte do comportamento organizacional, externos à empresa, que influenciam ou são influenciados pelo ambiente externo. Esses elementos são:

Pessoas. Na visão dos autores, as pessoas são o sistema social interno da organização, onde há formação de grupos (formais/ oficiais e informais), dos mais simples aos mais complexos. Os grupos podem ser criados informalmente, e se dissolver tão rapidamente quanto foram formados. Não há regra, exceto se depender para o funcionamento da empresa (grupo oficial).

Estrutura. Necessária à coordenação de cargos e funções, a estrutura é fundamental, pois pessoas diferentes tem trabalhos diferentes a serem realizados. O relacionamento gera sempre problemas relativos aos aspectos organizacionais, como cooperação e processo decisório.

Tecnologia. É essencial ao trabalho e adapta-se a ele, de forma que a tecnologia usada em uma fábrica não é a mesma de um hospital. Ela pode ser limitante, mas também traz benefícios.

Ambiente. O ambiente interfere no comportamento humano no trabalho na medida em que nenhuma companhia está completamente isolada de outros sistemas, como governo, por exemplo. Isso influencia a forma que as pessoas se relacionam.

5. DADOS CONJUNTURAIS SOBRE O ESTRESSE E SUAS DECORRÊNCIAS

Esta seção se endereça para constatações relevantes relacionadas ao estresse, notadamente ao estresse ocupacional, produzidas pela EU-OSHA, pela International Stress Management Association, bem como a Revista Proteção e o IPCS (Instituto de Psicologia e Controle do Stress). Tais constatações reforçam parte expressiva do argumento deste artigo e contribuem para um esforço conclusivo do mesmo.

Na brochura “Gestão do stress e dos riscos psicossociais no trabalho”, da Agência Europeia para Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), evidenciam-se as seguintes constatações:

- Cerca de metade dos trabalhadores considera o estresse relacionado com o trabalho como algo comum no seu local de trabalho, e que o estresse é o segundo problema de saúde relacionado com o trabalho mais frequentemente reportado na EU.
- Um em cada seis trabalhadores será afetado por problemas de saúde mental durante a sua vida de trabalho.
- À escala nacional, os custos dos riscos psicossociais no trabalho atingem milhões de euros.
- Vale à pena gerir o estresse e os riscos psicossociais no trabalho, pois as vantagens para a atividade econômica superam os custos de implementação de medidas que de outro modo seriam necessárias.

As pesquisas da VitalWork (2015) apontam que os custos para tratamento ou prevenção do estresse no Brasil são altos, chegando a 3,5% do PIB nacional. O tempo gasto no serviço é cada vez maior independente da carreira; cargos mais altos chegam a 65 horas semanais, segundo o mesmo estudo. Além disso, aponta-se que 70% dos trabalhadores brasileiros estão estressados, em diversas formas e graus.

Fisicamente falando, o estresse pode levar à dependência de remédios, abuso de álcool e/ou drogas, L.E.R. (lesão por esforço repetitivo), gastrite, fadiga, síndrome do pânico, distúrbios do sono, dentre muitas outras.

Para a empresa, o stress que passa do nível aceitável (controlável) é prejudicial, pois leva à queda na produtividade, erros, má gestão, maiores custos com a saúde, aumento do presenteísmo (permanência no local de trabalho com baixa produção por quaisquer motivos), maior *turnover* (troca de pessoal), dentre outros.

No corpo, o estresse altera as reações fisiológicas. Frente a um perigo iminente, o corpo libera mais glicose para a já citada reação de luta ou fuga, aumentam também os batimentos cardíacos e a pressão arterial, as pupilas se dilatam, etc. O que começa como uma resposta evolucionária para enfrentamento de problemas, o estresse prolongado pode causar sérios danos. Quanto ao estresse ocupacional, esse pode ser causado por salário inadequado, conflitos com colegas, falta de autonomia, monotonia, dentre muitos outros.

Por outro lado, um levantamento da International Stress Management Association (Associação Internacional do Controle do Estresse), indicado pelo Canal R7(2012) aponta o Brasil como o segundo país do mundo com o maior nível de estresse. Os mais atingidos são profissionais que lidam diretamente com o público, como médicos, professores e enfermeiros.

Ademais, de acordo com a Revista Proteção(2010), o estresse atinge cerca de 90% da população mundial, segundo pesquisas da Organização Mundial de Saúde (OMS). Ainda segundo a OMS, 132 mil infartos são causados por estresse do dia a dia. Por fim, o IPCS (Instituto de Psicologia e Controle do Stress) (2013), dirigido pela Dra. Marilda Lipp, apresenta resultado de pesquisas com mais de dois mil brasileiros adultos, evidenciando, principalmente, situações como nível de stress máximo (nota 10) em

4,02% dos casos, sendo considerado um nível normal uma nota entre 5 e 6 pontos. 34,26% dos brasileiros estão experimentando grau de estresse grave (notas 8,9, e 10). Quando perguntados sobre se seu stress era saudável, controlável ou excessivo, 33% afirmaram ser excessivo e somente 11,96% o consideram saudável. Fica evidente que os pesquisados percebem que seu stress vivido ultrapassa o limite aceitável, conforme gráficos a seguir.



Fonte: <http://www.estresse.com.br/pesquisas/>



Fonte: <http://www.estresse.com.br/pesquisas/>

6. CONCLUSÕES

Ainda que em virtude da exiguidade do tempo que se impôs sobre o trabalho, o que sugere uma retomada do processo pela autora, os achados da pesquisa permitem extrair algumas conclusões:

O Estresse que invariavelmente é conhecido pelos leigos como nervosismo, agitação, cansaço, e mau humor diante de uma vida marcada pela competitividade na verdade esses são seus sintomas, e, devem ser compreendidos como uma resposta do organismo a eventos inesperados que exigem uma adaptação ao problema surgente. Admite-se que o estresse na sociedade pós-moderna é um problema de saúde muito evidente e que à guisa de constatação atinge a cerca de 40% da população do Estado de São Paulo.

O Estresse é consequência de um processo adaptativo, uma cadeia de reações do ser vivo em resposta a um fator que exige, com intensidade e rapidez modificações comportamentais.

Os estudos sobre o estresse têm abrangido não apenas as suas consequências no corpo e na vida humana., mas voltam as suas preocupações com a qualidade de vida da sociedade.

No ambiente do trabalho o Comportamento Organizacional (CO) se constitui em um campo de estudo que favorece a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano. Dirige-se para três eixos: Comportamento do dia a dia, na utilização de equipamentos técnicos e percepções nas tomadas de decisão; o comportamento como um todo do individuo na empresa; análises das implicações da própria empresa na sua maneira de implementar seus processos gerenciais e produtivos.

No mundo do trabalho a problemática se evidencia mais desafiadora, pois compromete a saúde do trabalhador, física ou psicologicamente.

Constatou-se a existência de fatores externos relacionados a profissão dos indivíduos, esses efeitos provocadores no trabalho são identificados com: autoritarismo do chefe, desconfiança, pressões e cobranças, monotonia nas atividades, falta de segurança e de perspectiva quanto a satisfação pessoal.

Relativiza-se que o estresse, devidamente compreendido e atenuado, também pode se configurar numa oportunidade para superação de desafios no ambiente de trabalho. A busca de produtividade poderia conduzir à satisfação.

Sob a lógica psicológica constata-se quatro elementos do comportamento organizacional que influenciam ou são influenciados pelo ambiente externo: pessoas; estrutura; tecnologia; ambiente.

Dados conjunturais reforçam a presença do estresse na vida dos indivíduos, no trabalho e na sociedade: a) A EU-OSHA constata em suas pesquisas que metade dos trabalhadores considera o estresse no seu ambiente de trabalho como algo comum, sendo o segundo problema de saúde mais frequente na União Européia; 60% da totalidade dos dias perdidos são relacionados com o estresse. b) Cerca de € 240 milhões por ano representam os custos com as perturbações de saúde motivadas pelo estresse na União Europeia. Quase metade desse valor é destinada a despesa direta com médicos. c) É necessário identificar visando o melhor tratamento do estresse as suas três fases: fase de alerta, quando aparecem os primeiros sintomas, quais sejam, sudorese, batimento cardíaco acelerado, possíveis tremores; fase de resistência e fase de exaustão.

Em escala mundial o estresse acomete a 90% da população, podendo-se inferir os danos provocados na economia com os diversos tipos de tratamento. Notadamente no Brasil os custos com os tratamentos chegam a 3,5% do PIB. Por outro lado, 70% dos trabalhadores são diretamente afetados por esse mal, constituindo-se assim um enorme desafio para a administração das empresas.

De tudo exposto conclui-se que o estresse é um problema humano, com rebatimentos sociais e econômicos que carece de aprofundamentos de estudos e soluções visando o bem-estar físico e psicossocial dos cidadãos, a rentabilidade das empresas e a eficiência da economia mundial.

REFERÊNCIAS

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. **Sondagem de opinião pan-europeia sobre segurança e saúde no local de trabalho**. 2013. Disponível em: <<https://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures>>. Acesso em 12/08/2015.

American Psychological Association. **Definição de estressores**. Disponível em: <<http://www.apa.org/>>. Acesso em 15/07/14.

CARLOTTO, Mary Sandra. A **síndrome de burnout e o trabalho docente**. Disponível em: <<http://scielo.br/pdf/pe/v7n1/v7n1a03.pdf>>. Acesso em 30/09/15.

CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano em Administração de empresas**. (1982). São Paulo: Pioneira Editora.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. (1995). São Paulo: Editora Atlas.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Vol. 1. (1992). São Paulo: Pioneira Editora.

FILGUEIRAS, Julio Cesar; HIPPERT, Maria Isabel Steinherz. A polêmica em torno do conceito de estresse. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 19, n. 3, p. 40-51, 1999.

Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931999000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19/09/ 2015.

Instituto Brasileiro de Coaching. **Conceito de Comportamento Organizacional**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceito-de-comportamento-organizacional/>>. Acesso em 15/07/14.

IPCS – Instituto de Pesquisa e Controle do Stress. **Pesquisas sobre o stress no Brasil**. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br/pesquisas/>>. Acesso em 30/08/15.

LIMA, C. S. de e MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento**: a pesquisa bibliográfica. Rev. Katál: Florianópolis, v.10, n. esp. p. 37-45, 2007.

LIPP, Marilda. Stress: Conceitos Básicos In: LIPP, Marilda (Org.) **Pesquisas sobre Stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. São Paulo: Papyrus. 1996.

LIPP, M. E. N. **Stress no trabalho**: Implicações para a pessoa e para a empresa. In F. P. N. Sobrinho, & I. Nassaralla, Pedagogia Institucional: Fatores humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Zit Editora. 2005.

LIPP, M. E. N. (Org.). **Pesquisas sobre stress no Brasil**: Saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas: Papyrus. 2011.

MALAGRIS L. N. O Stress Emocional e seu Tratamento. In RANGE, B. (Org). **Psicoterapias Cognitivo-comportamentais: um diálogo com a psiquiatria**. (2001). São Paulo: Artes Médicas.

MARQUES, Valéria; ABREU, Juliana A. **Estresse Ocupacional: Conceitos fundamentais para seu gerenciamento**. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Resende RJ. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1994.

R7 Notícias. **O estresse no Brasil**. 2012. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/saude/brasil-e-segundo-pais-com-maior-nivel-de-estresse-do-mundo-mostra-pesquisa-04102012>>. Acesso em 30/08/15.

Revista Proteção. **O stress no contexto global**. 2010. Disponível em: <http://www.protecao.com.br/noticias/doencas_ocupacionais/estresse_ating_e_cerca_de_90_da_populacao_global/JyjjJyjb/1619>. Acesso em 30/08/15.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed. (2010). São Paulo: Editora Pearson.

SA- Sobre Administração. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em 30/08/2015.

Schermerhorn Jr., John R., Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (1998). **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Artmed Editora.

TELES, Antônio Xavier. **Psicologia Organizacional: A Psicologia na Empresa e na Vida em Sociedade**. 3ª Ed. (1990). São Paulo: Editora Ática.

VitalWork. **Os custos do estresse**. 2015. Disponível em:<http://www.vitalwork.com.br/index.aspx?secao=noticia/noticia=o_estresse_no_ambiente_de_trabalho>. Acesso em 05/09/2015.

Wagner III, John A. &Hollenbeck, J.R. (2000).**Comportamento organizacional**.São Paulo: Saraiva.

Wagner III, John A. &Hollenbeck, J.R. (2002).**Comportamento organizacional**.São Paulo: Saraiva.

SADIR, Maria Angélica, BIGNOTTO, Márcia Maria, LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. **Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais**. Paideia jan.-abr. 2010. Vol. 20, nº. 45, 73-81.

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA BAHIA: UM ESTUDO DA APLICAÇÃO DA CARTILHA “COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS”

Naiara Santos Pinheiro

Discente do Curso de Administração da UNEB

Maria de Fátima Barbosa Góes

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Este artigo destaca o papel do Estado como criador de melhorias sociais, utilizando a Cartilha “Compras Públicas Sustentáveis” como instrumento de política pública na Bahia, a partir do ano de 2012. Realizou-se um estudo de caso para destacar a ação do governo para alcançar o objetivo maior que é a conscientização e prática da compra sustentável pelos seus gestores e os fatores favoráveis ou não para isso.

Palavras-Chave: Cartilha de Compras Públicas Sustentáveis. Sustentabilidade. Compras Públicas.

1. INTRODUÇÃO

O ponto de partida para realização deste trabalho são os diversos questionamentos dos governos e cidadãos sobre a sustentabilidade da sociedade e os meios para alcançá-la. Uma vez que a administração pública tem como objetivo preservar a sociedade e criar possibilidades de melhoria através do desenvolvimento de aspectos sociais, esta deve adotar ações com o objetivo de atender às demandas da sociedade. De acordo com o artigo 6º da Constituição Federal (1988), são direitos garantidos aos cidadãos: educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, transporte, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância e assistência aos desamparados. Para dinamizar e organizar as ações em prol do consumo sustentável tem-se a necessidade de uma gestão pública estratégica, que enxerga nos instrumentos de política pública o alinhamento das ações com os seus próprios princípios e finalidades. Assim, as compras públicas – que têm a função de adquirir materiais e serviços para a viabilização das atividades das instituições públicas – deixaram de ter apenas uma função de suprimento, para ser um dos importantes instrumentos dos governos para atingir a melhoria contínua dos padrões socioambientais, através do gasto sustentável e responsável (SAEB, 2012).

Com o desenvolvimento e a difusão do conceito de sustentabilidade, o governo passa a utilizar o seu poder de compra, um dos mais expressivos no Brasil (SAEB, 2012), estimulando as empresas a adotarem técnicas de gestão ambiental para se adaptarem à política de compras públicas sustentáveis. Seus fornecedores então passam a produzir bens e serviços mais ambientalmente adequados, favorecendo o estabelecimento de melhorias e diferenciais no mercado, além de retorno financeiro para as instituições em longo prazo, conforme Brammer e Walker (2011).

Este estudo tem, portanto, a finalidade de destacar a estratégia do governo do Estado da Bahia – com o uso da cartilha de Compras Públicas Sustentáveis como um instrumento de política pública – para o alcance de um desses objetivos, que é a conscientização e prática da compra autossustentável.

No presente artigo, pretende-se responder a seguinte pergunta: “Quais os fatores que influenciam favorável e desfavoravelmente para a aplicação da política pública de compras públicas sustentáveis por órgãos do governo do estado da Bahia?”. Para tanto, foi escolhido como objeto de estudo a aplicação da cartilha “Compras Públicas

Sustentáveis” pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB), órgão responsável pela elaboração e implantação da cartilha no âmbito do governo baiano. E de maneira a direcionar a busca das respostas ao questionamento feito, foi definido o seguinte objetivo geral: determinar os fatores favoráveis e desfavoráveis à adoção da cartilha Compras Públicas Sustentáveis por órgãos públicos baianos. Os seguintes objetivos específicos também serão perseguidos como pontos de partida e convergência de informações:

- examinar o vínculo entre compras públicas sustentáveis e a adaptação de fornecedores;
- estudar a implantação das compras públicas sustentáveis na SAEB, o órgão público baiano responsável pela implantação da cartilha, que é *benchmark* na sua aplicação;
- identificar as barreiras e os facilitadores políticos, fiscais, financeiros e culturais para aplicação da cartilha “Compras Públicas Sustentáveis” no Estado da Bahia;

A base para o desenvolvimento do conteúdo deste trabalho, na intenção de descobrir respostas para a questão proposta acima mediante a aplicação de métodos científicos, foi a pesquisa qualitativa. Foi realizado um estudo de caso, sendo o objeto a aplicação da cartilha pela SAEB. Dessa forma, a pesquisa está fundamentada em relatos e registros e em pesquisas documentais e bibliográficas (MARCONI; LAKATOS, 2002).

O presente artigo é composto por cinco seções, sendo a primeira esta introdução. Na segunda seção, encontra-se o referencial teórico que dá fundamentação ao trabalho, baseado nos conceitos de gestão pública e sustentabilidade e seus desdobramentos até chegar às compras públicas sustentáveis. A seção seguinte detalha os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e a posterior apresenta os resultados obtidos, contextualizando os objetivos específicos com dados coletados por meio de entrevista semi-estruturada, consultas a documentos e revisões bibliográficas. Por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 GESTÃO PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE

A gestão pública tem como objetivo preservar a sociedade e criar possibilidades de melhoria através do desenvolvimento de aspectos sociais como educação, saúde, segurança, emprego, moradia e outros (Constituição Federal, art.6º, 1988). E sendo inerente à administração as suas funções, difundidas em CHIAVENATO, p 6, 2003, de planejamento, organização, direção e controle, a administração pública deve adotar ações interligadas e direcionadas com o objetivo máximo de atender às demandas sociais com transparência, probidade e eficiência.

A gestão pública estratégica pode ser caracterizada da seguinte forma:

A gestão pública procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos no processo decisório. Correspondem, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégias operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente “externo”. (TAVARES, 2008, p 40).

No âmbito estadual a Secretaria de Administração do Estado da Bahia, conforme seu Regimento Interno (Decreto Nº 16.106/2015) possui dentre seus fins e competências específicas planejar, coordenar, executar e controlar as atividades de administração geral, de modernização administrativa, de informatização, assim como formular e executar a política de recursos humanos, de previdência e de desenvolvimento dos serviços públicos.

Dentre as atividades administrativas de uma instituição pública, tem-se a atividade de compras, na qual se adquire materiais e serviços para a viabilização, manutenção e desenvolvimento de suas atividades, que culminam nos serviços prestados à sociedade. Contudo, as compras públicas deixaram de ter apenas a função de suprimento, para

serem um dos mais importantes instrumentos de política pública para atingir a melhoria contínua dos padrões sociais, através do gasto sustentável e responsável (SAEB, 2012). As compras públicas com este objetivo de prestar serviços à sociedade devem ser feitas com base em critérios de seletividade e analisando as propostas mais vantajosas. Não basta, portanto, os fornecedores possuírem o preço mais acessível, mesmo sendo importante ao governo diminuir onerosidade, mas também oferecerem um produto que atenda aos critérios de qualidade e de funções técnicas (LOPES e DE OLIVEIRA, 2012). Para isso, são exigidas dos fornecedores comprovações de capacidade técnica, jurídica, econômico-financeira e fiscal e trabalhista, sendo essa a maneira de o poder público ter a comprovação de que aquele fornecedor tem condições de entregar a solicitação em tempo hábil, na quantidade e qualidade exigidas, consoante art. 27 da Lei nº 8.666/93 e art. 69 da Lei nº 9.433/05.

Portanto, as contratações públicas brasileiras devem ser realizadas por meio de licitação, respaldos legalmente pela Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Esta lei busca assegurar a idoneidade do ato de compra, favorecendo igualdade entre concorrentes, transparência e legalidade:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993)

No geral, as licitações visam dois objetivos (MUKAI, p 7, 2008):

- 1.garantir que o Poder Público realize contratações obtendo a maior vantagem possível objetivando que o dinheiro público seja usado com economia, em razão do princípio da indisponibilidade do interesse público;
- 2.garantir que todos os membros da coletividade tenham as mesmas condições para contratar com a Administração, baseados no princípio da igualdade.

Os governos estaduais também possuem leis acerca de suas licitações, a Lei Nº 9.433, de 04 de outubro de 2005, dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obra, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da Bahia. O objetivo de ambas as legislações é o princípio da isonomia e a seleção da proposta mais vantajosa, em relatividade ao tipo de licitação.

Os tipos de licitação são a de menor preço, a de melhor técnica e a de preço e técnica, e existe também o tipo maior lance ou oferta. Quanto as modalidades, estas previstas na Lei 8.666/1993: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão. Para cada modalidade cabe um tipo de licitação, permitindo também exigências que não se confrontem com os princípios da administração que será visto no decorrer dessa seção.

Para normatizar os critérios de compras públicas sustentáveis, foi instituída a Instrução Normativa nº1 de 19 de janeiro de 2010 (BRASIL, 2010). Essa Instrução Normativa trata sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Haja vista que a administração pública possui um alto poder de compra, pode ser caracterizada como impulsionadora do desenvolvimento sustentável, levando empresas a se adaptarem para que possam ser fornecedoras do Estado, ou seja, a administração pública induz o mercado a ampliar a oferta de produtos mais sustentáveis (SAEB, 2012). A adaptação dos fornecedores tem como princípio a atenção dada aos seus processos produtivos, de maneira a torná-los ecologicamente eficientes. Essa nova visão dos fornecedores não vem puramente do reconhecimento de sua função no desenvolvimento sustentável, de acordo com Dias (2006) as suas adaptações são respostas às exigências de órgãos governamentais. Portanto, as empresas respondem a estímulos que incentivam a esse tipo de mudança.

Nas cadeias de suprimentos, encontram-se as instituições e indivíduos responsáveis por usar adequadamente o poder de compra de um órgão público, e fazer dele um efetivo instrumento de política pública. Para que isso ocorra, é necessário um alinhamento entre a relação dos órgãos compradores e os seus fornecedores.

Em estudo feito, o PACTI/ PBQP¹ (1996) coloca como condição essencial para a racionalização do poder de compras o reconhecimento de que esta atitude implica na reestruturação das relações entre fornecedores e compradores por meio da formação de redes cooperativas, que surge como uma forma de atenuar as imperfeições associadas às relações de mercado, que são, por sua natureza, antagônicas e não-cooperativas, afirmando que esta nova forma de cooperação é superior, em termos de benefícios, às fundadas sobre o mercado puro e sobre as hierarquias verticalizadas das empresas (SILVA, 2008, p.64).

A cooperação de que trata SILVA (2008) viabiliza algumas vantagens de mercado advindas da imagem de empresas limpas e de produtos considerados amigos do meio ambiente; investimentos e benefícios econômicos derivados de um processo produtivo ou de um ciclo de vida mais sustentável; e da imposição feita dos governos sobre os fornecedores através de políticas de compra.

As questões socioambientais estão induzindo o Brasil a participar ativamente e criar políticas públicas relacionadas, mesmo que oficialmente não seja uma nação com obrigatoriedade internacional para isso. Políticas públicas, portanto, é o instrumento com o qual o Estado faz intervenções na sociedade destinadas a possibilitar o atendimento aos direitos fundamentais que necessitam de estratégias para serem alcançados (BRASIL, 2014a apud SOUZA, p 484, 2015).

Neste contexto, a elaboração e aplicação da cartilha “Compras Públicas Sustentáveis” são realizadas como resposta à demanda social evidenciada nas iniciativas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial e de Sustentabilidade na Gestão Pública, sendo considerados como um dos caminhos necessários para que o Estado alcance a plena excelência de suas atividades. Demonstra-se assim, que licitação pública não é apenas um procedimento administrativo e a cartilha orienta que a licitação deve ser direcionada para implementação de políticas que induzam um padrão de consumo sem comprometer as estruturas das gerações futuras (BRASIL, 2014a apud SOUZA, p 484, 2015).

Neste cenário, Cavalcanti (1999) define o que seria uma política de governo para a sustentabilidade:

Política de governo para a sustentabilidade significa uma orientação das ações públicas motivada pelo reconhecimento da limitação ecológica fundamental dos recursos (matéria, energia, em última análise), sem os quais nenhuma atividade humana pode se realizar. Isto implica a necessidade quer de utilização cuidadosa da base biofísica, ambiental, da economia, quer uma reorientação na maneira como os recursos da natureza são empregados e os correspondentes benefícios, compartilhados. (CAVALCANTI, 1999, p 30).

A cartilha é considerada um “importante instrumento de políticas públicas, justificada assim por contemplar aspectos sociais e ambientais nas aquisições governamentais” (SAEB, 2012, p 3). A produção é realizada de acordo com o contexto baiano para que se atenda a perspectiva estratégica no âmbito do serviço público, que é necessário, pois viabiliza o dimensionamento de práticas públicas sobre pilares como: o ambiente socioeconômico, o cliente-cidadão, as organizações públicas e privadas, o governo e as demandas socioculturais. (KANAANE, KEPPKE, ALDARVIS, DA SILVA, 2010). O dimensionamento se dá por abrir novas possibilidades de desenvolvimento para esses pilares, de maneira planejada e convergente aos princípios e finalidades da organização. Sendo um instrumento de políticas públicas para a convergência desses princípios e finalidade, a cartilha foi criada e é aplicada com a função de viabilizar melhorias em aspectos sociais através de disposições, medidas e procedimentos que traduzem a orientação política do Estado, além de ajustar as atividades governamentais com o interesse público. E também é considerado muito importante para a resposta positiva ao instrumento público o empenho conjunto entre os “formuladores, implementadores e público-alvo da política pública” (SANTOS, 2010, p. 5).

Outro aspecto que não pode deixar de ser destacado é que a Cartilha “Compras Públicas Sustentáveis”, como qualquer outra política pública, necessita ser monitorada e avaliada, para garantir que o seu grau de desenvolvimento coincida com o programado, detectar deficiências, obstáculos e /ou necessidades de ajustes da execução (SANTOS, 2010). Dentro dessa configuração, o Princípio da Eficiência, um dos que rege a Gestão Pública juntamente com os outros princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade (art. 37, cap VII – CF, 1988), Quadro 1, pede esse monitoramento e avaliação, exigindo do administrador ou daquele à frente de uma atividade gestora, que busquem soluções para questões concretas – como as compras públicas – que estejam dentro do contexto legal, mas que tragam efetividade à prestação do serviço público (COSTA, 2010).

Quadro 1 – Princípios Básicos Norteadores dos Procedimentos Licitatórios Públicos

PRINCÍPIOS	CONCEITOS
Princípio da Legalidade	Vincula os licitantes e a Administração Pública às regras estabelecidas nas normas e princípios em vigor.
Princípio da Impessoalidade	A Administração deve observar nas decisões critérios objetivos, previamente estabelecidos, afastando a discricionariedade e o subjetivismo na condução dos procedimentos de licitação.
Princípio da Moralidade	A conduta dos licitantes e dos agentes públicos tem de ser, além de lícita, compatível com a moral, a ética, os bons costumes e as regras da boa administração.
Princípio da Publicidade	Qualquer interessado pode ter acesso às licitações públicas e ao respectivo controle, mediante divulgação dos atos praticados pelos administradores em todo procedimento de licitação.
Princípio da Eficiência	A administração pública direta e indireta e os seus agentes trabalham com suas competências em prol da qualidade com princípios legais e morais.

Fonte: SOUZA, T.F., QUELHAS, O.L.G., GOMES, C.F.S. (p 479, 2015)

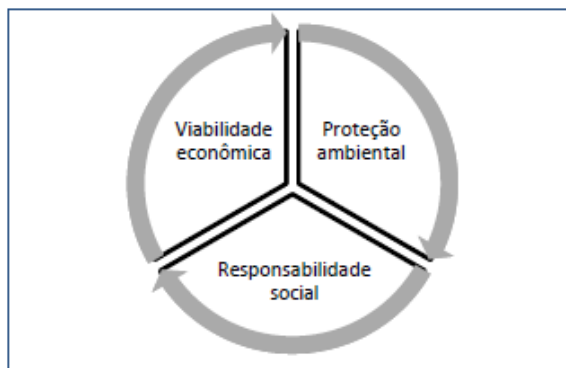
Além desses princípios que norteiam as contratações que são aqueles que abrangem toda e qualquer atividade da administração pública, existem os princípios que visam à defesa ambiental e à livre concorrência, encontrados no art. 170 da CF (1988).

Quanto ao conceito de Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável é um conceito cunhado no Relatório da Comissão Brundtland (BRUNDTLAND, 1987), como sendo “aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

O entendimento desse recorte propõe a observação dos padrões de consumo e as formas de produção atuais, atentando-se ao fato de que os fatores produtivos não são ilimitados. Independentemente da necessidade econômica de constante movimentação, pensando na qualidade de vida e dignidade humana, o governo se vê como a mola propulsora para redirecionar as atividades econômicas ou as mitigar, de maneira a permitir que o ecossistema continue gerando os serviços e produtos que garantam o desenvolvimento social de maneira ética e sustentável (ORTIGOSO e RODRIGUES, 2010).

O equilíbrio econômico, social e ambiental pode ser esclarecido através do que é chamado de tripé da sustentabilidade (ver Figura 1), no qual instituições e empresas estão atentas para que alcancem seus objetivos econômicos na mesma proporção que fortalecem suas responsabilidades sociais e ambientais.

Figura 1 – Tripé da Sustentabilidade



Fonte: Elaboração própria (adaptado de SAEB, 2012)

A gestão aderente a este propósito funcionará como motivadora do Estado e da iniciativa privada, possibilitando manter ou/e aumentar a viabilidade econômica, com as suas responsabilidades sociais e a proteção ambiental, definindo isso como sustentabilidade ou gestão autossustentável.

Na aplicação da Cartilha “Compras Públicas Sustentáveis”, os impactos ambientais e sociais do produto a ser adquirido terão de ser avaliados e também os critérios fundamentais para a escolha de alternativas mais sustentáveis, antes do processo de aquisição. Isso implica que a escolha mais vantajosa para a administração pública também pode ser aquela em que os produtos ou serviços similares aos antes comprados que viabilizam a diminuição dos impactos ambientais e sociais tenham maior valor final. Basicamente os critérios de sustentabilidade.

Os fornecedores, portanto, são escolhidos conforme a sua adequação aos padrões sociais e ambientais, no que diz respeito ao tipo do bem ou serviço e ao seu processo produtivo. Esses padrões são os critérios de sustentabilidade, que influenciam as cadeias de suprimentos sustentáveis.

Os resultados de uma pesquisa internacional realizada pela empresa DNVGL-*Business Assurance* e pelo instituto GfK Euriskopor demonstram a elevação da demanda por fornecimento sustentável. A gestão pública (e outros clientes do setor privado) vem incorporando o desenvolvimento através da compra e manutenção autossustentável e assim tornando-se, naturalmente, mais exigente com seus fornecedores.

Atualmente, segundo dados da mesma pesquisa, 42% das empresas já possuem em seu procedimento de trabalho estratégias formais da cadeia de fornecimento e incluindo a sustentabilidade, passam a ser 57%. Entretanto, ainda falta credibilidade quanto à forma como a sustentabilidade vem sendo abordada. E mesmo fazendo parte do processo licitatório a comprovação de qualificação técnica e financeira, ainda faltam aspectos referenciais claros da sustentabilidade das mesmas; pois de cada duas empresas, apenas uma é auditada ou passa pelo processo de diligência. Essas referências são importantes para a verificação da sustentabilidade *in loco*, que engloba respeito ao meio ambiente, condições de trabalho e desenvolvimento econômico (DNV GL - Business Assurance, 2014).

E pensando em perspectivas futuras, as empresas continuam a trabalhar para garantir essa fatia no mercado consumidor, incluindo a sua participação nos negócios governamentais e acima de tudo ganhar maior vantagem competitiva e melhorias na reputação da marca. A gestão pública, portanto, possui esse ponto como vantagem para a aplicação da autossustentabilidade em sua governança, já que, de acordo com Luca Crisciotti, CEO da DNV GL - Business Assurance: “com a Globalização e com o aumento do número de intermediários, uma cadeia de fornecimento segura e defensável é importante para evitar problemas que podem afetar o desempenho dos negócios” (DNV GL - Business Assurance, 2014).

Os principais conceitos utilizados para embasar a pesquisa e que fundamentam as compras públicas sustentáveis – Gestão Pública, Sustentabilidade, Políticas Públicas,

Cadeia de Suprimentos Sustentáveis e Compras Públicas Sustentáveis – foram aqui elencados de maneira sintética por meio do Mapa Conceitual a seguir (ver Figura 2).

Figura 2 – Mapa conceitual da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2014)

No âmbito da Gestão Pública, tem-se a elaboração e implantação de ações estratégicas que possibilitam o alinhamento entre as funções do Estado e os seus objetivos. Um dos instrumentos para se conseguir esse alinhamento são exatamente as Políticas Públicas, que têm entre seus objetivos manter o equilíbrio da economia e as outras esferas sociais. Na área ligada ao desenvolvimento sustentável, pode-se citar como objetivo estratégico do Brasil a redução entre 36,1% e 38,9% das emissões de gases de efeito estufa brasileiro s até 2020. Esse compromisso nacional é de caráter voluntário sendo oficializado pela PNMC (Política Nacional sobre Mudança do Clima).

Na outra vertente, a partir do conceito de Sustentabilidade, chega-se à Cadeia de Suprimentos Sustentáveis, que favorece o aperfeiçoamento da gestão logística e o aumento da competitividade das organizações. Assim, as Compras Públicas Sustentáveis surgem como um instrumento de Políticas Públicas que visa fomentar Cadeias de Suprimentos Sustentáveis por meio do alto poder de compra estatal.

3 METODOLOGIA APLICADA

Os procedimentos metodológicos utilizados para essa pesquisa acadêmica – que procuram descobrir respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos – foram baseados na pesquisa qualitativa e pesquisa bibliográfica. Foi feita uma pesquisa baseada em relato e registro, em pesquisa documental e revisão bibliográfica (MARCONI; LAKATOS, 2002) utilizando ainda conhecimentos teóricos adquiridos até o momento em vida acadêmica, em torno das disciplinas ligadas a Administração de Materiais, Administração Pública e Sustentabilidade. As fontes secundárias incluíram livros, periódicos, artigos científicos, leis e instrução normativa e cartilhas.

O tipo de pesquisa é o estudo de caso, o qual é focado em um ambiente definido por uma organização, que neste caso é a SAEB, secretaria que implantou a cartilha de Compras Públicas Sustentáveis na Bahia. E a escolha desse método de pesquisa se deu pelo mesmo possibilitar o relato da prática de uma organização e poder contribuir para o avanço do conhecimento na área, o que é considerado muito importante para o desenvolvimento da pesquisa na Administração, conforme Roesch (2013).

Especificamente para este artigo, de acordo com Stablein (1996, apud ROESCH, p. 203, 2013), o estudo de caso enquadra-se como caso-exemplo. Eles geralmente são muito utilizados em pesquisas organizacionais, onde a realidade organizacional do pesquisador consiste em problemas, processos ou soluções. Isso é feito quando é realizada uma análise das possibilidades positivas e negativas da aplicação da cartilha em um órgão público baiano. Esta análise é respaldada na pesquisa bibliográfica e documental, sendo o principal documento a cartilha de Compras Públicas Sustentáveis. O artigo é pautado em uma abordagem qualitativa, enriquecida com entrevista semi-estruturada realizada com um dos gestores da SAEB, o qual é diretor lotado na DSL

(Diretoria de Serviços Logísticos), setor que absorve as iniciativas da compra pública sustentável.

A entrevista semi-estruturada possibilitou que as perguntas fossem respondidas durante uma conversa, dando também liberdade para que as respostas fossem dadas para além do que era perguntado. Como característica da entrevista também é a sua finalidade clínica (MARCONI; LAKATOS, 2002), que trata de estudar os motivos e a conduta das pessoas em relação ao que dificulta implantar de forma adequada o processo de compras sustentáveis, sendo necessária uma pré definição de perguntas específicas (roteiro de entrevista) com a intenção de organização e foco.

Em suma, é um projeto individual, abordando conhecimentos sobre a compra pública e a aplicabilidade da cartilha “Compras Públicas Sustentáveis”, considerando as características peculiares do estado da Bahia, para trazer esclarecimentos à sua funcionalidade.

4 COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA BAHIA

4.1 SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA (SAEB)

A SAEB é a Secretaria da Administração do Estado da Bahia, que possui a finalidade de planejar, coordenar, executar e controlar atividades administrativas e de informatização bem como formular e executar a política de recursos humanos, de previdência e assistência aos servidores públicos estaduais, de processamento de dados e de desenvolvimento dos serviços públicos.

A secretaria tem participação em diversos programas e ações relacionados ao bem-estar da sociedade, dos servidores e do desenvolvimento estadual. Dentre elas estão o Compromisso Bahia, Você Servidor, Compras Sustentáveis, A3P, dentre outros, com o objetivo de gerenciar para todos os envolvidos e formadores da sociedade baiana. Em meio às suas várias competências, está a ação de estabelecer diretrizes e propor normas de administração geral, coordenando para que as mesmas sejam aplicadas com conformidade em toda a Administração Pública Estadual.

A partir daí, deu-se o desafio para a elaboração da cartilha Compras Públicas Sustentáveis e o seu uso nos demais órgãos públicos estaduais. A SAEB serve como ponte ao governo no desenvolvimento de ações para a instituição de uma agenda de propostas de compras sustentáveis.

Foi entre os anos 2008 e 2009 que o estado da Bahia identificou a necessidade de sistematizar um processo de introduzir o conceito da compra sustentável em seu processo gestor. E considerando a sua posição na cadeia de consumo, o estado não poderia deixar de ser o principal impulsionador da compra sustentável. Iniciaram esse projeto, através da SAEB, introduzindo o conceito do que seria a compra pública sustentável e do tripé da sustentabilidade: desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Baseando-se nesse tripé, começaram os estudos e a verificação de como estavam os outros estados em relação à sustentabilidade, além de prospectar no mercado quem tinha esse *know how*. Na época da implantação existia um projeto chamado ENAJ⁶, e com o apoio do Banco Mundial, a SAEB conseguiu recursos para financiar os estudos e a consultoria com o ICLEI (do inglês *International Council for Local Environmental Initiatives*).

O ICLEI é considerado a principal associação mundial de governos locais e subnacionais que se dedicam ao desenvolvimento sustentável, o instituto busca construir um ambiente político internacional com o objetivo de fortalecer esses governos e as suas iniciativas. Seu trabalho gira em torno do desenvolvimento de programas e projetos de fomentação a sustentabilidade local e também como um portal de soluções através do fornecimento de informações, ferramentas, apoio técnico e treinamentos às cidades contratantes.

A contratação da instituição ocorreu em 2010 e durou até 2012, tendo a consultoria permitido criar uma bagagem sobre o assunto e principalmente a real consciência na

hora da compra do produto, que não é simplesmente, na compra e no recebimento, mas em todo o seu ciclo de vida (prospecção de matéria-prima, processo produtivo, transporte, entrega e descarte).

No planejamento do projeto de consultoria, estava determinada a elaboração de uma cartilha, e nela a SAEB se preocupou em dar um aspecto objetivo e prático, para que as pessoas pudessem tomar conhecimento através da leitura de como se dá o processo, o que é uma compra sustentável, o que é e qual a importância do ciclo de vida, o porque de começar a praticar a compra sustentável e quais as suas vantagens. Assim, como dito anteriormente, a SAEB traça diretrizes e normas para todas as administrações da Bahia e exatamente pelo fato de a administração estar presente em 417 municípios (conforme dados do IBGE), a elaboração da cartilha foi o modo encontrado de dinamizar, estender e aproximar com maior facilidade a consciência e as práticas relacionadas à sustentabilidade no poder público baiano.

São, portanto, 417 municípios que com a cartilha conhecem e se aproximam das demandas sociais mundiais e que começam a trabalhar a ideia gestora de que preço não é o único fator decisivo de compra.

Então, em 2013, o governo criou um programa – consultado pelo ICLEI – de compras públicas sustentáveis e esse programa tem como objetivo abarcar todos os outros órgãos e secretarias estaduais, em que gestores públicos, bimensalmente, discutem oportunidades e práticas para a sustentabilidade na compra.

4.2 HISTÓRICO DE ELABORAÇÃO DAS CARTILHAS DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NO BRASIL

O conceito de Cartilha é servir como a “forma padrão de comportamento ou maneira de ser”, e é com o objetivo de padronizar determinados conceitos e posturas frente a alguns temas que as mesmas são criadas. Elas costumam ser apresentadas em forma de livretos que trazem recomendações e dicas sobre um assunto a ser abordado.

Com a criação no Brasil do Programa de Compras Públicas Sustentáveis (CPS) pela principal associação de governos locais e subnacionais dedicada ao desenvolvimento sustentável, o Conselho Internacional para Iniciativas Ambientais Locais (ICLEI), do inglês *International Council for Local Environmental Initiatives*), começaram a ser elaboradas as cartilhas de CPS. Como um dos objetivos do Programa é difundir a integração de critérios socioambientais nos processos licitatórios e o avanço de políticas públicas referentes às CPS, as cartilhas surgiram com a finalidade de facilitar a compreensão e o acesso aos conteúdos, transmitindo informações úteis, dicas, casos de sucesso e o marco legal para adoção de CPS.

A cartilha “Compras Públicas Sustentáveis” tem um caráter simples e prático, tratando o papel do governo como promovedor do desenvolvimento sustentável através dos critérios socioambientais de consumo e abastecimento. Essa cartilha foi ajustada pelo estado da Bahia (já tendo sido aplicada em São Paulo, Minas Gerais e outros estados) para que o mesmo absorvesse o novo paradigma de compras públicas sustentáveis. (SAEB, 2012, p 3).

Neste formato, inclusas nos projetos do ICLEI, as cartilhas de compras públicas sustentáveis são parte do planejamento estratégico e da consultoria dada pela instituição. O nascimento da cartilha no Brasil se inicia por meio do “Manual Procura Mais”, em 2012, que tem um contexto mais generalizado e de abordagem nacional sendo sempre adaptado ao contexto do país que solicitou a consultoria. O conteúdo é reformulado com a contribuição de técnicos e gestores de diferentes instituições nacionais. A produção se apresenta de forma clara com conceitos que dizem respeito às Compras Públicas Sustentáveis e a sua maneira de implantação e vantagens de fazê-la.

Posicionada ao lado do Manual, também de abrangência nacional, está a cartilha de Compras Públicas Federal apresentada como o Guia de Compras Públicas Sustentáveis para Administração Federal tendo sido elaborada em parceria entre o Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão e o ICLEI. Neste guia, estão disponibilizados dados e informações referentes à sustentabilidade nas licitações, frisando ser uma situação comum na maioria dos países desenvolvidos, conseguindo assim transformar a esfera pública e influenciar a iniciativa privada.

Regionalmente, o trabalho dos Governos Locais inicia-se no estado de Minas Gerais, em 2009, onde foi lançada a *Cartilha de Compras Públicas Sustentáveis de Minas Gerais*, resultado de parceria realizada dentre os anos 2007 e 2009, abarcada pelo projeto “Fomentando Compras Públicas Sustentáveis no Brasil”. Este projeto teve como objetivo promover práticas de compras públicas sustentáveis em três governos experimentais: a cidade de São Paulo e os estados de São Paulo e Minas Gerais. No estado da Bahia, a cartilha também foi introduzida por meio de um projeto: “Implementando Compras Públicas Sustentáveis no Estado da Bahia”. O passo seguinte foi idealizado e realizado pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia, no ano de 2010.

4.3 IMPLANTAÇÃO DA CARTILHA NA ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL DA BAHIA

Com a intenção de especialização e aplicação eficiente da compra sustentável, em 2010, contratou-se o ICLEI Brasil - Governos Locais pela Sustentabilidade, para agregar suporte técnico e metodológico para esta ação.

O ICLEI é a principal associação mundial de governos locais que se dedicam ao desenvolvimento sustentável. Possui um secretariado específico para a América do Sul, sendo que a atividade desse secretariado é conectar cidades e estados sul-americanos a metrópoles e cidades de pequeno e médio porte em 86 países.

Inicialmente, a metodologia começa na obtenção de uma visão geral do processo de compra, sua estrutura, funcionamento, composição e formas de controle das variáveis socioambientais. Com a consultoria do ICLEI, foram identificadas as oportunidades e dificuldades para a implantação das Compras Públicas Sustentáveis (CPS) na administração baiana; realizou-se um inventário de práticas sustentáveis; seminários de sensibilização; *workshops* de capacitação para coordenadores de compras e membros de licitação.

Percebe-se então que antes de se elaborar e distribuir a cartilha (fruto de todas as parcerias realizadas com o ICLEI) há investimento em pesquisa, educação e processos. E conforme havia movimentações para conscientização, a consultoria também deu apoio em metodologias operacionais como, por exemplo:

- Atualização de 383 itens do catálogo com a inserção de critérios sustentáveis;
- Registro de Preços de Material de Escritório Sustentável de 21 itens;
- Registro de Preços de material de uso doméstico sustentável;
- Instalação de Comitê Gestor do Programa.

Nesta cartilha de Compras Públicas Sustentáveis são apresentados esclarecimentos quanto aos benefícios e custos de uma licitação sustentável. Pensando que há investimentos em estudos, pesquisas, aperfeiçoamento, reengenharias para promover uma aquisição sustentável, entende-se que todas essas ações e atributos que compõem um produto sustentável, agregando-lhe valor de mercado, tornando-o mais custoso do que em sua versão tradicional. Daí o administrador, tanto público como da iniciativa privada, ou aqueles que trabalham diretamente no processo de aquisição governamental, concluem, rapidamente, que há um alto custo direcionado em ações que não darão resultados palpáveis instantaneamente.

Porém a prática sustentável no fornecimento e compras gerará, sim, economia ao longo do tempo, em um prazo que começa a partir dos 5 anos. Sobre este ponto, a cartilha vem como informante, que mostra os vários aspectos sociais e econômicos, nos quais a aquisição sustentável produz muitos benefícios, como os apresentados no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Benefícios de compras feitas com critérios sustentáveis

BENEFÍCIO	DETALHAMENTO

Economia Financeira	* Redução do uso de energia. * Redução do uso de água. * Inclusão de outros recursos alternativos sustentáveis.
Cumprimento de metas ambientais, sociais e de saúde	* Redução efetiva dos impactos e altos custos de problemas públicos, como doenças relacionadas a poluentes e escassez de água. * Desonera a sociedade de “custos externos” associados a estes problemas públicos. * Aumento dos direitos sociais do trabalho.
Promoção de Inovação	* Poder de compra do governo força o mercado às mudanças mais rápidas sobre tecnologias limpas. * Estimulação da competitividade.
Legitimidade e Legalidade	* Governos praticantes da CPS assumem publicamente o seu posicionamento sustentável. * Trabalho conforme leis e diretrizes que regulam todo o processo licitatório. * Minimização da necessidade de compra. * Agilização da licitação.
Contribuição para a Sustentabilidade Global	* Contribuição local ou setorial para redução de gases de efeito estufa e do desmatamento, por exemplo, em escala global.

Fonte: Elaboração própria (baseado em SAEB, 2012 e Lopes e De Oliveira, 2012).

Assim a sustentabilidade abrange as dimensões social, ambiental e econômica, possibilitando um desenvolvimento absoluto da sociedade e garantindo resultados duradouros.

4.4 BARREIRAS E ACEITAÇÕES PARA A PRÁTICA DA CARTILHA COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

Na SAEB já se encontra um conhecimento e valorização das ações relacionadas à compra e forma de gestão mais sustentáveis. Por ser berço da cartilha, há um investimento denso em educação em toda a secretaria, possibilitando uma melhor compreensão dos servidores e principalmente daqueles que trabalham diretamente com o processo de fornecimento e contratações. Estes assimilaram que o importante não é apenas comprar e usar algo por ser de melhor preço, mas também por viabilizar o equilíbrio de questões sociais e ambientais.

Para os setores de licitação e compra, a preocupação concerne além do produto acabado chegando até o final do seu ciclo de vida. E a cartilha para eles foi o meio para o alcance do objetivo de esclarecer devidamente o que é sustentabilidade e o que compreende a aquisição sustentável e as suas vantagens para a administração e a sociedade baiana. Ela, de acordo com o gestor da Diretoria de Suporte à Logística (DSL), foi criada e está atendendo à informatização e conscientização.

Consequentemente, as informações referentes às normas relacionadas à sustentabilidade e aquisição pública deram aos responsáveis pelas compras e contratações na secretaria conhecimento do respaldo jurídico para a exigência de produtos com selo verde, justificando muitas vezes as escolhas por alguns itens de maior valor em detrimento dos de menor valor em sua versão tradicional. Através de uma imensidão de normas, leis e decretos, que antes mesmo da implantação do projeto, já tratavam desse assunto, esclareceu e fortaleceu a consciência da compra e de hábitos sustentáveis, pois esclarece para coordenadores e diretores que eles não estão indo de encontro às regras, mas pelo contrário, estão atendendo a elas.

Algumas secretarias e órgãos respeitam os itens já catalogados como produtos sustentáveis, como facilitadores para o processo de escolha, mas não os tem como prioridades. Sendo isso observado, concluiu-se que a cartilha não foi um elemento conscientizador para todas as gestões. Alguns responsáveis pelo processo a usam apenas para guiar as demandas, porém confessam a importância do conteúdo informativo, já que o conhece porque tiveram que estudá-lo durante os treinamentos. Como não há nenhuma norma ou decreto que torne obrigatório o uso de materiais de

cunho sustentável, como materiais de higiene ou de escritório, ou que obriguem a compra em certa porcentagem, internamente alguns produtos deixam de ser usados por serem considerados de qualidade inferior.

Deste modo, os servidores justificam a rejeição argumentando que não vale a pena comprá-los, porque possuem durabilidade baixa ou não correspondem corretamente a sua finalidade. Para o gestor da DSL, mesmo com todos os trabalhos informativos, existem detalhes que passam despercebidos para alguns, mas que são muito importantes; por ele foi citado, por exemplo, os métodos de condução das mercadorias e acondicionamento, que podem interferir na qualidade do material e seu conteúdo.

Mas no geral, em pesquisas realizadas por Brammer e Walker (2011), citados por Teixeira (2013), em produção que trata sobre os desafios e oportunidades para a inserção do tripé da sustentabilidade –, são citados os seguintes fatores como influenciadores da aplicação de CPS: a disponibilidade no mercado, a cultura organizacional, os aspectos financeiros e informativos. Outros pesquisadores destacam os custos elevados, falta de informação ambiental, de conhecimento, de treinamento, bem como de apoio gerencial e político, além de aspectos relacionados à legislação (TEIXEIRA, 2013, p 59).

Os aspectos informativos são decisivos para o uso prático ou não das diretrizes sustentáveis, isso porque às vezes muitos sabem os significados de nomenclaturas técnicas, porém não conhecem a sua operacionalização. A correta informação quebra preconceitos quanto à onerosidade de ações sustentáveis e convence gestores, outros colaboradores e a sociedade do seu benefício econômico. Ainda sobre o principal elemento influenciador Brammer e Walker (2011), informam que 83 % dos profissionais ligados à compras e contratações se sentem despreparados para executar CPS. E por saber da precariedade de informações em torno desse tipo de compra que o ICLEI investe na elaboração de cartilhas elaboradas conforme a construção sociocultural para o estado ao qual está prestando consultoria; e assim foi com Minas Gerais (2009), São Paulo (2010) e cidade de São Paulo (2010).

Muitos sabem que no preço final de um produto agregam-se valores do seu processo produtivo, mas esquecem-se de sua disposição ou descarte, ou seja, o planejamento de compra deve estar em todo o “ciclo de vida”. E raciocinando desta maneira, vê-se que em muitos casos o produto mais viável economicamente, é realmente mais barato em longo prazo, apesar de serem elevados os seus custos iniciais (BIDERMANN et al., p 33). Em relação à cultura organizacional há resistências à mudanças, haja vista que o fator pessoal que impede a aceitabilidade da prática de contratações públicas são as ações voluntárias e a consciência ambiental e social do gestor comprador (BETIOL et al, 2012, p. 50). Já quanto à disponibilidade de produtos sustentáveis, Brammer e Walker consideram um desafio ao governo as muitas especificidades dos bens e serviços adquiridos pelo mesmo. Sendo de suma importância que a prática da CPS não seja realizada de forma a sobrecarregar o mercado, mas sim uma estratégia para que de maneira gradual haja a aderência de requisitos sustentáveis na contratação pública.

5 RESULTADOS ALCANÇADOS

De maneira geral, há poucas informações quantitativas sobre os resultados da aplicação da cartilha pelos órgãos públicos baianos. Isto se deve ao fato de a implantação da cartilha no estado da Bahia ser recente, a partir de 2012, aliado à demora no retorno de medidas e adaptações sustentáveis, que são de longo prazo, levando cerca de cinco anos para que seus resultados possam ser avaliados. Vale salientar que esta situação se repete em nível nacional (TEIXEIRA, 2013).

Levando-se em consideração o momento da idealização de implantação do projeto de consultoria com o ICLEI Brasil até a finalização do produto do trabalho, a cartilha, foram dois anos. A partir da cartilha já pronta e do treinamento dos gestores por meio de seminários e *workshops* de capacitação até a finalização desse estudo de caso, foram decorridos três anos. Portanto, este prazo é tempo insuficiente para se verificar os

retornos pretendidos com a política pública; haja vista, que as “contratações sustentáveis se reverterem em economias para o Estado em médio ou longo prazo” (NASCIMENTO in BRAUCH, 2012 *apud* TEIXEIRA, 2013, p. 143).

Este ainda não é o momento adequado para se afirmar a eficiência e economicidade dos fundamentos da cartilha e das outras ações ligadas a um governo sustentável e compras públicas sustentáveis. *A posteriori* serão necessárias análises de custos e de justificação de compras de produtos sustentáveis, que possivelmente sejam mais caros, além da continuação do apoio legislativo que já vem sendo dado, conforme Brammer e Walker (2011, p. 23):

Esta discussão sugere que, para os governos se empenharem mais ampla e profundamente na incorporação da sustentabilidade na prática das compras, eles precisam de apoio legislativo e regulamentar claro para CPS, e de flexibilidade orçamentária suficiente para as organizações realizarem investimentos em CPS, cuja eficiência financeira pode ser vista apenas em uma perspectiva de longo prazo.

Em busca de dados quantitativos que pudessem ser comparados no ano de 2012, ano de iniciação da cartilha, e no ano de 2015, quando finaliza-se esse trabalho, não foram encontrados números relativos a licitações feitas por materiais “normais” e pelos mesmos materiais sustentáveis. Esses dados foram procurados no Portal de Transparência da Bahia¹⁰ e em arquivos da DSL.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou expor a importância do objeto “cartilha de Compras Públicas Sustentáveis”, do seu conceito e aplicabilidade como um instrumento de política pública, na prática e principalmente na conscientização da compra autossustentável. O estudo da cartilha sendo realizado no estado da Bahia propõe a aproximação de algo referente à gestão pública e ao conhecimento da população baiana, mostrando que não se trata apenas de um plano de trabalho da administração estatal, mas trata-se também de acompanhar tendências e necessidades mundiais.

A sua necessidade e aplicabilidade foram verificadas através de análises de produções bibliográficas e fundamentadas com entrevista semi-estruturada, realizada com a gestão responsável por materializar a teoria das compras sustentáveis, pautado em um processo socioeducativo sobre a sustentabilidade nas aquisições governamentais. Cabe ressaltar que o que sustenta a necessidade do governo de se posicionar e ir à busca da excelência na gestão é utilizar-se do seu considerável poder de compra para realizar o seu papel de motivador e de criador de possibilidades para o desenvolvimento sustentável.

Haja vista, neste artigo, as explanações da importância do estado de gerenciar corretamente as gestões públicas e seus instrumentos, pois é com a ajuda deles que gerenciam a sociedade e permitem o aquecimento do mercado; já que, apoderando-se da maior fatia dos processos de compra, naturalmente conduza os seus fornecedores a se adaptarem à nova demanda proposta e ofertarem mais produtos sustentáveis.

Verificou-se que os gestores públicos possuem todo aparato didático e operacional para aplicar os conceitos das compras sustentáveis. Contam principalmente com o respaldo legal: são leis, decretos e normas que os deixam livres para quando quiserem, legalmente, poderem comprar serviços e materiais que atendam aos critérios sustentáveis. Mas é pela dificuldade de fazer desses procedimentos atividades comuns que a cartilha se mostra mais necessária.

De caráter informativo e socioeducativo, as cartilhas estudadas foram elaboradas na intenção de criar a consciência de sustentabilidade e base para o trabalho do dia-a-dia; no caso do estado da Bahia, para 417 municípios. O seu maior objetivo é reverter a visão de retorno financeiro em curto prazo, algo que não acontece no assunto abordado neste artigo, mas fazer os estados e a sociedade compreenderem que o pensamento de uma nação desenvolvida baseia-se em um retorno que possibilita a manutenção da vida, com qualidade, mesmo que isso aconteça a longo prazo.

REFERÊNCIAS

BAHIA. **Lei Nº 9.433, de 01 de março de 2005**. Disponível em: www.pm.ba.gov.br/Legis/lei_licitacoes_9433.pdf>Acesso em: 10 jun. 2014, 21:50:30.

BETIOL, L.S. et al. **Compra sustentável**: A força do consume público e empresarial para uma economia verde e inclusiva. 1ª ed. São Paulo: FGV, 2012.

BIDERMAN, R. [et al.]. **Guia de compras públicas sustentáveis**: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora: FGV, 2008.

BRASIL. Regimento da Secretaria da Administração – SAEB. **Decreto Nº 16.106, 29 de maio de 2015**.

_____. **Instrução Normativa Nº 01, 19 de janeiro de 2010**. Critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

_____. Constituição (1988). **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal/Centro Gráfico, 1988. xv, 292p.

_____. **Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>Acesso em: 10 jun. 2014, 22:30:30.

BRAMMER, S.; WALKER, H. **Sustainable procurement practice in the public sector: An international comparative study**. University of Bath – School of Management: Claverton Down, 2011.

BRUNDTLAND, Comissão. **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**: o nosso futuro comum. Universidade de Oxford. Nova Iorque, 1987.

CAVALCANTI, C. (Org.). **Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1999.

DIAS, R.. **Gestão Ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

DNV - GL Group. **As cadeias de fornecimento sustentáveis despontam a agenda corporativa**. Disponível em: <http://www.dnvba.com.br/Informacoes/noticias-press-releases/Pages/As_cadeias_de_fornecimento_sustent%C3%A1veis_despontam_a_agenda_corporativa.aspx>Acesso em: 14 dez. 2014, 23:15:09.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em:<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?codulfa=29>>. Acesso em: 23 ago. 2015, 09:01:15.

ICLEI – Governos Locais pela Sustentabilidade. **ICLEI SAMS – Secretariado para América do Sul**. Disponível em:<<http://sams.iclei.org/quem-somos/o-iclei.html>>. Acesso em: 16 ago. 2015, 18:20:26.

_____. Disponível em:<<http://archive.iclei.org/index.php?id=10929>>. Acesso em: 10 set. 2015, 23:45:02.

_____. Disponível em:<<http://archive.iclei.org/index.php?id=7023>>. Acesso em:

10 set. 2015, 23:45:13.

LOPES, M. N.; DE OLIVEIRA, V. C. F.. **Compras Públicas Sustentáveis**. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, Junho, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

MP – Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão; ICLEI – Governos Locais pela Sustentabilidade. **Guia de Compras Públicas Sustentáveis para Administração Federal**. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>> Acesso em: 27set. 2014, 21:03:15.

ORTIGOSO, S. A. F.; RODRIGUES, C. E. **Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade no Contexto da Gestão Pública**. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

SAEB - Secretaria da Administração do Estado da Bahia. **Cartilha Compras Públicas Sustentáveis**: uma abordagem prática. 1. ed. Salvador, 2012.

_____. **Nota Técnica**: Compras Públicas Sustentáveis. 2014.

_____. **Centro ligado à Saeb participa de encontro da ONU**. Disponível em:

<http://www.saeb.ba.gov.br/NoticiasView.aspx?noticia=4973-centro%20ligado%20a%20saeb%20participa%20de%20encontro%20da%20onu>. Acesso em: 27jul. 2014, 21:06:59.

_____. Institucional. Disponível em: <http://www.saeb.ba.gov.br/NoticiasView.aspx?Noticia=5703-estado-fortalece-criterios-de-sustentabilidade-nas-compras-publicas>. Acesso em: 12 dez. 2014, 21:40:50.

SOUZA, T.F., QUELHAS, O.L.G., GOMES, C.F.S. Contratações públicas sustentáveis: uma análise do perfil das licitações de instituições públicas brasileiras. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria**. V.19, n.2, mai-ago.2015, p.477-492.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

TEIXEIRA, M. F. de F. B. **Desafios e oportunidades para a Inserção do tripé da sustentabilidade nas contratações públicas**: um estudo dos casos do Governo Federal Brasileiro e do Governo do Estado de São Paulo. 2013. p 312. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília.

UNOPS, UNITED NATIONS OFFICE FOR PROTECT SERVICES. **2008 Annual Statistical Report on United Nations Procurement**: Sustainable Procurement Supplement. [S.I.]: UNOPS, 2009.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE DOS BALANÇOS SOCIAIS DO BANCO BRADESCO S.A NO PERÍODO DE 2010 À 2014.

Nayara Ribeiro de Souza

Discente do Curso de Administração da UNEB

Tânia Moura Benevides

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar nos Balanços Sociais do modelo IBASE, publicados pelo Bradesco S.A entre os anos 2010 e 2014, a evolução das práticas de Responsabilidade Social dessa instituição bancária. Para sua construção, em relação ao percurso metodológico, partiu-se inicialmente da pesquisa bibliográfica para entendimento do que se configura como responsabilidade social no Brasil e mais especificamente em relação ao segmento bancário. Seguiu-se pela descrição da ferramenta Balanço Social e as peculiaridades pertencentes ao modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas—IBASE. Posteriormente, realizou-se a pesquisa documental para compilação das informações contempladas nos indicadores sociais internos, externos, ambientais e de corpo funcional. Como resultado principal observou-se que as práticas de responsabilidade social da instituição se limitaram a investimentos em indicadores compulsórios, apropriando-se de maneira contida, dos conceitos de responsabilidade social, que tem como objetivo traçar estratégias de gestão voltadas para sustentabilidade, com vistas a atingir a perenidade de seus negócios. A empresa se posicionou de maneira confortável com vistas quando buscou se satisfazer apenas com uma boa imagem do banco.

Palavras Chaves: Responsabilidade Social. Balanço Social. Banco Bradesco S.A.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas carregam consigo seus valores para além das suas ambições de crescimento e geração de riqueza econômica. Ainda que seja para agradar os olhos dos investidores, consumidores e comunidade, a Responsabilidade Social Corporativa é uma realidade que vem sendo incorporada pelas organizações e que merece análise por parte dos pesquisadores.

De acordo com Tenório (2013) a responsabilidade social empresarial ganhou notoriedade a partir do século XX, quando se tornou tema de discussões no mundo acadêmico e corporativo. Suscitado, por valores éticos, questões filosóficas e culturais, as organizações, atentas às novas formulações de diretrizes gerenciais, adotaram uma postura sensível ao quadro de transformações.

Com vistas a melhorar o seu desempenho social e a relação com os seus *stakeholders* essas organizações perceberam que estão inseridas em um ambiente dotado de muita complexidade, onde são capazes de causar impactos à sociedade e sofrer influências do meio.

Vislumbrando atender as novas demandas da sociedade no que tange a responsabilidade social corporativa, as instituições vêm utilizando a ferramenta de gestão da informação conhecida como Balanço Social.

Esse instrumento contábil, de acordo com Tinoco apud Mazzione (2005), descreve de maneira qualitativa, dados econômicos, financeiros e sociais do desempenho das organizações no que tange à responsabilidade social, ou seja, uma prestação de contas da empresa para com a sociedade.

Para Tinoco (2010), o Balanço Social não deve ser visto apenas como um demonstrativo contábil, mas como uma forma das empresas e outras entidades demonstrarem o cumprimento de sua responsabilidade social representando, um diferencial para aquelas que o adotam.

Nesse sentido, este artigo tem como questão de investigação: Em que medida tem sido a evolução dos indicadores de Responsabilidade Social evidenciados pelo Banco Bradesco S.A na sua demonstração de Balanço Social modelo IBASE, contextualizado nos indicadores sociais internos, externos, ambientais e corpo funcional?

A fim de responder a esse questionamento busca-se como objetivo geral identificar nos Balanços Sociais, publicados pelo Bradesco S.A, entre os anos 2010 e 2014, a evolução das práticas de Responsabilidade Social dessa instituição bancária. Por objetivos específicos estabeleceu-se: caracterizar a responsabilidade social, o balanço social, a instituição bancária Bradesco S.A.; Identificar as políticas de Responsabilidade Social da instituição bancária estudada; verificar a evolução dos indicadores sociais internos, externos, ambientais, e indicadores Corpo Funcional relacionando-os, proporcionalmente, com os indicadores da base de cálculo do balanço, Receita Líquida, Receita Operacional e à Folha de Pagamento Bruta, a fim de encontrar na prestação de contas da empresa, no que tange a responsabilidade social, a relação com o nível de crescimento da instituição.

Salienta-se que o tema escolhido para este trabalho tem sua relevância no campo da Administração de Empresas, devido à crescente necessidade das organizações se diferenciarem e agregarem valor aos produtos e serviços que comercializam, a fim de entender o direcionamento, que Instituições Bancárias dão para o Balanço Social, para apresentar a partir do Balanço Social, modelo IBASE, as políticas de Responsabilidade Social do Bradesco no período analisado.

Para a construção dessa pesquisa, optou-se pela pesquisa descritiva. Para GIL (2002) este método tem como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno, população e estabelecimento de relação entre as variáveis. Algumas pesquisas descritivas, segundo GIL (2002, p.42) “vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação”. Portanto, classifica-se este estudo como descritivo, por descrever as características do objeto de estudo, estabelecer associações entre as variáveis e buscar padronizar a coleta de dados através da observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica, por se tratar de um estudo de revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica permite, segundo Lakatos (2002), colocar o pesquisador em contato com tudo que já foi escrito sobre aquele tema. Essa fase foi fundamental para caracterizar a responsabilidade social, o balanço social e a entidade pesquisada, permitindo ainda verificar a evolução dos indicadores sociais internos, externos e ambientais, e por fim identificar a evolução dos Indicadores de Corpo Funcional relacionando-o, proporcionalmente, com os indicadores da base de cálculo do Balanço Social, Receita Líquida, Receita Operacional e à Folha de Pagamento Bruta.

Este trabalho está estruturado em 6 seções. Inicialmente foi apresentada a introdução do estudo de caso, que serviu para delinear a pesquisa e apresentar o contexto que foi produzida. A segunda e a terceira seção trata da caracterização da Responsabilidade Social (RS) e dos Balanços Sociais (BS), respectivamente, a fim de descrever os conceitos, o histórico e a relevância da aplicação destes temas, no mundo corporativo.

A quarta seção apresenta a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados, ou seja, a forma como foram compiladas as informações escolhidas para compor o estudo.

A quinta seção trata das análises dos dados colhidos a partir dos balanços sociais, bem como, da caracterização da instituição escolhida como objeto de estudo, a descrição dos indicadores sociais e ambientais, a fim de elucidar a relação do Bradesco com a sociedade. Por fim, traz-se nas considerações finais, a última seção, os objetivos alcançados e as limitações e sugestões de novas pesquisas acerca do tema abordado.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social (RS), na perspectiva conceitual, parte da ideia que o papel que a empresa assume socialmente supera a expectativa de que uma organização tem por função, simplesmente, gerar lucros, impostos e empregos. Novelini e Krauter (2011) definiram que o termo Responsabilidade Social diz respeito à maneira como as empresas relacionam-se com o meio ambiente e com os stakeholders.

Foi publicada em Genebra, na Suíça, no ano de 2010, a Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social, que ganhou a versão em português, no dia 8 de dezembro de 2010, a ABNT NBR ISO 26000, lançada na cidade de São Paulo em evento na Fiesp. (INMETRO,2015).

A Responsabilidade Social é definida pela norma ISO 26000 como a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente e de maneira ética e transparente contribuindo para o desenvolvimento sustentável; atendendo às expectativas dos *stakeholders*; que esteja em conformidade com a legislação aplicável; que esteja em consonância com as normas internacionais de comportamento e esteja presente cultura organizacional da empresa (INMETRO, 2015). Ainda segundo o INMETRO (2015) a ISO 26000, traz o conceito central de RS, já apresentado nesse capítulo e utilizada nesse trabalho como parâmetro de análise, regulamenta o propósito de caráter voluntário das empresas incorporarem ações socioambientais em seus processos decisórios, práticas de produção, bem como, em sua cultura organizacional, o comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável que consiste em um bom relacionamento com a comunidade que está inserida, funcionários, meio-ambiente , investidores e fornecedores.

Foram listados como princípios da responsabilidade social, na citada norma, a transparência, comportamento ético, o respeito aos interesses dos stakeholders, o respeito ao Estado de Direito, o respeito às Normas Internacionais, o respeito aos Direitos Humanos e *Accountability*.

Segundo o website do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), uma empresa sustentável procura satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

Ainda de acordo com o Instituto, o desenvolvimento sustentável:

[...]corresponde à integração de objetivos de alta qualidade de vida, saúde e prosperidade com justiça social e manutenção da capacidade da Terra de suportar a vida em toda a sua diversidade. Esses objetivos sociais, econômicos e ambientais são interdependentes e reforçam-se mutuamente (INMETRO, 2015).

Rocha (2011) salienta que normatizar a RS é importante para diferenciá-la da filantropia. A primeira diz respeito ao envolvimento e desenvolvimento contínuo da sociedade com a qual se trabalha, enquanto a última trata de ações que causam impacto momentâneo, como a doação de alimentos e roupas aos necessitados.

A respeito do histórico, ainda em Rocha (2011), apesar do conceito de responsabilidade ter se estabelecido no século XX, existem registros de que algumas instituições lutaram pelos direitos dos trabalhadores e da comunidade nos séculos anteriores. Como exemplo, pode-se elencar o fato dos ingleses se recusarem a comprar o açúcar que era produzido por escravos no Caribe no final do século XVIII. Mas foi a partir da Segunda Guerra Mundial que o mundo se mobilizou pela causa social, e ações como a criação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, foram executadas.

Nas décadas de 1970 e 1980, movimentos sociais e ambientais começaram a emergir em um cenário que visava apenas o crescimento e enriquecimento das empresas, a fim de defender os direitos das pessoas e a natureza. Foi a partir da década de 1990 que o grupo de atores preocupados com a questão da responsabilidade social no mundo já era significativo, o que ajudou a eclodir discussões sobre o real papel das organizações, no sistema capitalista (ROCHA, 2011).

Oliveira (2005) menciona que o conceito de responsabilidade social surgiu como uma resposta à necessidade das empresas melhorarem a qualidade de vida dos funcionários, além de solucionarem problemas da comunidade onde está inserida.

Assim a ideia de responsabilidade social vem sendo disseminada e a sociedade vem exigindo um novo papel das corporações. Os bancos, que por sua vez estão inseridos em um ambiente extremamente competitivo, buscam a excelência em seu segmento, tornando necessário segundo Oliveira (2005 p.25):

Uma mudança de conduta e do seu desempenho, frente aos mercados globalizados, devendo atuar como fomentadores, para uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável. Dessa forma as instituições são impulsionadas a adotar novas posturas ligadas à ética e à qualidade da relação empresa sociedade.

Atualmente, há uma tendência mundial dos investidores procurarem empresas socialmente responsáveis e rentáveis para aplicar seus recursos, pois acreditam que empresas sustentáveis geram valor e estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais.

Segundo Rocha (2011) o Brasil foi um dos países em desenvolvimento, pioneiro na implementação da responsabilidade social, pois com abertura comercial ocorrida entre as décadas de 1980 e 1990 e com a chegada de multinacionais, houve um impulso para a adesão as diretrizes que regiam, naquele momento, a competitividade do mundo capitalista.

Ainda em relação ao Brasil, há um fato que reforça e impulsiona a adoção de tais ações. A figura do Hebert de Souza, o “Betinho”, que mobilizou de fato as empresas à aderirem práticas de responsabilidade social no país.

Segundo Oliveira (2005) e Tinoco (2010), o sociólogo Hebert de Souza, com objetivo de assessorar os movimentos populares e democratizar a informação, juntamente com os economistas e companheiros de exílio, Carlos Afonso e Marcos Arruda, fundaram Instituto Brasileiro de Análises Sociais Econômicas (IBASE) no ano de 1981, uma organização não governamental sem vínculo religioso ou partidário.

O fomentador de campanhas de combate à fome, também abriu os olhos do empresariado brasileiro para as questões sociais latentes à sociedade, promovendo campanhas e desenvolvendo um modelo de Balanço Social simplificado para à divulgação das suas práticas (OLIVEIRA, 2005; TINOCO, 2010). Segundo Ashley et all (2006 p. 180):

[...]postura socialmente responsável se ampliou até o momento de escolher em que empresas que o capital será aplicado, fazendo com que a responsabilidade social não se insira nas considerações de mercado somente na hora da compra e venda de produtos e na contratação de fornecedores.

Segundo Tenório et all (2013) afirma, o objetivo da Responsabilidade Social corporativa para obter o crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Dessa forma, as empresas conquistariam o respeito e a admiração de consumidores, sociedade, empregados e fornecedores, garantindo a perenidade e a sustentabilidade dos negócios, no longo prazo.

Na literatura pesquisada não foram encontrados autores que fizessem a dissociação entre os conceitos de Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Corporativa, portanto, ambos os termos neste trabalho são apresentados com a mesma abordagem e o mesmo significado.

Uma das formas das organizações explicitarem as suas ações de responsabilidade social é um instrumento contábil criado para esse fim – o Balanço Social.

3 BALANÇO SOCIAL

Pode-se conceber o Balanço Social como um conjunto de informações de base contábil, gerencial, econômica e social, capaz de proporcionar uma visão sobre o desempenho

econômico e financeiro das empresas e sua atuação em benefício da sociedade. Tinoco (2010, p.3) aduz que

[...] balanço social pode ser definido como um instrumento de gestão da informação que visa evidenciar, de forma mais transparente possível, informações contábeis, econômicas, ambientais e sociais do desempenho das entidades aos mais diferenciados usuários da informação, na busca de desenvolvimento sustentável.

O Balanço Social é um conjunto de informações que pode, ou não, ter origem na contabilidade financeira e tem como principal objetivo demonstrar o grau de envolvimento da empresa em relação à sociedade que a acolhe, devendo ser entendido como um grande instrumento no processo de reflexão sobre as atividades das empresas e dos indivíduos no contexto da comunidade como um todo. De acordo com Oliveira (2005, p. 43)

Instituições modernas comprometidas com as ações no campo da responsabilidade social, cientes da necessidade de incorporar em seu planejamento medidas de promoção do bem-estar e desenvolvimento humano, consolidam o posicionamento de suas atividades envolvendo a implementação de projetos que reforcem a sua preocupação com a qualidade de vida dos usuários dos seus serviços e da comunidade onde está inserida, pois a aplicabilidade do Balanço Social enseja em seu objetivo maior, demonstrar o resultado dessa interação do ambiente com a organização.

Baseado nos trabalhos de Oliveira (2005) e Tinoco (2010) apresenta-se, a seguir, o histórico do balanço social no Brasil e no mundo, sendo elencados os principais fatos do processo de construção dessa ferramenta, da sua origem, até a criação do modelo IBASE. O Balanço Social propriamente dito teve os primeiros países adeptos à divulgação na Europa e nos Estados Unidos, mas foi na França que surgiu a primeira Lei que obrigou as empresas, com mais de 300 funcionários, a elaborar e publicar os Balanços Sociais. Nos Estados Unidos, o estopim da discussão de responsabilidade social foi a Guerra do Vietnã e surgiram os primeiros relatórios socioeconômicos. Na Alemanha, a comunidade acadêmica, banqueiros e institutos de pesquisa, tem aconselhado às empresas quanto à elaboração de relatórios socioeconômicos, os empresários alemães tomaram as posições mais avançadas, quanto à responsabilidade social e ambiental. Em Portugal, o Balanço Social teve sua primeira publicação em 1977 e segue um decreto de Lei de 1992 que determina a sua publicação de todas as empresas com mais de 100 funcionários.

Verifica-se que cada país possui suas peculiaridades e necessidades de acordo com suas demonstrações de caráter socioambientais. No Brasil, as inserções das divulgações das atividades sociais das empresas datam da década de 1960, quando houve um movimento dos Empresários Cristãos e movimento Pacifista que surgiram na organização da sociedade norte – americana contra a guerra no Vietnã (OLIVEIRA, 2005; TINOCO, 2010).

Em 1984, foi elaborado pelo professor da USP João Eduardo Prudêncio Tinoco, o primeiro trabalho acadêmico sobre Balanço Social. No mesmo ano, a empresa Nitrofétil produz o seu Balanço Social reconhecido como o primeiro publicado no Brasil. Em 1996, o IBASE, Organização não- governamental, fundada por Hebert de Souza, junto com Jornal Gazeta Mercantil lançam um modelo de Balanço Social que passou a ser aceito e utilizado pelas empresas brasileiras. Em 1997, o IBASE convoca as empresas à responsabilidade social e o modelo de balanço social criado pela instituição é adotado por diversas empresas que posteriormente passaram a ganhar um selo da ONG. Ainda em 1997, a CVM sob a forma de minuta de instrução, propõe a apresentação do Balanço Social e colocou a demonstração em discurso e sua obrigatoriedade em audiência pública. (OLIVEIRA, 2005; TINOCO, 2010).

No ano de 2001, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, lançou o guia de elaboração de relatórios e Balanço Anual de Responsabilidade Social, baseado nas determinações do *Global Reporting Initiative* (GRI), com o objetivo de estabelecer um padrão para publicação de Balanço Social. Em 2003, a Companhia Siderúrgica Tubarão foi a primeira empresa brasileira a submeter seu Balanço Social a uma auditoria.

Portanto, o Balanço Social não pode ser utilizado como uma peça de marketing, mas um instrumento que expressa a prestação de contas de uma empresa à sociedade, uma ferramenta que tem por objetivo ser equitativo e comunicar a informação que satisfaça à necessidade de quem dela precisa. (Tinoco, 2010).

Em 1998, o Bradesco publica seu primeiro relatório de administração com informações parciais de sua inserção social, trata-se da instituição bancária foco desse trabalho e que deve, portanto, ser caracterizada no capítulo de análise de resultados, já que é foco desse estudo de caso.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo de caso único, com o propósito de realizar estudos comparativos da evolução dos indicadores contidos nos Balanços Sociais do Bradesco ao longo dos anos propostos. Não é o objetivo do estudo de caso segundo GIL (2002) generalizar e proporcionar conhecimento preciso sobre os fenômenos, mas sim de obter uma visão em particular do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são influenciados por ele.

Para este fim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica conceituando Responsabilidade Social Corporativa e seu histórico, definição e caracterização de Balanço Social, apresentação do modelo IBASE e da Instituição escolhida para o estudo de caso.

O método de estudo foi composto por quatro principais etapas que envolveram: embasamento teórico, comparação dos indicadores, observação da realidade e análise crítica dos resultados.

Para GIL (2002) e Lakatos (2003) a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, é desenvolvida com base no material já elaborado sobre o tema, constituído principalmente de livros, monografias, teses, material cartográfico jornais, revistas, artigos científicos, publicações avulsas e etc.

Na revisão bibliográfica abordou-se temas referentes a responsabilidade social corporativa (empresarial) e balanços sociais. O levantamento de fontes primárias (documental e dados coletados) e secundárias (bibliográfica através de artigos e livros acerca do tema responsabilidade social e balanço social), permitem a apropriação do objeto de estudo, em suas diferentes dimensões, no que tange os indicadores sociais. Quanto à forma de abordagem, foi promovida uma pesquisa qualitativa, visando descrever o processo, a fim de torná-lo explícito.

Tomando como base o trabalho de Oliveira (2005), que verificou os balanços sociais de maneira sistemática de 13 instituições financeiras atuantes no Brasil no período de 1997 a 2003, o presente estudo se concentrou em verificar alguns aspectos abordados pelo autor em sua metodologia com um recorte que enfoca o Banco Bradesco S.A, no intuito de averiguar as práticas de Responsabilidade social da instituição.

Os instrumentos de análise utilizados foram os indicadores sociais internos, externos, ambientais e corpo funcional evidenciados pelo Bradesco, no período compreendido entre 2010 à 2014, em seus balanços sociais que seguem o modelo sugerido pelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas)

Também se configurou para este estudo o uso da pesquisa documental, que segundo Lakatos e Marconi (2003, p.45) “vale-se de documentos escritos, ou não, que ainda não receberam tratamento analítico (fontes primárias) ”. O objeto de estudo, os balanços sociais, tratam-se de uma publicação administrativa que, segundo Lakatos e Marconi (2003) possui sua fidedignidade menor quando comparada à documentos oficiais, pois visa a “imagem” e a filosofia da organização, portanto, fez-se necessário um estudo do contexto em que este documento foi elaborado, para que fossem compensados os desvios.

Os dados verificados neste estudo de caso foram coletados no *website* “Bradesco Sustentabilidade”, localizado na aba “Indicadores” no sub-tópico Balanço Social IBASE. O site em referência é destinado a informar ao público, como a organização se relaciona com a sociedade, apresentando em seu conteúdo, informações sobre o desempenho

econômico e financeiro da instituição, governança corporativa, estratégia empresarial, relacionamento com *stakeholders* entre outros.

No trabalho de Oliveira (2005), todas as 13 instituições financeiras analisadas utilizaram o modelo IBASE para evidenciação de suas demonstrações de Responsabilidade Social. Segundo este mesmo autor, é uma vantagem do modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas a publicação de Balanço Social baseada em dados financeiros, pois define objetivos que se transformam em metas para a empresa (OLIVEIRA, 2005, p.100).

Segundo Tinoco (2010), o balanço social procura utilizar, ao máximo, indicadores disponíveis nos diversos departamentos funcionais das organizações, sendo sua função básica reunir estes indicadores e dar-lhes um tratamento adequado, em termos de *disclosure*, para os agentes sociais. O mesmo autor aduz que no modelo sugerido pelo IBASE, a sociedade e o mercado são grandes auditores do processo e dos resultados alcançados (TINOCO, 2010, p.221).

O descritivo dos valores dos indicadores evidenciados nesta pesquisa, encontra-se disponível no Apêndice A, onde através do formato de tabela é apresentado os valores da sua evolução ou involução, comparada ao ano anterior. Estão dispostos nesta tabela um resumo com as informações dos Balanços Sociais modelo IBASE dos anos de 2010 até 2014.

Foram elencados os dados dos indicadores da base de cálculo, dos Indicadores Sociais Internos, Indicadores Sociais Externos, os Indicadores Ambientais e os Indicadores do Corpo Funcional.

A análise descritiva dos indicadores apresentados no Apêndice A demonstra a comparação da evolução de cada item no período delimitado como foco da pesquisa. Essa análise se deu pela apresentação do conceito de cada indicador e em seguida uma breve análise do seu desempenho na organização Bradesco.

Como se trata de uma tabela com dados quantitativos, não foram aproveitadas as informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial, que é o último indicador do modelo proposto pelo IBASE, pois não seria possível avaliar sua evolução em dados percentuais.

Para o cálculo do percentual de cada item foi utilizada o método da regra de 3 simples que permite encontrar o valor percentual a partir da data inicial (que representa o valor tido como base), comparando com a data final a que se pretende encontrar o valor de sua representatividade. Após esse cálculo, foi subtraído o valor de 100 para que se encontrasse apenas a diferença percentual entre os dois anos contrapostos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será caracterizada a instituição escolhida para a análise do estudo de caso, bem como serão descritas as variáveis analisadas e posteriormente serão expostos os resultados encontrados, comentando as observações consideradas pertinentes aos objetivos propostos.

5.1 BRADESCO: O CASO EM ESTUDO

O Banco Bradesco S.A fundado na cidade de Marília em 10 de Março de 1943, atualmente está sediado na cidade de Osasco, São Paulo. No *ranking* do Banco Central é o quarto maior banco do país e o segundo maior banco privado do Brasil. Classificado como banco múltiplo que atua na carteira comercial e faz parte da *holding* Grupo Bradesco.

Conforme apresentado pela própria instituição, no que tange a Sustentabilidade, destaca-se por pregar o comprometimento com o desenvolvimento socioeconômico do país. Tem ainda foco em iniciativas de inclusão bancária, concessão de crédito e oferta de produtos considerando aspectos socioambientais (BRADESCO, 2015).

A companhia ressalta a sua permanência no grupo de participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa, e no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, da Bolsa de Nova York pelo nono ano consecutivo. Ashley et al (2006, p.183) menciona que

Bancos e administradoras têm lançado fundos específicos, que destinam verbas para investimento em empresas com projetos nas áreas social e de meio ambiente. Ao mesmo tempo, analistas passaram a recomendar a compra das ações dessas companhias. Isso tudo porque investir na responsabilidade social dá retornos financeiros a longo prazo e representa menor risco para o investidor.

O Banco comercializa em seu portfólio, alguns produtos financeiros, como títulos de capitalização, com apelo sustentável dos quais parte da receita da venda é revertida para projetos sociais e ambientais que possuem parcerias com a instituição bancária.

5.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

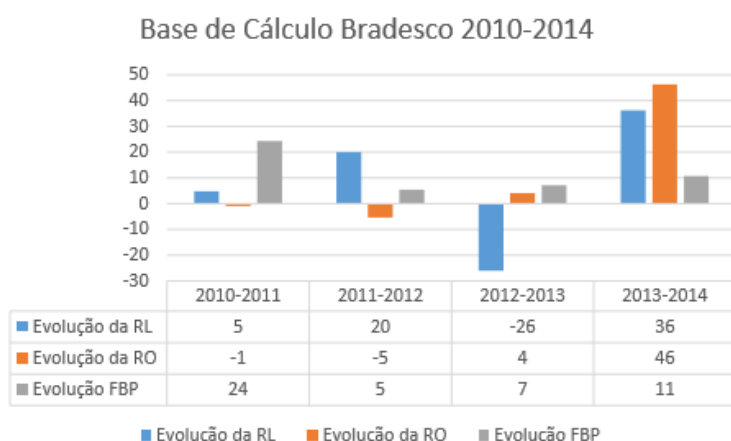
Nesta seção está descrito de maneira detalhada cada item que compõe os seis (6) grupos de indicadores presentes no modelo de Balanço Social do IBASE, que são eles: a) Base de Cálculo (BC); b) os Indicadores Sociais Internos (ISI); c) Indicadores Sociais Externos (ISE); d) Indicadores Ambientais (IA); e) Indicadores de Corpo Funcional (CF) e f) Informações Relevantes Quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial.

Exceto pelo último item do modelo IBASE, que não se pôde mensurar por percentual evolutivo, em cada indicador, após sua caracterização, há uma tabela ou um gráfico comparativo que avalia e apresenta o desempenho do Bradesco no período pesquisado.

5.3 BASE DE CÁLCULO

Esse primeiro indicador evidenciado no Balanço Social apresenta informações sobre a Receita Líquida (RL), a Receita Operacional (RO) e Folha de Pagamento Bruta (PPB) (Gráfico 1). A Receita Líquida é o cálculo da Receita Bruta deduzido os impostos, as contribuições, as devoluções, os abatimentos e descontos comerciais. Para o Bradesco considera-se Receita Líquida (RL) o resultado bruto da intermediação financeira. A receita Operacional é identificada como o lucro ou prejuízo apresentado pela empresa no período. A Folha de Pagamento Bruta representa o valor total da folha de pagamento da empresa.

Gráfico 1: Base de cálculo Bradesco 2010-2014



Fonte: Elaboração própria (dados coletados nos Balanços Sociais do Bradesco)

No gráfico 1 pode-se verificar que houve uma evolução 5% entre 2010 e 2011, de 20% nos exercícios de 2011 e 2012, uma queda no período compreendido entre 2012 e 2013 e uma recuperação de 36% de crescimento da receita líquida entre 2013 e 2014 e entre os anos de 2010 à 2012, no exercício de 2013 houve uma involução na receita líquida, mas no ano seguinte ela aumentou em 36% quando comparada ao ano de 2014. Se comparado a partir do primeiro ano do estudo a Receita líquida do Bradesco evoluiu um total de 27% entre 2010 e 2014.

A Receita operacional registrou queda nos dois primeiros anos sendo, respectivamente, redução de 1% entre 2010 e 2011 e 5% nos exercícios 2011 e 2012. No período entre 2012 e 2013, a RO começou a se recuperar evoluindo em 4%. No período compreendido entre 2013 e 2014, houve o maior crescimento de todo o período estudado, quando o Banco evoluiu 46 pontos percentuais da sua receita operacional.

Quanto à Folha de Pagamento Bruta houve progressão nos itens desse indicador em todos os anos auferidos. No primeiro ano do estudo foi identificado o maior crescimento do período em questão, pois a empresa apresentou uma evolução de 24% na folha de pagamento bruta, nos anos seguintes (limitado à 2014), em 2011-2012 a RO cresceu 5%, em 2012-2013 o indicador aumentou mais 7% e no último ano analisado houve um incremento de 11%.

A mesma análise foi estendida para todos os itens dos demais indicadores (ISI, ISE, IA, CF), portanto, foi considerado conveniente explicar somente aqueles que apresentaram maior destaque (positivo ou negativo) em sua evidenciação, dentro de cada tópico.

5.4 INDICADORES SOCIAIS INTERNOS

Os indicadores sociais internos são representados pelas despesas relacionadas ao funcionamento das empresas referente aos gastos com educação, saúde, segurança do trabalhador entre outras. Elas são de fundamental importância para o desenvolvimento do conceito de sustentabilidade na organização, principalmente no que tange os aspectos de desenvolvimento do capital intelectual dos componentes da organização.

Tabela 1: Evolução dos Indicadores Sociais Internos. 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Alimentação (mil)	775.689	938.601	1.080.919	1.146.056	1.203.814
Evolução Alimentação (%)		21,00	15,16	6,03	5,04
Enc. Soc.Compulsórios (mil)	1.643.014	1.914.058	2.166.482	2.293.667	2.434.495
Evolução ESC (%)		16,50	13,19	5,87	6,14
Previdencia Privada (mil)	379.486	566.724	590.907	622.161	622.807
Evolução Prev.Privada (%)		49,34	4,27	5,29	0,10
Saúde (mil)	486.505	549.028	600.904	667.131	762.403
Evolução saúde (%)		12,85	9,45	11,02	14,28
Cap.Desenv.Profiss (mil)	107.105	161.495	132.596	126.836	144.658
Evolução CDP (%)		50,78	-17,89	-4,34	14,05
Creche e auxílio creche (mil)	51.587	58.769	66.980	74.372	88.578
Evolução creche (%)		13,92	13,97	11,04	19,10
PLR (mil)	808.094	936.916	1.030.896	1.115.330	1.256.427
Evolução PLR (%)		15,94	10,03	8,19	12,65
Outros (mil)	162.670	164.789	183.380	192.250	241.395
Evolução Outros (%)		1,30	11,28	4,84	25,56

Fonte: Elaboração própria (dados coletados nos Balanços Sociais do Bradesco)

O primeiro item deste indicador diz respeito aos gastos com alimentação que se referem a pagamentos de vale-refeição, lanches, cestas básicas e outras despesas relacionadas à alimentação dos funcionários. No Bradesco, além do auxílio refeição que tem seu valor definido pela convenção da categoria bancária, também existe uma verba liberada para cada agência servir café da manhã, diariamente, para todos os funcionários da agência, incluindo seguranças e auxiliares de serviços gerais. Para cumprir essa política da empresa, as agências contratam empresas especializadas em fornecimento de lanche. O segundo item deste indicador diz respeito aos Encargos Sociais compulsórios, que são despesas referentes aos tributos relacionados à folha de pagamento das empresas, estando contemplados neste item, pagamentos à previdência social (INSS), FGTS, 13º salário, entre outros. Os valores das alíquotas os encargos a serem pagos são definidos pela previdência social, bem como, a legislação trabalhista define o percentual a ser recolhido para o fundo de garantia e o valor a ser pago no 13º salário.

A convenção dos bancários prevê algumas diferenças em termos de benefícios e pagamentos de gratificações que também são tributáveis. Mas essas possuem particularidades que variam de acordo com o estado.

O terceiro item dos Indicadores Sociais Internos é o de Previdência Privada, que corresponde aos planos especiais de aposentadoria, fundos de previdência, complementações de benefícios a aposentados e seus dependentes. Na organização pesquisada, existem planos de previdência privada que pertencem à Seguradora Bradesco Vida e Previdência que faz parte da *holding* Bradesco que propõe ao funcionário contribuir com 4% do seu ordenado mensalmente e a empresa contribui com mais 5%, no valor acumulado pode ser resgatado integralmente após 10 anos de contribuição.

Antes desse prazo, o funcionário poderá resgatar integralmente apenas a sua parte e um percentual da participação da empresa (que varia de acordo com tempo de contribuição).

O quarto item contempla o aspecto saúde, onde são mensurados os gastos com plano de saúde, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde, inclusive de aposentados. O funcionário do Bradesco dispõe de plano de saúde e periodicamente são vacinados a fim de evitar doenças epidêmicas e virais às quais estão sujeitos todos que trabalham com atendimento ao público.

O quinto item do indicador quantifica os gastos com educação, que representa os gastos com ensino regular, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas e outros gastos com educação. Existe no Bradesco o programa de incentivo à leitura que oferece descontos na assinatura de jornais e revistas, mas os pagamentos das adesões são de inteira responsabilidade dos funcionários, a empresa não oferece reembolso em pagamento de cursos de especialização, portanto, a organização não se enquadra neste item do indicador.

O sexto item do ISI trata do aspecto Cultura, que compreende gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais incluindo música, cinema, teatro entre outras artes. O Bradesco não contempla este item em seu Balanço Social.

O sétimo item é o da Capacitação e Desenvolvimento Profissional, que diz respeito aos investimentos em treinamentos, cursos, estágios e despesas com capacitação relacionada com a atividade fim dos empregados. No Bradesco existe um departamento de treinamento bem estruturado que, a partir de maio de 2013, se transformou na Universidade Corporativa UNIBRAD a qual tem como papel principal preparar e atualizar os integrantes sobre as diretrizes da empresa e prepará-los para atingir os objetivos propostos pela instituição.

O oitavo item listado nos Indicadores Sociais Internos se refere aos gastos com creches ou auxílio-creche, representam os gastos relativos à creche no local ou auxílio-creche aos empregados. O Bradesco segue a regulamentação da convenção dos bancários para este item.

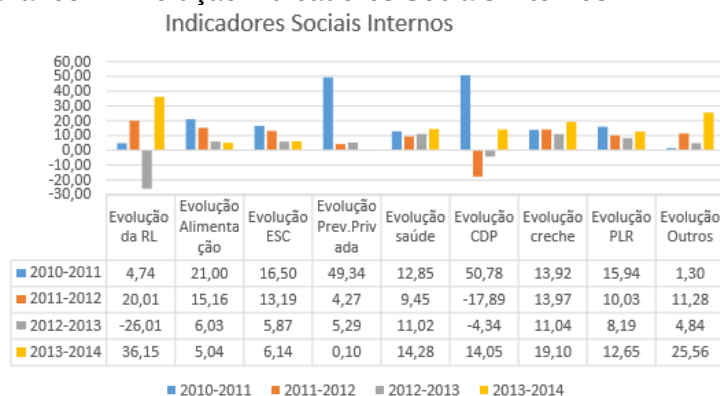
O nono item desse indicador é a Participação nos lucros ou resultados- Gratificação que não caracteriza complemento salarial. No Bradesco, o pagamento da participação é segregado

em duas parcelas ao longo do ano, o valor do percentual que cada funcionário deve receber é acordado na reunião do dissídio da categoria.

O décimo e último item dos Indicadores Sociais Internos mensura despesas com seguros, custos de empréstimo, disponibilidade dos gastos com atividade recreativa, transportes, moradia e outros benefícios.

Na tabela 1 pode-se verificar o maior volume de investimentos dos Indicadores Sociais Internos estão contemplados nos itens de Alimentação, Encargos Sociais Compulsórios e Pagamento de Lucros e Resultados (PLR), este três tem seus valores estabelecidos pela convenção da categoria bancária, como todos os outros itens deste indicador.

Gráfico 2: Evolução Indicadores Sociais Internos



Fonte: Elaboração própria (dados coletados nos Balanços Sociais do Bradesco)

Analisando o Gráfico 2, pôde-se perceber, no que tange a demonstração do desempenho da organização, quanto às despesas do seu funcionamento, os itens apresentados são indicadores compulsórios, ou seja, como o Banco cumpre as suas obrigações trabalhistas. O único item deste indicador, que não retrata uma obrigatoriedade, trata-se do indicador de Capacitação e Treinamento Profissional, que expõe a política de investimentos no capital humano da instituição.

Quando se analisa este indicador, percebe-se como é alarmante e desconexa a maneira com que o Banco estudado trata a construção do conhecimento, dentro da Organização. No ano de 2013, o Bradesco transformou seu bem estruturado departamento de treinamento, na Universidade Corporativa Bradesco- UNIBRAD. Mas o que se percebe, pela análise do item de no indicador social interno, que trata dos investimentos no capital humano da organização, é uma redução de 4,34 pontos percentuais, no período 2012-2013, de despesas com treinamento, o que corresponde a R\$ 5.760 milhões a menos de investimento em capacitação e motivação do seu corpo funcional.

5.5 INDICADORES SOCIAIS EXTERNOS

Segundo Oliveira (2010), este indicador refere-se às contribuições para a sociedade no que tange investimentos em educação, cultura, saúde, saneamento, combate à fome, esporte dentre outros aspectos como o pagamento de impostos, ou seja, é o que a empresa traz em benefício à comunidade em que está inserida.

A tabela 2 mostra que no ano 2013, houve no Bradesco o maior investimento em Educação do período do estudo do caso, considerando que esses valores não incluem os recursos aplicados na fundação Bradesco, que é umas das controladoras do Bradesco, esses se referem a investimentos em projetos sociais que a instituição apoia, patrocina ou fomenta, para além da fundação.

Como exemplo de projeto, pode-se citar o educa+ação que, por meio da doação de material didático elaborado pela Fundação Bradesco e pela formação de educadores também pela instituição, atua auxiliando o processo de alfabetização nas escolas públicas em algumas cidades, em sua maioria concentradas no estado de São Paulo, onde atende pouco mais de 3mil crianças.

No que tange à cultura, a instituição investe por meio de patrocínio de feiras, exposições, espetáculos teatrais, musicais, além de festas populares distribuídas pelo país.

Quanto ao esporte, para além do patrocínio de atletas praticantes de algumas modalidades olímpicas, o que proporciona exposição da marca em competições exibidas pelos meios de comunicação. A empresa possui o próprio projeto de incentivo ao esporte que consiste na manutenção de um centro esportivo onde atletas meninas praticam voleibol e basquete com material esportivo fornecido pelo projeto, reforço escolar, acompanhamento psicológico, e educação sexual para evitar DST's e gravidez precoce. Percebe-se claramente que o maior volume de recursos nos índices do Indicadores Sociais Externos é o Investimentos em Tributos (exceto encargos sociais) e a sua maior evolução no período foi no ano de 2012 em relação ao ano anterior. Quando comparada à Receita Líquida que evoluiu 27% durante o período verificado os Investimentos em Tributos cresceram 44% na soma dos anos.

Tabela 2: Evolução dos Indicadores Sociais Externos. 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Educação(mil)	12.225	9.698	9.703	38.258	56.218
Evolução dos Inv. em Educação (%)		-20,67	0,05	294,29	46,94
Cultura (mil)	108.973	130.104	139.938	133.366	169.943
Evolução Inv. em Cultura (%)		19,39	7,56	-4,70	27,43
Saúde e saneamento (mil)	2.733	5.005	11.421	20.271	58.601
Ev. Inv. em Saúde Saneamento (%)		83,13	128,19	77,49	189,09
Esporte (mil)	24.283	58.616	72.491	57.477	63.621
Evolução Inv. em Esporte (%)		141,39	23,67	-20,71	10,69
Outros (mil)	53.473	37.316	28.728	27.762	28.116
Evolução Outros (%)		-30,22	-23,01	-3,36	1,28
Trib. exceto Encargos Sociais (mil)	7.345.599	8.117.454	10.589.949	11.010.359	10.888.272
Ev. Inv. em Tributos (exceto ES) (%)		10,51	30,46	3,97	-1,11

Fonte: Elaboração própria (dados coletados nos Balanços Sociais do Bradesco)

Os indicadores sociais externos informam o total das contribuições da empresa para a sociedade. Neste aspecto, pôde-se verificar grande oscilação nos indicadores sociais externos que não acompanham a evolução da Receita Líquida, alguns tiveram grandes altas em determinados anos e outros índices tiveram quedas substanciais em outros anos, não sendo possível estabelecer uma relação com a base de cálculo.

Observou-se que, no que tange os ISE's, as alterações nos investimentos podem ser atribuídas aos eventos específicos, como a adesão de um novo projeto. Como exemplo, pode-se supor que o patrocínio à atletas nas Olimpíadas de 2012, pode ter elevado em 141% o valor do investimento em esporte, no ano de 2011. Esta informação não está descrita nos informativos da organização, portanto, não pode ser inferida, mas ao observar os eventos e anúncio de apoio aos esportistas, pôde-se associar e, portanto, deduzir que eles se relacionam.

5.6 INVESTIMENTOS AMBIENTAIS

Os investimentos constantes no Balanço Social modelo IBASE do Bradesco são apresentados em três itens: o primeiro deles são investimentos relacionados à produção e/ou operação da empresa; o segundo são os investimentos em programas e/ou projetos externos; e o terceiro e último é o total dos investimentos em meio ambiente, que consiste na soma dos dois primeiros itens.

Gráfico 3: Evolução Investimentos Ambientais. 2010-2014

Fonte: Elaboração própria (dados coletados nos Balanços Sociais do Bradesco)

No Bradesco não houve investimentos registrados no seu Balanço Social relacionados à operação, existe, de maneira incipiente, um programa de redução de consumo de papéis e água chamado de “Desperdício 0” mas ainda não são despendidos recursos para esse fim, apenas informativos de conscientização.

Já investimentos ambientais externos são realizados em projetos que já estão estabelecidos como projeto, tais como: projeto TAMAR; projeto S.O.S Mata Atlântica; e projeto Amazônia Sustentável. Os valores aplicados nesses projetos são provenientes de um percentual das vendas de Títulos de Capitalização que carregam os nomes dos próprios projetos, em forma de parceria.

No gráfico 3, verifica-se que mesmo com o alto volume de vendas desses produtos, o percentual de investimentos quando comparado com a receita líquida não chega à 1 ponto percentual. Ainda pode se verificar, no gráfico 3, que nos anos de 2014 houve uma queda no percentual dos investimentos em projetos ambientais externos, ao passo que, a receita líquida alcançou seu melhor desempenho no período analisado.

5.7 INDICADORES DE CORPO FUNCIONAL

Os indicadores do Corpo Funcional, correspondem às informações relativas ao número de empregados da empresa, ao final do exercício, número de pessoas admitidas durante o período, número de terceirizados trabalhando na organização, quantidade de estagiários, quantidade de empregados acima de 45 anos de idade, número de mulheres na empresa, percentual de mulheres que ocupam cargos de chefia, quantidade de trabalhadores negros, percentual de negros que ocupam cargos de chefia e, pra finalizar, quantidade de portadores de deficiências ou necessidades especiais.

A tabela 3 comparou a evolução da Receita Líquida e da Folha de Pagamento Bruta, que são indicadores da Base de Cálculo, com os itens do Corpo Funcional. Percebeu-se que nos índices que tratam do capital humano da instituição quase todos tiveram uma redução, no seu crescimento, no período escolhido para o presente estudo de caso. No aspecto que tange o número de funcionários, apenas entre os de 2010 e 2011 apresentou crescimento de aproximadamente 10%, os exercícios seguintes apresentaram involução de aproximadamente 1%, 3% e 5% respectivamente.

Tabela 3 - Relação entre evolução dos Indicadores de Corpo Funcional do Bradesco. 2010-2014

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Evolução da Receita Líquida (%)	5	20	-26	36
Evolução Folha de Pagamento Bruta (%)	24	5	7	11
Evolução nº Empregados (%)	9,62	-0,98	-2,80	-4,94
Evolução nº Admissões (%)	27,86	-58,15	-5,43	-11,17
Evolução nº Terceirizados (%)	15,96	10,03	0,03	0,25
Evolução nº estagiários (%)	28,30	-4,82	-0,39	17,11
Evolução nº Emp acima de 45 anos (%)	11,78	9,25	5,88	3,34
Evolução nº mulheres (%)	9,29	-0,49	-2,42	-3,02
Evolução nº Mulheres na chefia (%)	3,28	0,42	1,05	1,25
Evolução nº negros (%)	23,82	6,03	-1,02	-4,06
Evolução nº negros em cargo de chefia(%)	6,67	4,69	2,49	2,91
Evolução nº port de deficiência (%)	13,97	7,55	-1,64	6,85

Fonte: Elaboração própria (dados coletados nos Balanços Sociais do Bradesco)

Observou-se também na tabela 3, que elucida a evolução dos indicadores de corpo funcional, que no ano de 2014 quando a instituição registrou sua maior receita líquida, em contrapartida, houveram os níveis mais baixos de investimento em alguns indicadores como número de empregados (-4,94%), número de empregados com mais de 45 anos (3,34%), número de mulheres na empresa (-3,02%) e número de empregados negros (-4,06%). O número de admissões também regrediu 11,17% no ano de 2014, se comparado com 2013, que também teve uma queda de 5,43% e outra queda no ano de 2012, registrada em 58,12% menor que 2011, que foi o único ano que apresentou aumento no número de contratações, no período registrado no estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social se mostra cada dia mais presente, devido a sua grande exposição nos meios de comunicação que suscita a sua discussão na academia, e por conseguinte uma grande adesão pelas companhias, que estão se comprometendo a adotar uma postura sustentável, seja por se preocupar com a sua imagem perante aos *stakeholders* ou pelo bem-estar da sociedade, esta é uma realidade presente no mundo corporativo.

O Balanço Social emergiu neste contexto para atender à demanda de se mensurar, quantitativamente e qualitativamente, o envolvimento das organizações com a comunidade em que está inserida, por meio da padronização dos indicadores sociais. No Brasil, a RS encontrou em Betinho, figura fundadora do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), um fomentador da causa que levou ao empresariado a importância de se sensibilizar com os problemas sociais tão complexos do país. O Instituto então formulou um modelo de balanço social baseado em índices econômicos capaz de elencar os indicadores sociais e ambientais, sinalizando para as partes interessadas como as organizações se relacionam com a comunidade, o meio-ambiente, seus funcionários entre outros *stakeholders*.

O presente artigo buscou avaliar o grau de interação do Banco Bradesco S.A com a sociedade brasileira, por meio da análise dos balanços sociais publicados no proposto pelos IBASE, entre os anos de 2010 e 2014, avaliando a evolução dos seus indicadores e relacionando-os com a sua receita líquida, a receita operacional e a folha de pagamento bruta, estes últimos são indicadores que servem como referência para a base de cálculo do Balanço Social.

Para este fim, foi necessário, primeiramente, descrever os conceitos de responsabilidade social, apresentando a norma internacional ISSO 26000 que rege o tema, juntamente com conceitos compilados a partir de uma pesquisa bibliográfica variada, acerca do assunto.

Posteriormente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para caracterizar também a ferramenta Balanço Social e sua aplicabilidade, pontuando a peculiaridade do modelo proposto pelo IBASE e utilizado como padrão pela instituição estudada.

O Banco Bradesco S.A foi caracterizado na análise de dados, juntamente com a apresentação de suas práticas socioambientais que possibilitaram a verificação dos indicadores que a organização prioriza, onde está alocado o maior volume de investimentos, os quais não fazem parte da estratégia da organizacional.

Nos Indicadores Sociais Internos, ou ISIS's, foi verificado o maior volume de investimento da organização escolhida para a pesquisa, localizando-se no pagamento de tributos e encargos sociais, despesas com Alimentação, pagamento da PLR, mas estes investimentos são despesas compulsórias, determinadas pela convenção bancária e legislação trabalhista, não expressam um diferencial estratégico da empresa para indicadores que refletem a sua relação com aqueles que fazem a instituição funcionar, de fato.

O indicador que poderia trazer essa informação seria o indicador que contempla os investimentos em Capacitação e Treinamento Profissional.

Contudo, verificou-se que, entre os anos de 2012 e 2013, houve involução deste item no indicador de 17,89% e 4,34%, respectivamente.

Os indicadores sociais externos demonstram a contribuição da empresa para com a sua comunidade. No Bradesco o maior volume se repete no quesito tributação, pode-se atribuir este fato ao grande número de operações tributáveis realizadas pela companhia. Nos itens do ISE verifica-se muitas oscilações no que diz respeito à evolução dos indicadores. Ora apresentam queda, outrora apresentam evolução, dando ao entendimento de que este indicador se configura pela demanda de projetos e ou eventos, que podem vir a influenciar nos seus resultados.

Indicadores Ambientais tem como objetivo descrever o grau de comprometimento da organização com o meio ambiente. No Bradesco não existem investimentos internos, descritos no balanço social, que correspondem a incentivos redução de resíduos, economia de energia e água, ou outro recurso material ligado à atividade de produção da empresa.

Os investimentos ambientais externos, que tratam de investimentos em projetos pré-existent no Banco Bradesco não alcançam 1% receita líquida. Vale ressaltar que este investimento é captado na receita da venda de produtos como título de capitalizações, seguros de vida, cartões de crédito e fundos com apelo sustentável. Ainda assim, houve involução ao longo dos anos estudados neste estudo de caso.

Os indicadores de Corpo Funcional descrevem quantitativamente como a empresa lida com seus funcionários no que tange a novas admissões, quantidade de empregados, número de mulheres e negros na empresa, qual o percentual que estes ocupam, em cargos de chefia, entre outros.

Destacou-se, na pesquisa realizada, o fato de vários itens deste indicador apresentarem quedas no percentual de evolução, ou reduziram ao longo do período escolhido para a investigação. Pôde-se elencar, como principais, a queda na quantidade de admissões, redução no número de empregados da empresa e do número de mulheres na instituição e diminuição de negros na empresa. São alguns dos itens que apresentaram redução na evolução dos seus indicadores, quando comparados aos mesmo, nos anos anteriores. Ao passo que a receita líquida teve aumento percentual ao final do período de 35%, a receita operacional de 44% e a folha de pagamento bruta de 48%.

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é alcançado ao se identificar, nos balanços sociais publicados no modelo IBASE nos anos de 2010 à 2014, as práticas de responsabilidade social do Banco Bradesco S.A, que não ultrapassaram as barreiras de suas obrigações. A empresa pouco se apropriou dos conceitos de RS como estratégia de gestão, voltada para sustentabilidade com vistas a atingir a perenidade de seus negócios, posicionando-se de maneira confortável, para se satisfazer, apenas, com uma boa imagem.

Contudo, este estudo responde ao questionamento inicial que visou verificar em que medida tem sido a evolução dos indicadores sociais evidenciados no Balanço Social que segue o modelo do IBASE. No que tange aos indicadores internos, ambientais e de corpo funcional, a instituição atua de acordo com a conveniência, sem apresentar estratégias diferenciadas, pois os maiores volumes de seus investimentos sociais estão concentrados em despesas compulsórias ou definidas pela convenção bancária.

No que tange a contribuição para a sociedade, conforme evidenciado nos balanços sociais estudados, a instituição investe em projetos, que geram visibilidade para a marca, mas que oscilam de acordo com os eventos, não apresentando regularidade, ou evolução gradativa, dos seus investimentos destinados diretamente à comunidade. Salvam-se os investimentos em tributos (exceto encargos sociais) que novamente apresentaram destaque, em relação ao seu volume.

É importante salientar a necessidade de se explorar a Responsabilidade Social em novos estudos, avaliando-se instituições de outros segmentos, utilizando-se de indicadores sociais diferentes ou, até mesmo, fazendo-se análises sob outras perspectivas, como a do consumidor, em empresas que possuem selos e certificações de sustentabilidade, por exemplo.

Consideramos uma limitação para a realização deste estudo, a pouca disponibilidade de material impresso sobre o balanço social, havendo mais periódicos e teses acessíveis.

Todavia, a descoberta de uma nova esfera do conhecimento é instigante e extremamente gratificante.

REFERÊNCIAS

ASHLEY,P.A. et all. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2.ed.São Paulo: Saraiva, 2006

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **50 maiores bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/top50>. Acesso em: 24 jun. 2015

BRADESCO. **Perfil Corporativo Bradesco Sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/conteudo/templates/default.aspx?secaold=591&idiomaId=2>. Acesso em: 12 ago. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

INMETRO; Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Metrologia. **ISSO 26000. Conheça a Norma na Íntegra**. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp. Acesso em: 15 set. 2015.

LAKATOS, E M; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo, 2003.

NOVELINI, C. P.; KRAUTER, E. 2011. **Uma Análise dos Balanços Sociais de Companhias Integrantes do ISE**. Anais do 4º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade.Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/4CCF/20101216230643.pdf> Acesso: 13 de set 2015.

OLIVEIRA, M.O. **Um estudo sobre a responsabilidade social evidenciada pelas instituições financeiras no Brasil entre 1996 e 2003: Análise dos indicadores e sua evolução**. 2005. Dissertação de Mestrado em Contabilidade – Fundação Visconde de Cairu. Salvador.2005.

ROCHA, I. S. 2011. **Os novos rumos da Responsabilidade Social: o conceito de RSE 2.0 e os debates sobre a ISO 2600**. IN: ETHOS. 2011. Responsabilidade Social das Empresas – A contribuição das Universidades. Volume 8. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos. ISBN: 978-85-7596-198-8

TENÓRIO,F.G. et all. **Responsabilidade social empresarial: Teoria e prática**.2.ed. Rio de Janeiro, FGV, 2013.

TINOCO, J.E.P.:**Balanço Social e o Relatório da Sustentabilidade**. 1.ed.São Paulo:Atlas, 2010.

A IMPORTÂNCIA DAS OUVIDORIAS PARA A OTIMIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO ESTATAL SAÚDE DA FAMÍLIA (FESF-SUS)

Thiago Oliveira de Vasconcelos

Discente do Curso de Administração da UNEB

Tânia Moura Benevides

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Este artigo teve por objetivo principal identificar a contribuição que o serviço de Ouvidoria oferece para a gestão da Fundação Estatal Saúde da Família (FESF-SUS), avaliando sua relação com os demais setores da organização e a comunicação existente entre os usuários e a gestão. Em relação ao percurso metodológico, partiu-se de um estudo de caso para delineamento da pesquisa documental, bibliográfica e de campo, esta última mediante realização de entrevista. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, onde os dados foram analisados indutivamente tendo como foco principal de abordagem os processos e seu significado. O principal resultado detectado durante a pesquisa foi o estreitamento da relação empregado/ gestor, tendo a Ouvidoria como intermediária, desafogando os setores. Concluiu-se que a comunicação entre ambos tornou-se mais eficaz e eficiente, a partir da Ouvidoria, podendo ser constatado através da análise dos relatórios. Pontos negativos também foram detectados: falta de estrutura física adequada para atendimento presencial e telefônico e não cumprimento dos prazos.

Palavras-Chave: Gestão. Ouvidoria. Organização. FESF-SUS.

1. INTRODUÇÃO

Ao assegurar um canal direto de comunicação com os usuários, as organizações passam a oferecer aos cidadãos uma oportunidade de compartilhar sua responsabilidade social e agregam informações sobre as percepções dos clientes e usuários sobre a qualidade dos produtos ou serviços, retroalimentando seus sistemas de gestão e oportunizando a implementação das melhorias necessárias para os processos internos. Nesse sentido, organizações de diferentes naturezas veem implantando órgãos ou departamentos específicos com essa finalidade, a exemplo: o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e a Ouvidoria.

A Ouvidoria é um setor, área ou departamento que se responsabiliza por receber manifestações como reclamações, denúncias, elogios, críticas e sugestões dos cidadãos e clientes, quanto aos produtos ou serviços e atendimentos prestados por determinado órgão. Cabe-lhe, ainda, analisar o posicionamento e indicar para as áreas responsáveis a informação, de modo a garantir o processo de melhoria contínua nas organizações e instituições que dispõem dessa modalidade de atendimento.

O Ouvidor, neste contexto, assume um papel de fundamental importância para o aprofundamento do sistema democrático, bem como para reorientação das ações desenvolvidas pelas organizações.

Na administração pública, foco desse estudo, a Ouvidoria focaliza: a simplificação da máquina administrativa; a maior eficácia, transparência e credibilidade do governo junto à população (cidadão); o fortalecimento da imagem do administrador público; e, acima de tudo, o aprimoramento da democracia no exercício da cidadania.

Colocando-se no lugar do cidadão, o Ouvidor procura apontar as falhas da administração pública sobre a qual tem alçada, buscando soluções. O Sistema de Ouvidoria do Governo do Estado tem ouvidores em todos os órgãos da Administração Pública direta

e indireta, liderados pela Ouvidoria Geral, a quem cabe a sua coordenação técnica. Neste contexto, está inserida a Ouvidoria da Fundação Estatal Saúde da Família (FESF-SUS), órgão integralmente público, intermunicipal, integrante da administração indireta dos Municípios do Estado da Bahia.

Este estudo de caso analisou o funcionamento da Ouvidoria da FESF-SUS, buscando responder o seguinte questionamento: Qual a contribuição do serviço de Ouvidoria da FESF-SUS para a maior eficiência e eficácia da sua gestão?

A fim de responder esta questão de partida, esse trabalho parte do pressuposto de que o serviço de Ouvidoria da FESF-SUS consegue prestar ajuda relevante para a aproximação de colaboradores, alinhando-os de modo eficiente e eficaz para a obtenção dos resultados desejados pela organização, ou seja: simplifica a máquina administrativa; gera eficiência e eficácia operacionais, dá transparência e credibilidade do governo junto aos cidadãos atendidos; e fortalece a imagem da instituição.

Com vias de avaliar tal pressuposto o artigo tem por objetivo principal identificar a contribuição que o serviço de Ouvidoria oferece para a gestão da Fundação Estatal Saúde da Família - FESF-SUS, avaliando sua relação com os demais setores da organização e a comunicação existente entre os usuários e a gestão. Por objetivos específicos busca-se: caracterizar a instituição estudada; compreender a contribuição da Ouvidoria na Fundação Estatal Saúde da Família (FESF-SUS); avaliar a relação da Ouvidoria com os demais setores da organização / gestão pública; e identificar a comunicação entre a Ouvidoria e o cidadão.

O estudo justifica-se à medida que permite verificar a importância da Ouvidoria no sistema público de saúde, servindo de ferramenta para gestão pública. Da mesma forma, a escolha da FESF-SUS como objeto de estudo deu-se pelo fato desta organização ter sido a primeira fundação pública - privada anexada ao Departamento Geral de Ouvidoria do SUS/ Ministério da Saúde/ Governo Federal, e que contém na governança do seu Conselho Curador membros do Controle Social.

A metodologia utilizada partiu da pesquisa bibliográfica para delineamento da pesquisa documental e de campo. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, onde os dados foram analisados indutivamente, tendo como foco principal de abordagem os processos e seu significado.

O artigo foi estruturado em cinco seções começando pela introdução e referencial teórico, a seguir apresenta-se a metodologia e a análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção destina-se a apresentação dos dados secundários de pesquisa, ou seja, a análise do referencial teórico. Neste caso, parte-se do histórico e conceito da Ouvidoria para, a seguir, apresentar o papel do ouvidor e a sua contribuição para a eficiência e eficácia desse órgão. Por fim, contextualiza-se a Ouvidoria pública.

2.1. BREVE HISTÓRICO DA OUVIDORIA

Sendo uma atividade de tradição milenar, o surgimento da Ouvidoria remonta ao Império chinês, quando na dinastia Han, havia um funcionário do imperador, o Yan, responsável por supervisionar a administração imperial, bem como receber as petições da população contra as injustiças administrativas (BAHIA, 2003).

O modelo moderno de escuta ao cidadão teve sua origem na Suécia, quando na promulgação da constituição sueca, em 5 de junho de 1809, institui-se a figura do *Justitieombudsman* ou delegado parlamentar. A expressão original é de origem nórdica e resulta da junção da palavra ombud que significa “representante”, “procurador”, com a palavra man que é “homem” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2001, p. 11). A atuação dessa figura era a de controlar e observar o uso das leis pelos tribunais, dando à população a possibilidade de reclamar contra atos de funcionários do rei e dos juízes (AMARAL, 1993).

Após a implantação do modelo na Suécia, a partir do século XX, vários países passaram a adotar os serviços de Ouvidoria, e esta passou a ser utilizada tanto em organizações públicas como privadas, servindo como um canal de comunicação, através do qual a população pôde se manifestar (CENTURIÃO, 2003).

Já a implantação da ouvidoria, no Brasil, surge no período colonial (1500 - 1822), representada pela figura do Ouvidor-Geral. Primordialmente, a função do Ouvidor-Geral era a de aplicar a lei da metrópole e levar ao titular do Poder, o Rei, o que ocorria na colônia (LYRA, 2009, apud MARSIGLIA, MORRONE, PEIXOTO, 2013). Nesta situação, diferentemente do *Justitieombudsman* concebido na Suécia, o ouvidor representava os interesses do titular do poder. Somente em 1823 (Império), surgiu o ouvidor como figura caracterizada por “Juízo do Povo” (MARSIGLIA, MORRONE, PEIXOTO, 2013). Nesse modelo, o ouvidor tinha a incumbência de julgar e punir infratores dos altos cargos da justiça, permitindo à população da época denunciar casos de opressão.

Para entender a importância dessa atividade organizacional moderna e a sua influência na melhoria dos modelos gestores, faz-se necessário compreender o seu conceito, objetivos e benefícios.

2.2. OUVIDORIA: CONCEITO, OBJETIVOS E BENEFÍCIOS

A Ouvidoria é um setor, área ou departamento que se responsabiliza por receber manifestações como reclamações, denúncias, elogios, críticas e sugestões de clientes – usuários – cidadãos quanto aos produtos ou serviços e atendimentos prestados por determinada organização pública ou privada. Dessa forma, busca estabelecer um canal de comunicação entre a organização e os clientes – usuários – cidadãos, visando o estreitamento dessa relação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2001). Neste sentido, segundo Farias (2012), a Ouvidoria representa os interesses dos cidadãos nas diversas organizações, visando ajudar a transformar, em oportunidade, as ameaças surgidas do relacionamento da organização com o cidadão, humanizando essa relação e perseguindo o equilíbrio nesse processo.

Para Cerqueira (2007, p. 19), a Ouvidoria tem como objetivo ser “uma atividade institucional de representação autônoma e independente, de caráter mediador, pedagógico, instrumental e estratégico”, buscando acolher as manifestações dos cidadãos, analisando-as, atuando na busca de soluções, identificando formas de recomendar e orientar os manifestantes, “fomentando à promoção da melhoria contínua do processo de trabalho e a busca de soluções efetivas”.

Objetivando estreitar a comunicação e a participação dos usuários em suas atividades, diversos órgãos da administração pública e de empresas privadas têm aderido a Ouvidoria em suas estruturas. Dessa forma, o cidadão fornece informações sobre as condições dos serviços prestados, elucidando falhas, identificando necessidades e apontando alternativas. Vismona (2002, p. 15), Presidente da Associação Brasileira de Ouvidores, discorre que

[...] a Ouvidoria não é a solução para todos os males. Porém, agindo dentro da instituição, tem vantagem de poder acelerar as soluções para questões muitas vezes simples, mas que são vistas pelo cidadão como muito importantes e que poderiam ser ignoradas pelas grandes estruturas funcionais, perante as quais se sente impotente.

A instalação de uma Ouvidoria pode acarretar diversos benefícios, tanto para as organizações, quanto para os cidadãos que adquirem os produtos ou utilizam os serviços prestados, dentre eles:

[...] aproximação com os clientes-cidadãos-usuários, mediante o estabelecimento de um canal de comunicação acessível e direto; identificação das áreas que estejam merecendo maior atenção dos dirigentes, definindo-se eixos prioritários de ação; feedback sobre a atuação da organização, permitindo a correção de disfunções e redirecionamento das ações desenvolvidas; identificação de necessidades dos usuários; melhoria no atendimento e na qualidade dos serviços prestados, a partir da participação do Ouvidor no processo de discussão de políticas institucionais, propondo ações interventivas; maior credibilidade e fortalecimento da imagem da organização junto à população. (FARIAS, 2012, p. 15)

Baptista (1999) lembra que, sendo o sistema de Ouvidoria estático, é necessário o devido incentivo por parte dos gestores na divulgação do sistema e fornecendo feedback para qualquer que seja a reclamação. É de fundamental importância a organização das informações coletadas, para que estratégias possam ser desenvolvidas no intuito de melhorar os produtos ou serviços.

A Ouvidoria não tem o poder de mandar fazer ou desfazer atos de gestão praticados pela instituição ou empresa. Contudo, a partir das solicitações que recebe, consegue atuar junto aos setores no intuito de provocar as mudanças necessárias nos processos de trabalho, visando o aperfeiçoamento da qualidade dos produtos ou serviços. Estas ações se transformam em benefícios para o cidadão, bem como para a organização que, ao detectar o foco do problema, consegue solucionar e ficar muitas vezes um passo à frente.

Entretanto, para que a implementação e gestão de uma Ouvidoria se dê de forma exitosa, caberá ao Ouvidor a busca pelo desempenho adequado do seu papel.

2.3. OUVIDOR: ATUAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO PARA A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA OUVIDORIA

Diante da importância que a Ouvidoria tem para a organização, que leva para todos os setores as sugestões e necessidades dos clientes, cabe implementá-la e geri-la de forma eficiente e eficaz, garantindo que a mesma seja compreendida, no contexto organizacional/institucional, como uma área que pode contribuir para a melhoria organizacional e não como uma “inimiga” da empresa. A exposição dos pontos de atenção, apesar de incômodo, precisa ser entendida como oportunidade de melhoria. O sucesso no posicionamento assertivo de uma ouvidoria depende muito da posição assumida pelo Ouvidor.

O Ouvidor é a pessoa que atua fazendo a interface entre a administração e o cidadão, de forma a atender: as solicitações, o desempenho esperado e o controle social de forma preventiva e corretiva. É esse profissional que faz a mediação na solução de conflitos interpessoais. Deve ainda, recomendar a suspensão de práticas arbitrárias ou negligentes e impedir situações de abuso de poder (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2005).

A primeira tarefa do ouvidor é analisar a procedência da manifestação do cidadão. Nesse caso, deve também avaliar a percepção do reclamante, em relação ao atendimento realizado pela organização. A partir da análise, deve prosseguir com as ações administrativas para verificar a ocorrência e corrigi-la (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2005).

O papel do ouvidor é o de colocar-se no lugar do cidadão, percebendo a empresa a partir da perspectiva de quem está de fora da empresa, entretanto, com racionalidade e tentando entender o olhar de quem usa o serviço, ou seja, o cidadão. Cabe ao ouvidor ter consciência de que o papel da Ouvidoria é estratégico. No desempenho da sua atividade, o ouvidor deve juntar todas as informações necessárias para dar uma resposta ao cidadão que tenha qualidade e clareza (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2005).

É importante lembrar que o sigilo faz parte das obrigações do ouvidor e por mais ingênua que possa parecer a solicitação/reclamação ela sempre deve ser levada em consideração. Segundo a Associação Brasileira de Ouvidores (2005, p. 41).

O ouvidor deve ter uma visão pontual do foco do problema, o que facilita encontrar soluções. É preciso ver com clareza que, por mais qualidade que se confira a um serviço, a organização sempre terá possibilidades de falha. Nas organizações modernas, a questão não é não errar, é ter agilidade para corrigir. Assim, o ouvidor é como um termômetro que avisa a alta administração o que está ocorrendo.

No exercício de sua função, o Ouvidor tem que ter assegurado acesso livre às dependências da instituição e a seus servidores, além de poder obter informações de registros, processos e documentos de qualquer natureza, facilitando assim o seu desempenho.

Levando-se em consideração que a atuação da Ouvidoria e do ouvidor depende dos contextos organizacionais ou institucionais, cabe destacar que há diferentes formas de Ouvidorias – as públicas e as privadas. Este estudo destina-se à análise de uma ouvidoria pública, portanto, cabe circunscrever a modalidade de Ouvidoria pública.

2.4. OUVIDORIA PÚBLICA

A Ouvidoria Pública constitui-se na ligação entre o cidadão e a administração pública. De acordo com Cerqueira (2007), as Ouvidorias Públicas são unidades de importância estratégica para a gestão do Estado, viabilizando o diálogo entre a sociedade e a Administração Pública. Nesse sentido, as Ouvidorias Públicas possuem papel fundamental na participação do cidadão na Gestão Pública e na sua contribuição na avaliação e fiscalização dos serviços prestados pelo Estado. Ainda referente ao conceito, Lyra (2004) explicita que a ouvidoria pública objetiva concretizar preceitos constitucionais que norteiam a administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), a fim de que os mesmos, na prática, orientem a prestação de serviços públicos.

A ouvidoria pública é um dos mais importantes mecanismos de escuta do cidadão. Ela é um canal de comunicação direto entre a população e a Administração Pública. Através da ouvidoria o cidadão se manifesta, reclamando da má administração, denunciando abusos da função pública, propondo sugestões para a melhoria da atuação e validando as boas práticas implementadas pelo governo. Por outro lado, a ouvidoria visa permitir à Administração Pública identificar os pontos de estrangulamento da sua atuação e corrigi-los, estabelecer prioridades, incentivar a prática da responsabilização. Esse diálogo entre governo e população contribui sobretudo, para a transparência da gestão pública. (BAHIA, 2005, p.14)

Compete às Ouvidorias Públicas sugerir medidas para a correção de erros, omissões ou abuso da Administração Pública; promover a observação das atividades, mediante a “obediência dos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência”, visando a proteção do patrimônio público; receber e apurar a procedência das reclamações, denúncias e sugestões que lhes forem dirigidas; recomendar aos setores responsáveis da organização as medidas necessárias à defesa dos direitos ao cidadão; e minimizar a burocracia, facilitando e simplificando a máquina administrativa (CERQUEIRA, 2007).

Segundo Lyra (2004, p. 139) são atribuições principais de uma Ouvidoria pública: “a indução de mudança, reparação do dano, acesso à administração e promoção da democracia”. Assim, as Ouvidorias públicas têm por função “ouvir” as manifestações dos cidadãos acerca dos serviços prestados pelo Estado, mediando a relação entre o usuário e a gestão pública. Em empresas privadas, as ouvidorias também intervêm na relação entre o consumidor e a empresa, contudo, as ouvidorias privadas têm uma característica “clientelista”, procurando apoiar o manifestante desde que não interfira na maximização dos lucros da empresa. Ao contrário, as ouvidorias públicas são de cunho “universalista” e objetivam propagar a cidadania e a gestão participativa (PINTO e LYRA, 2009, apud MARSIGLIA, MORRONE, PEIXOTO, 2013).

Ao buscar a conceituação mais atual para o entendimento da Ouvidoria Pública, enquanto objeto de estudo e análise, encontra-se em Giddens (2001, p. 80 apud CARDOSO, 2010) uma nova proposta de modelo para o Estado democrático. O autor sugere que a Ouvidoria tenha como características principais a descentralização; a dupla democratização; e a renovação da esfera pública alcançada pela transparência e pela eficiência administrativa. Ressalta ainda a importância do desenvolvimento de novos instrumentos de democracia direta.

A partir dessa perspectiva, questiona a Ouvidoria pública, destacando que em Estados de redemocratização recente, as Ouvidorias desempenham duplo papel: o de servir de canal de participação direta para o controle social e o de instrumento para ajudar na renovação da sociedade civil, a partir do restabelecimento da confiança e do respeito. Quanto ao segundo aspecto, afirma que só ocorre a renovação da sociedade civil, se as ouvidorias públicas forem eficientes e tiverem autonomia.

Pode-se destacar então, que ouvidoria pública se consolida em parceria com o Estado e com a sociedade civil, estabelecendo uma relação recíproca de facilitação e controle.

3. METODOLOGIA

Em relação ao percurso metodológico, quanto aos fins, essa pesquisa constitui-se como um estudo de caso único. Um estudo de caso único pode ser caracterizado como um estudo profundo e exaustivo de um único objeto ou fenômeno, de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento sobre o mesmo (GIL, 1999). O estudo de caso tem por objetivo “aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões” (MATTAR, 1996). Neste trabalho, o estudo de caso foi usado com o objetivo de mostrar o funcionamento do sistema de Ouvidoria/ FESF-SUS como ferramenta a serviço da gestão da Fundação Estatal de Saúde da Família/ FESF-SUS. Pode-se classificar este estudo de caso como uma pesquisa descritiva, ou seja, aquela que visa descrever as características de determinado objeto, utilizando-se de técnicas como a coleta de dados (GIL, 1999). Ainda, segundo Andrade (2002), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem, no entanto, haver interferência por parte do pesquisador.

Quanto aos meios, esse trabalho partiu da pesquisa bibliográfica, que para Gil (1999) é desenvolvida mediante material já publicado, constituído em sua maioria por livros e artigos científicos, a fim de subsidiar o tema proposto. De acordo com Lakatos e Marconi (2003) toda pesquisa deve ter embasamento e apoio na pesquisa bibliográfica, uma vez que esta evita o desperdício de tempo com um problema já solucionado, viabilizando assim novas conclusões. Nesse processo de levantamento de dados secundários, verificou-se uma lacuna teórica em relação a temática, pois em consulta às bases de dados Scielo e Google Acadêmico, apenas foram encontrados seis artigos.

Ainda buscando obter dados secundários, foi realizada uma pesquisa documental. Para Pádua (1997) a pesquisa documental é realizada a partir de “documentos contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados)” e tem por função “a investigação histórica, a fim de descrever / comparar fatos sociais, estabelecer suas características ou tendências [...]”. Segundo Gil (1999) a pesquisa documental utiliza-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Nessa fase foram consultados arquivos públicos, a exemplo de Estatuto, Regimento Interno e Atas do Conselho Curador da FESF-SUS, que constituem documentos de primeira mão, ou seja, não receberam nenhum tratamento analítico (GIL, 1999). Logo, de acordo a primeira etapa da pesquisa científica, foram realizadas buscas em fontes documentais e em fontes bibliográficas, seguindo a classificação de Lakatos e Marconi (2003).

Aprofundando o estudo vigente, na pesquisa documental foram analisados também os relatórios da Ouvidoria da FESF-SUS, que segundo Gil (1999), trata-se de documentos de segunda mão, pois foram de alguma forma já analisados. O período analisado foi de janeiro a dezembro de 2014 e de janeiro a julho de 2015. Nessa etapa, o objetivo foi o de expor e mensurar, em gráficos, os dados levantados e posterior análise dos mesmos. Buscou-se também identificar as demandas solicitadas no período, categorizá-las, explicitar as resoluções das mesmas, e através da análise das resoluções e da tipificação das demandas solicitadas, verificar a eficiência e a eficácia da interlocução Ouvidoria x Gestão x Demandante.

A metodologia utilizada nesta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, visto que permite analisar, de forma mais aprofundada, o objeto em questão (RICHARDSON, 1999).

Buscou-se ainda analisar os dados indutivamente tendo como foco principal de abordagem os processos e seu significado. Para isso, foi utilizada a análise de conteúdo. A utilização da técnica da análise de conteúdo é de importante relevância para a atual pesquisa, pois consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que

utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2006, p. 38). Diante do exposto, conclui-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Para Bardin (2006) a técnica é dividida em três fases, a citar: Pré-análise; Exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, sistematiza-se as idéias iniciais organizando o material a ser analisado em quatro etapas: Leitura flutuante (contato com documentos da coleta de dados); Seleção dos documentos; Formulação das hipóteses e objetivos e referenciação dos índices e elaboração de indicadores. O tratamento dos resultados compreende a fase da descrição analítica, quando o material textual coletado é submetido a um estudo aprofundado, orientado por hipóteses e referenciais teóricos. Já na fase do tratamento dos resultados, inferência e interpretação ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, permitindo assim a reflexão e crítica acerca do conteúdo.

Na fase da pesquisa de campo, optou-se pela entrevista, como instrumento de coleta de dados. Defini-se entrevista, como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 1999, p. 109). A entrevista deve ser utilizada, na visão de Lakatos e Marconi (2003), quando objetiva-se coletar dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de determinado assunto. Apresenta, conforme Gil (1999), como vantagens maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação. Para além, quando comparada ao questionário, proporciona maior número de respostas, oferece maior flexibilidade e possibilita que o entrevistador capte outros tipos de comunicação não verbal. Em relação à classificação, optou-se pela entrevista face a face, individual e focalizada - entrevista pouco estruturada ou livre, contudo sem desvio do tema original (GIL, 1999).

A entrevista foi realizada com a Ouvidora da Instituição, a Sra. Flaviana Dias Khoury. Esse procedimento de coleta de dados primários ocorreu em 21 de agosto de 2015 e teve duração de 30 minutos. Com a anuência da entrevistada o procedimento foi gravado e transcrito para análise do seu conteúdo. O objetivo central da entrevista era o de que fossem esclarecidas questões a respeito da efetividade das respostas dadas aos manifestantes / demandantes, duração e resolução, conferindo assim, a base para a formulação das perguntas. A realização da entrevista agregou conhecimentos e sanou possíveis dúvidas acerca do tema proposto, orientando o pesquisador a atingir o objetivo de compreender a importância da implementação Ouvidoria na instituição FESF – SUS.

4. FESF-SUS: UM CASO EM ESTUDO

Neste momento cabe avaliar a Organização em análise, partindo-se inicialmente, da apresentação do seu histórico para apresentar a Ouvidoria e seus resultados, no período analisado.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Fundação Estatal de Saúde da Família é uma empresa de caráter público e dotada de personalidade jurídica privada, de interesse coletivo e de utilidade pública, que foi criada para atender, desde o ano de 2009, 69 municípios baianos. Está situada na Avenida Antônio Carlos Magalhães, 3840, no Edifício Capemi, em Salvador, e tem no seu quadro 640 funcionários distribuídos nos municípios e demais unidades descentralizadas. Legalmente, foi instituída através da Lei Complementar nº 29, de 21/12/2007, à semelhança das Universidades Públicas (FESF-SUS, 2014).

Este modo de gestão interfederativa e compartilhada é uma alternativa recente e traz no seu bojo a intenção do fortalecimento do Sistema Único de Saúde no Estado da Bahia, que possui municípios carentes de profissionais de saúde, principalmente os mais distantes da capital Salvador (FESF-SUS, 2014).

Atua na atenção básica à saúde pública dos municípios integrantes, visando dar celeridade aos processos ligados à gestão dos mesmos - principalmente aos processos de gestão de recursos humanos, a exemplo de contratações. Desta forma, compartilha da administração, nesses municípios, de programas e serviços prestados pelos mesmos ou pela própria Secretaria de Saúde do Estado da Bahia/ SESAB, a citar, os serviços de Saúde da Família, Hospitais de Pequeno Porte (HPP), Projetos Ambiência em Saúde, Regulação de Leitos, programa de Internação Domiciliar, dentre outros. Objetiva assim, fazer com que haja agilidade e versatilidade na resolução de gargalos comuns aos sistemas públicos de saúde, como o excesso de burocracia que tanto engessa os processos (FESF-SUS, 2014).

Possui como órgão deliberativo, o Conselho Curador, que tem poder de deliberar e vetar as ações da Fundação, tendo em sua composição diversos atores de instituições que compõem o SUS na Bahia: representantes do governo, representantes do Conselho Estadual de Saúde, representantes dos municípios, representantes das universidades públicas e representantes da Secretaria Estadual de Saúde. Neste espaço democrático, que é o Conselho Curador, pactuações são feitas para o benefício do SUS da Bahia, visto que a Fundação traz vários programas ligados ao Ministério da Saúde (FESF-SUS, 2014).

Conforme Estatuto da Fundação (2009):

[...] cabe ao Conselho Curador, dentre outras atribuições, indicar o diretor geral da instituição e analisar e aprovar a equipe de gestores indicada pelo mesmo para composição do corpo dirigente da instituição; analisar e aprovar o orçamento, as contas e os regulamentos; formular as políticas mais gerais propostas pela instituição e tomar as decisões mais estratégicas.

Também faz parte da estrutura da FESF-SUS, o Conselho Interfederativo, composto pelos 69 municípios que instituíram a Fundação e que são representados pelos seus respectivos secretários de saúde. Ele é consultivo e se reúne apenas duas vezes por ano, para apreciar as contas da Fundação, juntamente com o Conselho Fiscal e é o responsável pela eleição dos municípios que fazem parte do Conselho Curador.

A estrutura física da Fundação é composta por três diretorias: Diretoria Geral - responsável pela condução político-institucional da Fundação; Diretoria de Gestão de Serviços - responsável pelo desenvolvimento dos serviços prestados, faz a gestão da carreira e dos processos de educação permanente; e Diretoria de Gestão Interna - responsável pela gestão financeira e patrimonial, pela gestão de pessoal e pela gestão tecnológica e contábil. Agregada à Diretoria Geral tem a Secretaria Executiva - assessora diretamente o Diretor Geral e coordena as atividades desenvolvidas pelas Diretorias e demais unidades integrantes da estrutura organizacional (FESF-SUS, 2009).

A Fundação utiliza como estratégia de gestão a formação de órgãos colegiados:

7. Diretoria Executiva (DIREX) - composta pelos diretores de todas as diretorias, o Secretario Executivo, o Controlador e a Procuradora. Reúnem-se semanalmente para discutir e tomar as decisões estratégicas, levando as decisões mais importantes para o Conselho Curador avaliar e aprovar;

8. Colegiado Ampliado (COLAM) - constituído pelos membros da DIREX e pelos coordenadores assessores da instituição.

A transparência Institucional e a Gestão Participativa são temas que têm conquistado espaço na Fundação, visto que esta vem adotando medidas para atender as novas exigências dispostas na Constituição Federal. Dentre essas medidas destacam-se: a reformulação do seu site; diversos canais de comunicação com a administração central a exemplo: presencial, email, telefone, redes sociais; implantação de uma Controladoria interna; auditoria externa; e integração da Ouvidoria FESF à Ouvidoria Geral do SUS (FESF-SUS, 2014).

4.2. OUVIDORIA FESF-SUS – MODELO, CANAIS DE ATENDIMENTO E FLUXO

A Ouvidoria FESF-SUS se constitui num instrumento de fortalecimento do controle social no SUS, na medida em que se configura um canal democrático de articulação, através do qual o cidadão, participa da política pública, através de suas denúncias, solicitações, reclamações, sugestões, informações e elogios.

Tem como objetivo a ampliação do acesso da população usuária do SUS, incluindo o trabalhador em Saúde da FESF-SUS, aumentando os canais de comunicação entre o cidadão, o trabalhador e a gestão pública de saúde, garantindo a participação social. A Ouvidoria FESF-SUS produz relatórios com dados úteis gerados através de sistema informatizado para subsidiar as ações do gestor público, com acompanhamento ágil e unidade de resposta audível, com vista a facilitar e tornar célere o acesso às informações básicas da Fundação.

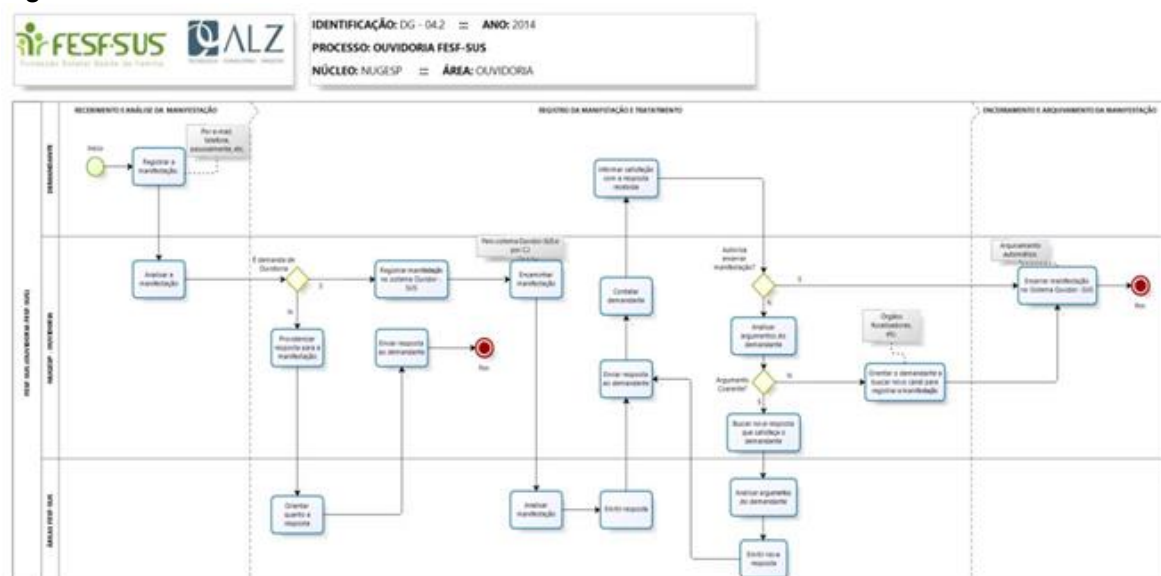
A Ouvidoria FESF-SUS está vinculada à Ouvidoria Geral do Estado³, órgão central das ouvidorias do Estado e que tem como função filtrar as demandas e encaminhá-las aos seus respectivos responsáveis. Neste sentido, remetendo novamente as demandas relacionadas à FESF-SUS para que sejam respondidas.

A Ouvidoria Geral do Estado é monitorada pelo Sistema da Ouvidoria do SUS⁴, que tem sede em Brasília e que estabelece os prazos para as respostas, visando ter assim comprometimento com os manifestantes.

Os canais de entrada disponibilizados pela Ouvidoria FESF-SUS para as diversas manifestações são: presencial, email, portal da Fundação e telefone.

O fluxo de recebimento das demandas dos manifestantes é feito de maneira sistêmica, tendo sido pré-estabelecido pela Ouvidoria Geral do Estado e adaptado à realidade da Fundação Estatal Saúde da Família. Primeiro o demandante registra a sua manifestação através de um dos vários canais disponíveis. A Ouvidoria FESF-SUS recebe a manifestação, analisa e se não for demanda da Ouvidoria, responde ao demandante orientando-o, se possível, de que maneira ele poderá solucionar o problema. Se a demanda for pertinente à Ouvidoria, ela é registrada no sistema do Ouvidor SUS e encaminhada para o setor da Fundação responsável pela resposta ao manifestante, que por sua vez analisa e emite resposta de volta à ouvidoria. Em seguida, a Ouvidoria envia a resposta ao demandante, que por sua vez informa no sistema se ficou satisfeito ou não com a resposta recebida. Se satisfeito, a manifestação é encerrada no sistema FESF e no sistema do Ouvidor SUS, se não, a Ouvidoria analisa o argumento do demandante e se for coerente, busca nova resposta que o satisfaça encaminhando de volta ao setor demandado, que deverá emitir uma nova resposta, sendo essa encaminhada de volta ao interessado. Se por acaso os argumentos do demandante não forem coerentes ele deverá ser orientado a procurar uma outra esfera governamental.

Figura 1 – Fluxo Ouvidoria FESF-SUS



Fonte: ALZ - Tecnologia Consultoria e Projetos (2014)

4.3. OUVIDORIA FESF-SUS – ANÁLISE DOS RELATÓRIOS [2014 – 2015]

Os relatórios de gestão da Ouvidoria FESF-SUS são produzidos semestralmente, para fins de avaliar os indicadores de satisfação dos usuários, no intuito de dar suporte à

tomada de decisões por parte da gestão, contendo, assim, dados e recomendações de possíveis melhorias na prestação do serviço. Para realizar os relatórios, utiliza-se o banco de dados do sistema Ouvidor - SUS, com a finalidade de tratar as demandas, sendo este último uma importante ferramenta de gestão, pois além de possibilitar a confecção dos relatórios, possui um banco de dados específico da saúde pública. Os relatórios compreendem a fase final do processo de trabalho do ouvidor, sendo através deles que o gestor toma conhecimento dos dados colhidos na Ouvidoria, em determinado período.

No período analisado entre janeiro a dezembro de 2014, a Ouvidoria FESF-SUS realizou algumas ações visando atingir seus públicos internos e externos, tais como: Monitoramento dos canais de acesso do cidadão (e-mail, site da organização e redes sociais); Realização da Roda de Educação Permanente com o tema: “Ouvidoria e seu trabalho em rede”, realizada pelo Sr. Celurdes Carvalho (Gerente de educação permanente da ouvidoria SUS Bahia); Campanha de lançamento do portal do trabalhador no novo site da FESF-SUS; Participação de reciclagem da Ouvidoria do SUS – SESAB; Campanha de conscientização da necessidade de responder às demandas da ouvidoria, dentro do prazo, nos núcleos da Fundação. Buscou-se através destas ações, ampliar o conhecimento acerca dos serviços prestados pela Ouvidoria. Quanto às demandas, neste período, a Ouvidoria FESF-SUS recebeu 67 manifestações de demandas protocoladas. Comparado ao ano de 2013, que teve 119, quando estava sendo implantado e estruturado o projeto da Ouvidoria, houve um decréscimo de 50% na demanda. Além destas, a Ouvidoria tramitou mais 119 demandas de assuntos não pertinentes e Orientações em saúde, totalizando assim, 189 demandas trabalhadas neste ano (Gráfico 1).

Neste sentido, apesar dos problemas técnicos do próprio Sistema Informatizado Ouvidor SUS, este período apresenta um quantitativo expressivo de manifestações trabalhadas na Ouvidoria SUS/ Bahia, reforçando a constituição deste espaço como uma esfera de participação social e instrumento de comunicação eficaz e eficiente, contribuindo para a otimização dos serviços prestados pela organização (RELATÓRIO OUVIDORIA FESF-SUS, 2014).

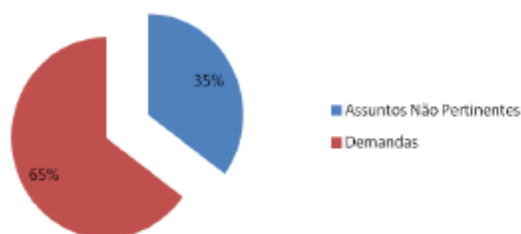


Gráfico 1 – Status da Demanda

Fonte: Relatório 2014 – Ouvidoria FESFSUS

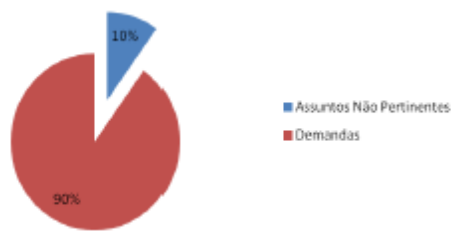


Gráfico 2 – Status da Demanda

Fonte: Relatório 2015 – Ouvidoria FESFSUS

Referente ao período compreendido entre janeiro a julho de 2015, a Ouvidoria FESF-SUS recebeu 37 manifestações de demandas protocoladas. Comparado ao ano de 2014 que teve 67, houve um decréscimo de 50% na demanda. Além destas, a Ouvidoria tramitou mais 33 demandas não registradas no sistema do Ouvidor SUS por serem urgentes, podendo ser respondidas na esfera da própria organização, totalizando assim, 70 demandas trabalhadas neste ano (Gráfico 2).

Em relação à tipologia das manifestações acolhidas na Ouvidoria no ano de 2014, observou-se o predomínio das demandas de Reclamação 35%, seguidas de Informação 30%, Solicitação 24%, Denúncia 6%, Elogio 4%, e Sugestão 1% (Gráfico 3). Em 2015 foi detectado que 38% das demandas foram reclamações, 22% pedindo informações, 21% denúncias, 16% solicitações e 3% elogios (Gráfico 4).

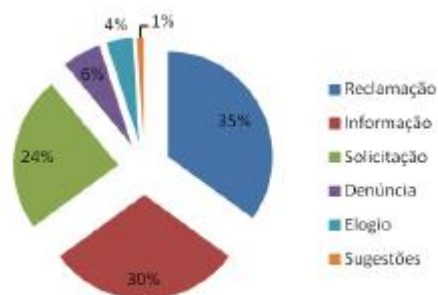


Gráfico 3 – Classificação das Manifestações

Fonte: Relatório 2014 – Ouvidoria FESFSUS

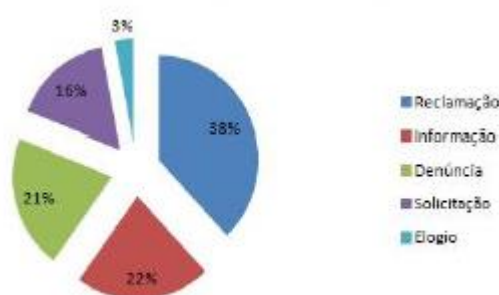


Gráfico 4 – Classificação das Manifestações

Fonte: Relatório 2015 – Ouvidoria FESFSUS

Para os setores demandados, em 2014, destaca-se a Diretoria de Gestão de Serviços e Diretoria de Gestão Interna, sendo que os núcleos que se destacam são Gestão Hospitalar e Gestão de Recursos Humanos, como os setores mais demandados, demonstrando o quanto a Fundação necessita prestar atenção nestas manifestações, para qualificar cada vez mais os serviços prestados (Gráfico 5). Já em 2015, a maior parte das manifestações foi feita para a Diretoria de Gestão Interna (84%) e 16% para a Diretoria de Gestão de Serviços, tendo em vista que a maioria das demandas está relacionada à gestão de recursos humanos, cuja coordenação está inserida na Diretoria de Gestão Interna (Gráfico 6). A expressiva quantidade de manifestações relacionadas à Diretoria de Gestão Interna, nesse período, deve-se às ações tomadas pela Fundação para ampliar o conhecimento dos serviços prestados pela Ouvidoria, por parte dos funcionários.

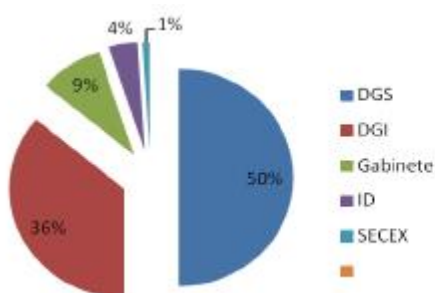


Gráfico 5 – Setores Demandados

Fonte: Relatório 2014 – Ouvidoria FESFSUS

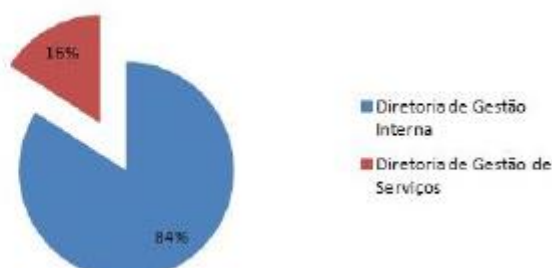


Gráfico 6 – Setores Demandados

Fonte: Relatório 2015 – Ouvidoria FESFSUS

Quanto aos assuntos mais demandados no período de 2014, o Gráfico 7, demonstra que os assuntos: concurso público e pagamento de trabalhador, permanecem como os mais demandados pelos cidadãos. Ressaltamos que além destes, outros assuntos foram vigentes no período em estudo quais sejam: Falta de profissional, internação domiciliar, insatisfação do atendimento, entre outros. Em 2015, conforme o Gráfico 8, foram vários os assuntos demandados neste período e a maior incidência foi sobre pagamento de salário (59%) ocasionado pelo atraso dos salários que dependiam dos repasses da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia/ SESAB. 19% de assuntos relacionados ao trabalhador em Saúde, 8% sobre concurso público, 5% insatisfação com a Instituição e 3% de desaparecimento de pertences e satisfação.

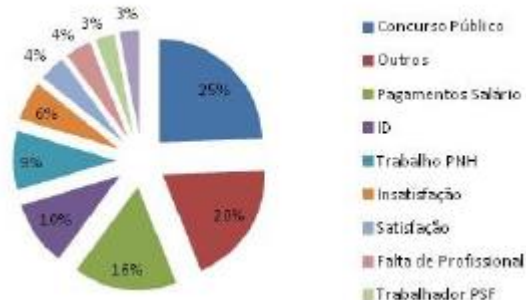


Gráfico 7 – Assuntos Demandados
Fonte: Relatório 2014 – Ouvidoria FESFSUS

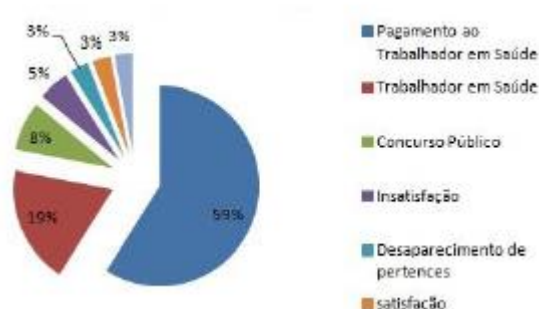


Gráfico 8 – Assuntos demandados
Fonte: Relatório 2015 – Ouvidoria FESFSUS

Das 67 manifestações recebidas na Ouvidoria em 2014, 70% foram respondidas ao cidadão, como podemos observar no Gráfico 9. Continuando a analisar o gráfico 9, observamos que 6% das solicitações estavam em andamento, 1% concluídos e aguardando feedback do solicitante, 9% fechados, ou seja, concluídos pelo solicitante, 6% encaminhados aos respectivos setores e 13% de novas solicitações. Em 2015, conforme Gráfico 8, as 37 manifestações registradas 43% estão arquivadas, 43% foram encaminhadas aos setores responsáveis, 8% concluídas, 3% novas e 3% foram fechadas.

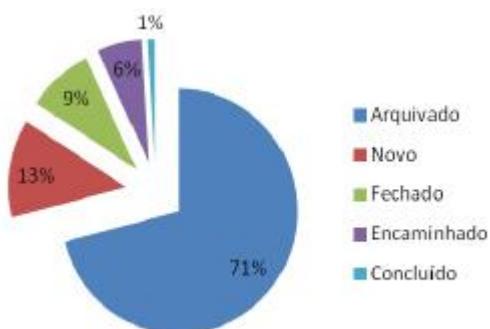


Gráfico 9 – Resolutividade
Fonte: Relatório 2014 – Ouvidoria FESFSUS

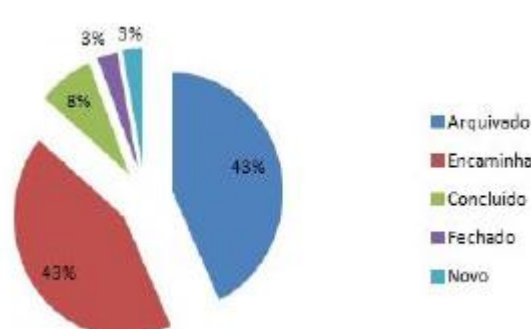


Gráfico 10 – Resolutividade
Fonte: Relatório 2015 – Ouvidoria FESFSUS

Das 67 manifestações recebidas na Ouvidoria em 2014, 76% foram feitas via e-mail, 18% pessoalmente e 6% via formulário WEB, no site da Fundação (Gráfico 11). Das 37 manifestações recebidas na Ouvidoria em 2015, 86% foram feitas via email e 14% pessoalmente, e o formulário disponibilizado no site da Fundação não foi utilizado, como podemos observar no Gráfico 12.

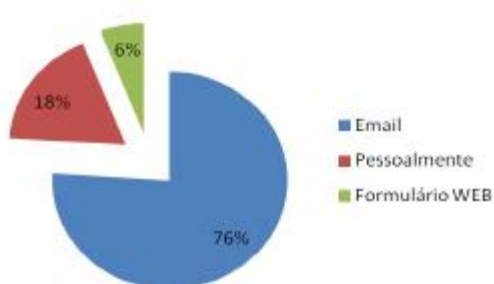


Gráfico 11 – Meios de Atendimento
Fonte: Relatório 2014 – Ouvidoria FESFSUS

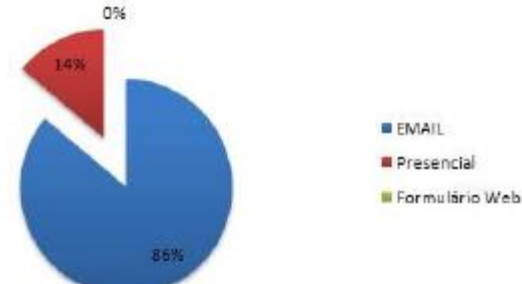


Gráfico 12 – Meios de Atendimento
Fonte: Relatório 2015 – Ouvidoria FESFSUS

Como foi citado no começo da análise dos gráficos, algumas demandas do período de 2015 não foram registradas no Ouvidor SUS, sendo respondidas por e-mail tendo em vista a sua urgência e por tratar-se de assuntos resolvidos dentro da própria esfera da FESF-SUS, motivo pelo qual o relatório traz os números em separados como mostra o Gráfico 13. Formam um total de 33 manifestações realizadas no período de junho a

agosto de 2015. 43% das demandas por atraso no pagamento do salário, 21% solicitando informações sobre a liberação do FGTS (demanda dos trabalhadores demitidos), 6% sobre emissão de contra cheques, 6% sobre suspensão contratual e 3% sobre demandas comuns ao dia a dia. .

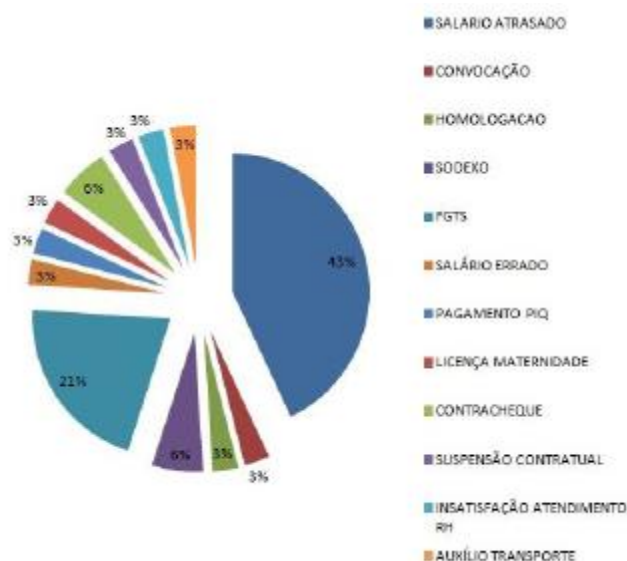


Gráfico 13 – Demandas por email

Fonte: Relatório 2015 – Ouvidoria FESFSUS

A instalação da Ouvidoria tem aproximado a gestão aos funcionários e aos usuários dos serviços da FESF-SUS, proporcionando uma comunicação acessível e direta, possibilitando a identificação de necessidades dos usuários/ clientes internos e externos. Ao longo do tempo, verifica-se que a Ouvidoria FESF-SUS foi modificando seu modo *operandi*, tendo em vista a modificação do tipo de demanda solicitada a mesma. As manifestações dos usuários do SUS foram substituídas por manifestações dos próprios empregados da Fundação, conforme gráficos 9 e 10, em que os assuntos mais demandados foram “pagamento ao trabalhador em saúde” e “salário atrasado”.

Em entrevista com a ouvidora da FESF-SUS, a mesma informou que a Ouvidoria tem se modificado e que talvez, num futuro próximo, ela venha se transformar num canal de comunicação empregado x instituição. Explanou ainda que a demanda que chega à FESF-SUS, através da Ouvidoria, tem sido reduzida (queda de 50% ao ano), tornando-se necessário ampliar a divulgação desta ferramenta de comunicação, popularizando-a - muito embora ela conste no site da Fundação com o formulário acessível a todos - bem como estender o conhecimento acerca dos serviços prestados pela FESF-SUS, principalmente, para o público externo, uma vez que este pouco conhece a responsabilidade da FESF-SUS, na prestação dos serviços.

Como pontos negativos detectados durante a pesquisa são apontadas: a falta de estrutura física adequada para atendimento presencial e até mesmo telefônico; não cumprimento dos prazos de devolução das respostas às demandas por parte dos setores, conforme gráfico 8, em que quase 50% da demanda haviam sido encaminhadas aos setores responsáveis, aguardando resposta; retornos sem clareza e objetividade ocasionando o retorno das solicitações para que sejam respondidas adequadamente; desconhecimento, por parte dos clientes internos e externos, da importância da Ouvidoria; e desconhecimento, por parte dos clientes externos, da Ouvidoria da FESF-SUS, bem como dos serviços que a mesma presta, tal fato é ratificado no gráfico 6, pois verifica-se o aumento expressivo das demandas realizadas à Diretoria de Gestão Interna, demonstrando o aumento da utilização da Ouvidoria por parte do público interno, em detrimento do público externo.

Como pontos positivos, apura-se que a relação trabalhador/ Ouvidoria se estreitou, permitindo que a Ouvidoria seja uma “ponte” entre o trabalhador e a gestão da fundação e proporcionando à Diretoria, a medição e a avaliação das estratégias adotadas. Durante

a entrevista, a Ouvidora destacou ainda o importante papel dos serviços da Ouvidoria na melhoria da comunicação entre o público interno e a Gestão de Recursos Humanos, pois tem reduzido a quantidade da demanda deste setor, principalmente, tornando ágil as respostas relativas ao pagamento do trabalhador (vide Gráficos 6 e 8), diminuindo o atrito entre os funcionários e o setor, permitindo ainda uma avaliação positiva da Ouvidoria, no que tange o público interno.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como desafio produzir e viabilizar mecanismos que auxiliem nas mudanças e na tentativa de minimizar os problemas existentes, indicando assim possíveis soluções para melhoria dos seus processos internos e externos, a Fundação Estatal de Saúde da Família/ FESF-SUS implantou a Ouvidoria, dando um importante passo no relacionamento instituição - cidadão, permitindo a este último a oportunidade de compartilhar sua responsabilidade social e objetivando agregar valor aos serviços prestados pela Instituição.

Conclui-se, a partir do atual estudo, que a Ouvidoria é um dos meios pelo qual os usuários podem reivindicar acerca dos serviços prestados pela Administração Pública, na tentativa de obter respostas às suas manifestações. A Ouvidoria representa, assim, um viés da participação popular em organizações públicas.

A presente pesquisa buscou caracterizar a Fundação Estatal de Saúde da Família/ FESF-SUS. Para tal, partiu-se de fontes bibliográficas e documentais, extraindo das mesmas que a Instituição é um órgão público - privado, de interesse coletivo e integrante da administração pública indireta de 69 municípios baianos. Explicitou-se também que a mesma compartilha da gestão pública dos municípios integrantes, atuando no atendimento à saúde básica dos mesmos.

Buscou-se também, compreender a contribuição da Ouvidoria na Fundação Estatal de Saúde da Família/ FESF-SUS. A análise dos gráficos, complementada com a entrevista, mostrou que com a implantação da Ouvidoria e através dos quatro tipos de acesso disponibilizados para os manifestantes, tem-se constatado a celeridade das respostas, principalmente no que tange o público interno, desburocratizando o acesso à gestão e permitindo, mesmo que ainda timidamente, ao público externo - usuário do serviço de saúde pública - posicionar-se sobre os serviços prestados, trazendo maior transparência à Fundação e melhorias para o serviço público de saúde.

A avaliação da relação entre a Ouvidoria e os demais setores da organização tem sido positiva, visto que a pesquisa detectou o estreitamento da relação empregado x gestor, transformando a Ouvidoria na intermediária da mesma, e “desafogando” os diversos setores da Fundação. Durante a entrevista, destaca-se o papel relevante da Ouvidoria na gestão de Recursos Humanos da organização, reduzindo a quantidade de demanda deste setor e tornando ágil e descomplicadas as respostas aos funcionários, quando os mesmos requerem algo. Desta forma, permiti-se classificar a comunicação entre a Ouvidoria e o cidadão, como sendo eficaz e eficiente, principalmente no que diz respeito ao seu público interno, proporcionando aos gestores viabilizar melhorias quanto às estratégias adotadas para a gestão, no âmbito da organização. Entretanto, referente ao público externo, para a melhoria e estreitamento desta comunicação, é necessário, em princípio, ampliar a divulgação da Ouvidoria FESF-SUS, bem como tornar mais conhecida a Fundação e os serviços prestados pela mesma, evitando assim o direcionamento das manifestações dos clientes externos para a Secretaria de Saúde do Estado da Bahia e outros Órgãos Públicos, também prestadores de serviços semelhantes aos da Fundação.

Mediante tais considerações, e avaliando-se os objetivos específicos desta pesquisa, conclui-se que o objetivo principal da mesma foi atingido, ou seja, identificou-se a contribuição que o serviço de Ouvidoria oferece para a gestão da Fundação Estatal Saúde da Família - FESF-SUS, avaliando sua relação com os demais setores da organização e a comunicação existente entre os usuários e a gestão. Desta forma,

respondeu-se também ao questionamento de partida, elucidando qual a contribuição do serviço de Ouvidoria da FESF-SUS para a maior eficiência e eficácia da sua gestão. Não é intenção deste estudo esgotar a discussão sobre o assunto e sim contribuir, de alguma maneira, para o enriquecimento de tão importante tema, agregando conhecimento ao leitor acerca da importância da Ouvidoria na organização estudada. Sugere o autor, que futuros pesquisadores realizem estudos semelhantes em Ouvidorias de outros órgãos públicos, sempre visando ampliar a visão acerca dessa importante ferramenta, útil tanto ao Administrador Público, quanto ao cidadão, zeloso de seus direitos.

O presente artigo teve algumas limitações, estas podem ser estudadas e postas em prática numa próxima pesquisa sobre o tema, visando o aprofundamento do mesmo. Ressalta-se como pontos frágeis deste estudo a reduzida quantidade de literatura que aborde o tema estudado, sendo encontrados, em sua maioria, artigos publicados na internet, bem como a falta de utilização de instrumentos de avaliação, tais como: questionário com o público usuário dos serviços da Ouvidoria e entrevista com outros gestores, apenas sendo utilizada a entrevista com a ouvidora responsável.

A partir do que foi observado, e baseado no depoimento da Ouvidora, conclui-se que para alcançar a excelência, muitas melhorias devem ocorrer na Ouvidoria da FESF-SUS, objetivando sempre agregar valor aos serviços prestados pelo Estado ao cidadão. Ao final, torna-se mister salientar que a saúde pública, prestada de forma digna, é direito do ser humano, conforme expresso na Constituição Federal (BRASIL, 1988), e sendo assim, a Ouvidoria de toda instituição de saúde pública deve contribuir para a melhoria contínua do serviço de saúde pública prestado à população, no exercício de sua cidadania.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Marcos Túlio Filho. **O Ombudsman e o Controle da Administração**. ed. USP. São Paulo: Ícone, 1993.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: Noções Práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAUJO, C. H. do C.; Pirez, D. L.; Caliari, R. V. (Coord.). **Prêmio Cecília Donnangelo de Ouvidoria**. Brasília: Editora M.S., 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES – ABO. **Código de Ética**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES – ABO. **Estatuto Social**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1995.

_____. **Ouvidor/Ombudsman: saiba o que é: O papel do ouvidor/ombudsman**. São Paulo. Disponível em <<http://www.abosaopaulo.org.br/historico/index2.htm>> Acesso em 06 abr. 2015

BAHIA. Fundação Estatal de Saúde da Família. **Ouvidoria FESF-SUS**. Disponível em: <<http://www.fesfsus.ba.gov.br/atendimento/ouvidoria/>>. Acesso em: 26 ago 2015

BAHIA. Fundação Luís Eduardo Magalhães. **Ouvidoria: um modelo para o Estado da Bahia**. Salvador, 2003.

BAHIA. Governo do estado da Bahia. Ouvidoria Geral. Disponível em: <<http://www.ouvidoria.ba.gov.br/modules/conteudo>>. Acesso em: 30 set 2015

BAPTISTA, R. D. **A comunicação empresarial na introdução de novas tecnologias**. Revista da ESPM, Vol. 06 Jan/Fev, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo** (L. de A. Rego e A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006 (Obra original publicada em 1977).

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sistema Ouvidor SUS**. Disponível em: <http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal>. Acesso em: 05 jun. 2015

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. **Ouvidoria Pública como Instrumento de Mudança**. Brasília: IPEA, 2010.

CENTURIÃO, Alberto. **Ombudsman a Face da Empresa Cidadã: Como e Por Que Instalar uma Ouvidoria**. São Paulo: Educator, 2003.

CERQUEIRA, Cristina Oliveira (Coord.). **Construindo um Novo Judiciário**. Rio de Janeiro: Ouvidoria – Poder Judiciário, 2007.

FARIA, Claude Pasteur. **Manual da Ouvidoria**. Santa Catarina: CREA-SC, 2012.

GIDDENS, A. **A terceira via: reflexões sobre o impasse atual e o futuro da socialdemocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, M. E. A. C. **Do instituto do ombudsman à construção das ouvidorias públicas no Brasil**. In: LYRA, R. P. (Org.). A Ouvidoriana esfera pública brasileira. João Pessoa, Curitiba: Editora Universitária da UFPB e Editora Universitária UFPR, 2000a, p. 49-124.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LYRA, R. P. (Org.). **Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira**. In: LYRA, R. P. Autônomas x obedientes: a Ouvidoria pública em debate. Paraíba: Editora Universitária da UFPB, 2004b, p.119-146.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARSIGLIA, R. M. G.; MORRONE, L. C.; PEIXOTO, S. F. **Atribuições de uma ouvidoria: opinião de usuários e funcionários / Ombudsman's attributions: the opinion of users and ombudsmen**. Saude e Sociedade. Vol. 22 (3). Sciello. Jul./ Set. 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, João Elias. **A Ouvidoria no Brasil**. (co-autor). São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/ Imprensa Oficial de São Paulo, SP. 2009.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico - Prática**. 2 ed. Campinas: Papiros, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA JR, Humberto Rodrigues. **Projeto para Implantação da Ouvidoria Geral**

VISMONA, Edson Luiz. **A experiência da Ouvidoriano Brasil - oportunidade para quem quer fazer comunicação a serviço da cidadania**, 2002. Disponível em<http://www.megabrasil.com.br/megaportal/frameset_home.htm>.06 abr. 2015.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA ÁGUA PARA TODOS: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO DA SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DA BAHIA – PERÍODO 2013 E 2014

Ubiratan de Souza Machado Cardozo

Discente do Curso de Administração da UNEB

Iza Angélica Carvalho da Silva

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o programa Água Para Todos e os fatores que podem afetar as funções de monitoramento e avaliação no âmbito da Secretaria de Meio Ambiente do Estado da Bahia. A metodologia consiste em pesquisa bibliográfica, documental e análise dos dados e informações. Os resultados indicaram que ausência de dados e a qualidade dos indicadores são algumas das causas que afetam o monitoramento e a avaliação do programa. Em conclusão, o governo precisa adotar medidas mais efetivas para o fortalecimento destas funções, sob pena de comprometer o alcance das metas inicialmente previstas.

Palavras-chave: Monitoramento. Avaliação. PPA. Indicadores. Planejamento. Programas.

1. INTRODUÇÃO

O progresso e o desenvolvimento de uma nação passam obrigatoriamente pela Administração. Como bem lembrava Peter Drucker, não existem países ricos nem países pobres, mas sim países bem administrados e países mal administrados. Daí a amplitude e grandeza com que se apresenta a Administração Pública.

O Brasil passou por três modelos de gestão pública. O primeiro modelo foi a Administração Patrimonialista, marcada pela falta de distinção entre os bens públicos e os bens privados. O segundo modelo foi o Burocrático, que surgiu da desorganização do estado na prestação de serviços públicos aliados à corrupção e ao nepotismo. O terceiro modelo foi o Gerencial, que passou a ser implementado de fato a partir de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso.

Nos últimos tempos, os movimentos de reforma gerencialista do aparelho do estado apontam, cada vez mais, para uma administração pública eficaz, que cumpra as metas estabelecidas, e de eficiência da ação governamental, isto é, produzir resultados maiores com os mesmos ou menores recursos, bem como ampliar os mecanismos e instrumentos de participação e controle social.

Para o alcance desses objetivos, a adoção de uma cultura organizacional de mensuração de desempenho dos processos finalísticos e de custeio, mensuração dos custos dos programas, planejamento e avaliações das ações permitirá maior eficácia e eficiência por parte do Governo.

A utilização de indicadores como instrumento de avaliação facilita o planejamento, tornando-se, com isso, uma ferramenta necessária para subsidiar as propostas de intervenção na realidade, visando ao resultado positivo.

Diante desse cenário, podemos notar que o Acompanhamento e a Avaliação são importantes ferramentas de gestão, voltadas à medição sistemática e objetiva da relevância, do desempenho e dos efeitos de determinado projeto ou programa.

Um dos problemas que atingem a administração pública e compromete a atuação dos gestores é a corrupção, relacionada com a falta de controle do Governo, o que tem implicado determinadas ações que resultam do uso dos recursos do Estado em benefício próprio ou de terceiros.

O aumento da burocratização na administração pública sem as devidas medidas necessárias para o seu acompanhamento e avaliação, em conjunto com a falta de transparência e rigor nas punições, facilitam o surgimento da corrupção e o seu crescimento.

Vemos como é importante a Gestão, nesse caso um sinônimo de administrar, envolvendo em alto grau o processo de tomada de decisões, que no setor público corresponde a cuidar de bens alheios.

Assim, esta pesquisa analisará os procedimentos de monitoramento e avaliação do Programa Água para Todos, seus mecanismos e métodos, para verificar se a administração pública, neste caso, está sendo conduzida de maneira eficaz.

1.1 PROBLEMA

O programa Água para Todos no Plano Plurianual (PPA) 2012 – 2015 faz parte da área temática do Desenvolvimento Social. É um programa que envolve desde a perfuração de poços e entregas de cisternas à revitalização de bacias hidrográficas e saneamento básico.

O programa tem como responsável as seguintes secretarias de Estado: Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza, Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional, Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Secretaria do Meio Ambiente.

Diante dessas questões surgiu uma inquietação em verificar se existiram fatores que possam ter comprometido as funções de monitoramento e avaliação do programa Água para Todos do Estado da Bahia, no âmbito da Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEMA), no período 2013 e 2014?

O presente trabalho tem como objetivo analisar quais fatores podem ter levado ao desvirtuamento das funções acompanhamento e avaliação no programa “Água para Todos”, interferindo, assim, na eficácia (se atingiu as metas estabelecidas), na efetividade (avaliação do custo-benefício) e na eficiência (se produziu mais com os mesmos recursos).

Para uma compreensão mais apurada do objeto empírico, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso do Programa “Água para Todos”, que faz parte do PPA do Governo do Estado da Bahia, tendo como foco de estudo a Secretaria de Meio Ambiente do Estado da Bahia, com suporte de pesquisa bibliográfica conceituada no assunto para melhor entendimento das questões.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as variáveis que podem comprometer o alcance das metas do programa Água para Todos e o que pode tê-las motivado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- b) Comparar quantitativamente o cumprimento das metas previstas do programa com as realizadas, com o propósito de verificar o alcance de seus objetivos;
- c) Verificar se o princípio da Transparência no programa Água para Todos está em consonância com o que preceitua a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Acesso à Informação, em seus artigos 48 a 49 e 6º ao 9º, respectivamente;
- d) Identificar e analisar que medidas o Governo vem implementando por meio do controle interno, para o fortalecimento das funções de acompanhamento e avaliação;
- e) Ponderar as deliberações do Tribunal de Contas do Estado (TCE), através do controle externo, no contexto do acompanhamento e avaliação dos programas do Estado, verificando as ações tomadas para corrigir limitações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Trabalhando há muitos anos na área pública em nível operacional e sendo graduando no curso de Administração, no qual tive contato com temas vinculados a Planejamento, Controle, Eficácia, Efetividade e Eficiência, tanto no setor público como no setor privado, que exerceram grande fascínio na tentativa de entender a lógica das ações governamentais, principalmente no que tange ao controle de suas ações.

Esses temas vieram a dar um maior embasamento e aprofundar ainda mais minhas inquietações na tentativa de compreender de que maneira a administração pública, mais especificamente a do Governo do Estado da Bahia, pensa, promove e executa as funções de acompanhamento e avaliação nos programas de governo.

Considere-se também que esta pesquisa busca realizar a análise de um programa de Governo, por isso deve-se levar em consideração a questão do espaço cada vez maior que o Governo vem concedendo à sociedade para participar das políticas públicas. Um exemplo é o Plano Plurianual Participativo, destinado a ouvir o que a comunidade tem a dizer, quais são suas necessidades, seus problemas e suas sugestões, procurando aliar os seus anseios às metas públicas.

Mas a sociedade, sem o conhecimento dos mecanismos que envolvem um programa de governo, tenderá ao atendimento de ações mais imediatistas, deixando de perceber o contexto macro das ações governamentais, e com isso deixando passar oportunidades efetivas de influenciar de forma positiva as políticas públicas.

A comunidade tem outro papel importante, o controle social, e para existir esse controle a sociedade precisa saber como se faz esse monitoramento e avaliação, se os programas de governo são eficazes, eficientes e efetivos. No entanto, deve existir o conhecimento para depois de fato se dar o controle social.

A análise sobre o programa Água para Todos que faz parte do PPA, tanto no âmbito federal quanto estadual, mostra-se, portanto, relevante para estudo no cenário baiano. Essencialmente por essa análise envolver funções de acompanhamento e avaliação do Programa, demonstrando como está sua eficácia, eficiência e efetividade.

Foi escolhida como recorte do estudo a Secretaria de Meio Ambiente (SEMA), por ser uma das secretarias responsáveis pela execução dos 14 compromissos do Programa Água para Todos.

A escolha SEMA se deu também por ela possuir três de um universo de quatorze compromissos, que tende a ser um número razoável a ser analisado, pois cada compromisso possui uma quantidade variável de metas a serem cumpridas. Com isso, um número maior de compromissos poderia tornar inviável a concepção do trabalho devido ao volume muito grande de informações.

Outro ponto a salientar para escolha da SEMA foi que, além de ser uma das secretarias responsáveis pela execução dos compromissos, ela também se encontra na coordenação do programa.

Este estudo procura gerar conhecimento, objetivo que permeia toda a pesquisa. Gerar conhecimento para a sociedade, de modo que os indivíduos que dela fazem parte possam exercer o seu papel no controle social, nas ações governamentais.

1.4 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento do trabalho é necessário o embasamento de diversos conceitos que norteiam essa pesquisa. Por se tratar da análise de um programa de governo devemos começar pelo entendimento da diferença entre Estado e Governo.

Podemos dizer que Estado é constituído pelo território, pelo povo e pelo governo, e visa desenvolver funções para o atendimento do bem comum, consoante uma intensiva atividade financeira exercitada por intermédio de seus órgãos públicos.

Jund (2008, p. 20) define o Estado como sendo composto de Povo, Território e Governo, pode ser acrescentado o bem comum, que seria o ideal a ser alcançado.

Diante desse contexto podemos falar que o Governo é um dos componentes do Estado. Para Jund (2008, p. 27) Governo seria: “No âmbito do Direito Administrativo, tem sido utilizado para designar um conjunto de Poderes e órgãos constitucionais responsáveis pela constituição política do Estado.”.

Podemos então dizer que Governo é a autoridade governante de uma unidade política, que tem o objetivo de reger uma sociedade política e exercer autoridade. O Governo é “o conjunto de órgãos instituídos para a consecução concreta dos objetivos do governo, em sentido formal e a atividade pública (serviço público), em sentido material” (MEIRELLES, 1973, p. 144).

O próximo passo para um melhor entendimento do objeto de estudo será buscar um conhecimento sobre o que são Políticas Públicas, visto que dela advêm os programas de Governo.

Podemos definir Políticas Públicas como “o ‘Estado em ação’ é o Estado implantando um projeto de Governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade” (JOBERT; MULLER apud PARENTE; PARENTE, 2011, p.18-19).

Podemos também definir políticas públicas como “o que o governo resolve fazer ou não fazer” (DYE apud SOUZA, 2006, p. 24). Em suma, políticas públicas são as decisões de governo que influenciam a vida de um grupo de cidadãos. São ações que o governo faz ou deixa de fazer e os efeitos que tais ações ou inações provocam na sociedade. O processo de políticas públicas numa sociedade democrática é extremamente dinâmico e conta com a participação de diversos atores em vários níveis.

Para que as políticas públicas sejam aplicadas é necessário uma importante ferramenta: o Planejamento. No Brasil, o marco inicial responsável pela introdução oficial do planejamento governamental foi o Decreto-Lei nº 200/1967, em cujo artigo 7º consta que: A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

2. plano geral de governo;
3. programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;
4. orçamento-programa anual;
5. programação financeira de desembolso (BRASIL, 1967).

Compreendemos Planejamento como: “um processo racional para definir objetivos e determinar meios para alcançá-los” (JUND, 2008, p. 130).

Para Souza (2004, p. 25), “de acordo com as trajetórias do planejamento governamental como instrumento do desenvolvimento econômico e social, o país sofreu, ao longo do tempo, avanços e retrocessos em relação à utilização do planejamento governamental”. Podemos dizer que: “o primeiro instrumento do planejamento da entidade pública é o Plano Plurianual (PPA)” (QUINTANA et al., 2011, p. 9). Tendo isso em mente, vemos a relevância do PPA na Administração Pública e a importância de sabermos o seu conceito e mecanismo.

A relevância do PPA é tal, que o mesmo está inserido no artigo 165 da Constituição Federal e foi regulamentado pelo Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998.

O PPA é um plano de médio prazo que estabelece diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal ao longo de um período de quatro anos. No que concerne especificamente à elaboração para a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), esta deverá estar compatível com o PPA, que é um dos parâmetros para a LDO.

Um dos componentes do PPA são os programas, que por sua vez, “compreendem a definição dos problemas que se pretende solucionar e o conjunto de ações que deverão ser empreendidas para atingir os objetivos estabelecidos” (QUINTANA et al., 2011, p. 9). É justamente um programa que será objeto de estudo deste trabalho: o Programa Água para Todos.

O Programa Água para Todos faz parte do PPA do Governo Federal e fez parte do PPA Governo do Estado da Bahia 2008/2011 e continua no PPA de 2012/2015. O programa possui transversalidade, pois envolve várias secretarias de Governo.

Por se tratar da análise de um programa em que se busca verificar as fragilidades nas funções acompanhamento e avaliação, torna-se necessário o conhecimento do que seria Acompanhamento e Avaliação.

De acordo com a definição da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o monitoramento (acompanhamento) “é um processo contínuo de

coleta de informações que utiliza de indicadores previamente definidos com a finalidade de fornecer informações sobre o progresso e o alcance dos objetivos” (SANTOS, 2012, p. 17). Ainda, o monitoramento é “um processo sistemático e contínuo que, produzindo informações sintéticas e em tempo eficaz, permite a rápida avaliação situacional e a intervenção oportuna que confirma ou corrige as ações monitoradas” (GARCIA apud SANTOS, 2012, p. 17).

Já a avaliação é conceituada como “a atividade em que se busca aferir as operações ou resultados de um programa ou política, comparando-as a um conjunto de padrões (explícitos ou implícitos) previamente definidos, com vistas a contribuir para o seu aperfeiçoamento” (WEISS apud SANTOS, 2012, p. 18).

Outro conceito para monitoramento e avaliação é que “enquanto o monitoramento é uma atividade interna da gerência que se realiza durante um período da execução, a avaliação pode ser realizada em qualquer momento: antes, durante ou mesmo algum tempo após a implementação de um projeto” (COHEN, FRANCO apud SANTOS, 2012, p. 17).

Observa-se, das definições apresentadas, que as práticas de monitoramento e de avaliação, embora complementares, apresentam importantes distinções. Cada uma fornece informações úteis, mas em diferentes contextos.

Mas para se fazer esse monitoramento e avaliação teremos que mensurar; medir, que pode ser definido como avaliar, estimar. “A mensuração tem um significado restrito, quantitativo, e um significado amplo, qualitativo. No sentido amplo, podemos medir tudo que está presente no mundo real, mediante o uso de indicadores” (BRASIL, 2012, p. 2). Podemos definir indicadores como:

Os indicadores são substitutos da mensuração direta. Designam a existência de certas condições em que o fenômeno ou conceito a ser medido não é diretamente observável ou em que a mensuração direta não tem significado operacional. A medida quantitativa é a expressão de uma relação entre uma dimensão ou quantidade e um determinado padrão adotado: a unidade de medida. (BRASIL, 2012 p. 3).

A unidade de medida deve ser compatível com o que se vai medir, por exemplo, não se pode medir a virtude tomando como base o seu peso atômico, a unidade de medida deve ser homogênea e padronizada.

A função de um indicador é traduzir de forma clara o que não pode ser diretamente medido. A forma de realizar esta medição indireta se funda na conceituação. A formulação de indicadores e a interpretação do seu significado são marcadas pela precisão e clareza dos elementos que os constituem e pela identificação dos vieses de caráter lógico, ideológico, cultural e de linguagem que podem distorcê-las. (BRASIL, 2012 p.03)

Esses e outros estudos serão feitos para se ter o embasamento teórico necessário para a condução da pesquisa, pois trarão subsídios para uma compreensão do objeto de estudo e posterior análise dos dados e fatos encontrados, para que se possa entender o processo de monitoramento e avaliação do programa Água para Todos do Estado da Bahia, mais especificamente no âmbito da SEMA.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia adotada é de estudo de caso único, do Programa Água para Todos do Governo do Estado da Bahia, e de natureza aplicada, que se enquadra nos tipos descritiva e exploratória. Segundo Gil (2009, p. 28), as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre suas variáveis”. O mesmo autor aponta ainda que pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema, a partir do desenvolvimento de conceitos e ideias, com vistas a torná-lo mais explícito.

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, “uma vez que se busca compreender as características situacionais do ambiente natural que não podem ser traduzidas em números”, e também quantitativa, “por considerar tudo quantificável, isto é, traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Além disso, será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 71), uma pesquisa bibliográfica “abrange fontes secundárias, sua finalidade é manter o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito, ou filmado sobre determinado assunto”, enquanto a pesquisa documental se utiliza de fontes primárias escritas ou não.

De forma geral, tanto a pesquisa bibliográfica como a documental serviram para subsidiar a análise qualitativa a fim de melhor se compreender o contexto das práticas de monitoramento e de avaliação durante o período.

Na pesquisa documental, a coleta de dados terá como fonte de dados primária as legislações vigentes, documentos de sites oficiais (Governo do Estado da Bahia, Tribunal de Contas do Estado da Bahia, Assembleia Legislativa, entre outros), arquivos públicos, fontes de estatística (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE).

Foram coletados dados do site da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia, entre eles: dados do PPA, no qual identificou-se as metas, objetivos; os relatórios parciais de avaliação do PPA (RAPPA), o relatório anual do governo (RAG), de onde vão ser tirados os dados sobre o que foi feito, o quanto foi gasto.

Do site do TCE, foram analisados os dados dos relatórios e pareceres dos conselheiros do TCE sobre as contas do poder executivo do Governo do Estado da Bahia.

Além da utilização dos referidos sites, foram colhidos dados de documentos que ainda não se tornaram públicos, tanto da SEPLAN (planilhas de Excel com números totais) quanto do TCE (matriz de achados de auditoria).

Essa coleta de dados proporcionou informações que se tornaram tabelas comparativas, nas quais se pode verificar o que era para ser feito e o que realmente foi feito no Programa Água para Todos, na SEMA. Também com esses dados e informações coletados foi feita uma análise qualitativa com o objetivo de levantar quais fatores podem ter comprometido as funções de monitoramento e avaliação no referido programa, no âmbito da SEMA.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Diante do que foi colocado inicialmente, este trabalho está organizado, além da introdução, em mais três etapas distintas em que se procura explanar o tema estudado, subdividindo-o em três capítulos.

No capítulo 2, teremos uma descrição da SEMA no contexto do Estado da Bahia, destacando os principais programas ligados a esta Secretaria, também faremos uma descrição do programa Água para Todos no contexto geral e dos compromissos do Programa que estão relacionados com a SEMA.

No capítulo 3, falaremos da importância do planejamento e sua relevância na gestão pública, conceituando suas principais características. O PPA com os seus conceitos, teorias, regulamentações e ações de entregas. As ações orçamentárias, a LDO e a LOA, a Lei de Responsabilidade Fiscal.

O Monitoramento e Avaliação do programa Água para Todos é tratado no capítulo 4. Aqui foram estudadas as medidas adotadas por parte do governo, quanto às ações de monitoramento e avaliação, controle interno, e as dificuldades encontradas para o desenvolvimento do trabalho. Na sequência também foi abordado o monitoramento e a avaliação realizados pelo TCE-BA, via controle externo, relatando inclusive as dificuldades encontradas.

Por último, teremos as conclusões do trabalho, nas quais expostos os principais argumentos desenvolvidos pela pesquisa realizada, observando se todos os objetivos foram alcançados.

2. SEMA E O PROGRAMA ÁGUA PARA TODOS 2.1 BREVE HISTÓRIA DA SEMA

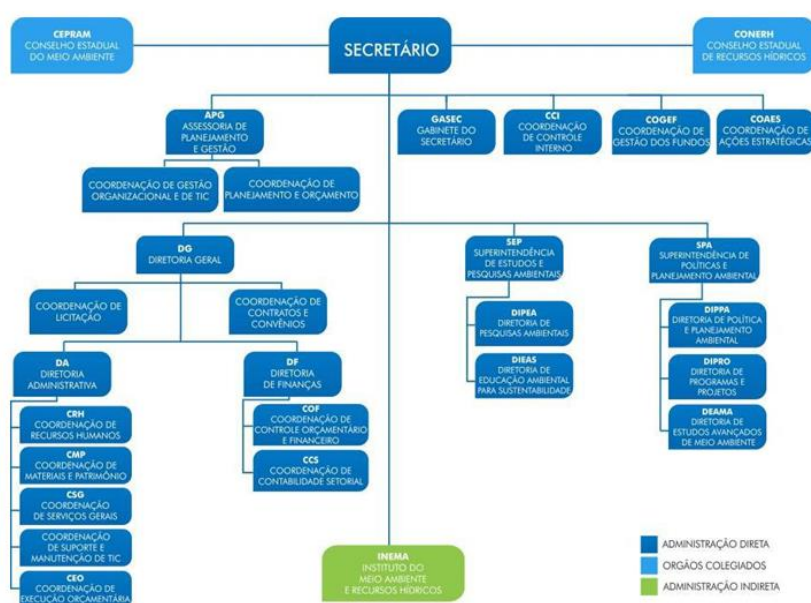
A Secretaria Estadual do Meio Ambiente foi criada pela Lei nº 8.538, de 20 de dezembro de 2002. Originalmente chamada Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SEMARH), teve sua denominação alterada para Secretaria do Meio Ambiente (SEMA), em 6 de junho de 2008, com a reforma administrativa (BAHIA, 2002).

A SEMA tem por finalidade assegurar a promoção do desenvolvimento sustentável do Estado da Bahia, formulando e implementando as políticas públicas voltadas para harmonizar a preservação, conservação e uso sustentável do meio ambiente, com respeito à diversidade étnico-racial-cultural e à justiça socioambiental no Estado da Bahia.

Esta Secretaria tem como estrutura organizacional básica a seguinte forma: órgãos colegiados que são o Conselho Estadual do Meio Ambiente (CEPRAM) e o Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CONERH): órgãos da administração direta que abrangem o gabinete do secretário, a coordenação de ações estratégicas, a coordenação de gestão dos fundos, a diretoria-geral, a superintendência de estudos e pesquisas ambientais e a superintendência de políticas e planejamento ambiental; e as entidades da administração indireta que são o Instituto Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (INEMA) e a Companhia de Engenharia Ambiental da Bahia (CERB).

Na figura 1 a seguir, temos o organograma da SEMA, localizando-a na estrutura da Secretaria, inclusive os órgãos colegiados e da administração indireta.

Figura 1 – Organograma da SEMA



Fonte: Site SEMA

Além de participar do Programa Água para Todos, do PPA 2012/2015, a Secretaria possui seus próprios programas e projetos, os quais realiza com verbas destinadas a mesma ou em parcerias com outras secretarias, instituições ou com o Governo Federal. Dentre esses programas podemos citar: o SAC Ambiental, Programa de Recomposição de Matas Ciliares, Programa de Educação Florestal, Pronaf Florestal, Projeto Mata Branca, Projeto Biomas e Ecossistemas da Bahia, Projeto Corredores Ecológicos, Programa de Formação de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (FORMAR), Projeto Incubadoras Ambientais e Projeto Cerrado.

Em relação ao SAC Ambiental, por exemplo, inicialmente criado em 2004 com o objetivo de disponibilizar atendimento integrado ao público, hoje vai além do atendimento, pois promove ações para esclarecimento e de mobilização da população para a preservação do meio ambiente. Iniciativa que possibilita a redução progressiva dos investimentos em ações corretivas decorrentes da utilização inadequada e desordenada dos recursos naturais.

Sob a tutela da SEMA, temos ainda as Unidades de Conservação (UC), os Parques Metropolitanos (Pituaçu e Abaeté) e o Parque Zoobotânico (Zoológico de Salvador).

As Unidades de Conservação (UC), por definição, são um espaço de território com características naturais relevantes e limites definidos, instituído pelo Poder Público para garantir a proteção e conservação dessas características naturais. Ademais, existem

unidades de conservação de proteção integral que garantem a preservação total da natureza e de uso sustentável, permitindo seu uso controlado.

A criação de Unidades de Conservação pelo Poder Público, na qualidade de espaço especialmente protegido, tem respaldo na Constituição Federal (artigo 225, parágrafo 1º, inciso III), na Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981 (inciso VI), e ainda é objeto de uma lei específica: a Lei 9.985, de 18 de julho de 2000, dita Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), regulamentada pelo Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002.

As Unidades de Conservação da SEMA são: os Parques Estaduais (Morro do Chapéu, Serra do Conduru, Sete Passagens e Montes Altos), Monumentos Estaduais (Cachoeira do Ferro Doido e Canions do Subaé), Estação Ecológica (Rio Preto e Wenceslau Guimarães), a RPPN – Reserva Natural do Patrimônio Natural (Belas Artes, Bozi, Brozon, Guigó, Lembrança e Renascer), a ARIE – Área de Relevante Interesse Ecológico (Serra do Orobó e Nascentes do Rio de Contas), a APA – Área de Proteção Ambiental (Bacia do Rio de Janeiro, Bacia do Camamu, Baía de Todos os Santos, Caraiva Trancoso, Coroa Vermelha, Ilhas de Tinharé e Boipeba, Lagoa de Pedra de Cavalo, Lagoa do Sobradinho, Lagoa Encantada e Rio Almada e outras vinte duas mais).

A SEMA, em termos orçamentários provenientes do Tesouro, teve no período de 2013 e 2014 os seguintes números: No ano 2013, pela LOA, recebeu o total de R\$ 677.508,612, sendo que R\$ 544.744,617 foi do Tesouro Estadual e R\$ 132.763,995 de outras fontes.; No período de 2014, pela LOA, recebeu o total de R\$ 537.947,038 sendo que R\$ 428.744,000 foi do Tesouro Estadual e R\$ 109.203,038 de outras fontes.

Pode-se perceber pelos números que houve uma redução da dotação orçamentária dirigida para SEMA se comparados os períodos de 2013 e 2014, tanto em valores absolutos quanto em porcentagem.

2.2 UMA VISÃO DO PROGRAMA ÁGUA PARA TODOS

O Programa Água para Todos (PAT) esteve no PPA de 2008/2011 do Governo do Estado da Bahia e continuou no PPA de 2012/2015. Além de constar no PPA do Governo Federal atual, é um programa que envolve de maneira direta as seguintes secretarias do Estado: Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza (SEDES), Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional (SEDIR), Secretaria de Meio Ambiente (SEMA) e Secretaria de Desenvolvimento Urbano (SEDUR).

O PAT no PPA está contido no Eixo Estruturante da Inclusão Social e Afirmação de Direitos, este eixo relaciona os enfoques estratégicos, programas e compromissos que buscam incluir socialmente a população menos favorecida, reduzir as desigualdades, o combate a todas as formas de preconceito respeitando as diferenças e as diversidades de condições e opções.

Temos como justificativa para o Programa que na sua concepção o acesso ao abastecimento de água no Estado da Bahia não era satisfatório, tanto para populações rurais, especialmente do semiárido, como para núcleos urbanos, sobretudo comunidades carentes de baixa renda.

O Programa propõe a implementação de um conjunto de ações que garantirá tanto o acesso à água com qualidade e em quantidade, como sua permanência ao longo do tempo. Tais ações serão executadas pelos governos federal, estadual e municipal, porém articuladas e integradas pelo atual Governo do Estado da Bahia.

Justificando temos que a Bahia é o quinto estado do País em extensão territorial, com uma área de 565.000 km², abrange 6,6% do território nacional e a 36,3% da Região Nordeste. A porção semiárida do Estado é composta de 265 municípios que juntos correspondem a 68,7% do seu território, onde vivem 6,7 milhões de pessoas, aproximadamente 48% do total do estado (IBGE, 2010).

Grande parcela desta população encontra-se no mais alto nível de risco hídrico, nas piores condições de pobreza, dependentes, em sua maioria, dos programas sociais como o Bolsa-família.

Nesse cenário, o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida da população do estado passam necessariamente pelo abastecimento de água em quantidade e qualidade adequadas ao consumo humano, além da preservação e otimização dos mananciais e da infraestrutura para garanti-lo (BAHIA, 2015).

Vale ressaltar que as ações necessárias à ampliação do abastecimento de água demandam um amplo conjunto de intervenções complementares, que compreendem a coleta e tratamento de esgotos, o manejo adequado de resíduos sólidos e das águas pluviais, bem como a proteção a nascentes e mananciais, contribuindo para a sustentabilidade ambiental.

2.2.1 Objetivos Estratégicos

O Programa Água para Todos tem como objetivo estratégico proporcionar o atendimento ao direito humano fundamental de acesso à água de qualidade e em quantidade, prioritariamente para consumo humano, numa perspectiva de segurança alimentar, nutricional e de melhoria da qualidade de vida em ambiente salubre nas cidades e no campo (BAHIA, 2015).

2.2.2 Objetivos Gerais

Garantir a oferta e o acesso à água, por meio de uma gestão integrada, sustentável e participativa, incorporando esta ação no campo das políticas sociais e de crescimento econômico, contribuindo, portanto, para a melhoria da qualidade de vida dos baianos.

Ampliar o acesso, com vistas à universalização, e elevar significativamente a qualidade dos serviços prestados, relativos ao abastecimento de água e as demais ações de saneamento básico.

Articular e integrar os diversos componentes da sustentabilidade ambiental relacionados a saneamento básico (o abastecimento de água, a coleta e tratamento adequados de esgotos e manejo de águas pluviais), proteção e recuperação de matas ciliares, nascentes, mananciais e áreas de recargas, educação ambiental e melhorias habitacionais.

Integrar as ações do Programa à política de desenvolvimento sustentado da Bahia, colaborando para o fortalecimento dos seus Territórios e a desconcentração e diversificação da base econômica estadual.

Apoiar os municípios que administram diretamente os seus serviços de água e esgoto, promovendo a melhoria das suas condições técnicas, operacionais e financeiras para implementar o programa.

2.2.3 Abrangência do Programa

O abastecimento de água e os demais serviços de saneamento básico estão voltados para todo o território baiano, com destaque para as áreas do semiárido baiano, Bacia do São Francisco e seus principais núcleos urbanos e rurais.

Serão beneficiadas as populações ribeirinhas, os núcleos próximos aos equipamentos, populações atendidas pelo Programa Bolsa-família, as residentes nas periferias das grandes cidades bem como nas áreas de reforma agrária, comunidades indígenas, remanescentes de quilombos, reservas extrativistas e ainda as que enfrentam risco de desabastecimento.

2.2.4 Gestão do Programa

A gestão do Programa é feita de forma hierárquica: primeiro o governador, depois um colegiado de coordenação, depois vem um comitê gestor seguido dos supervisores e por último o gerente de ações (vide figura 2).

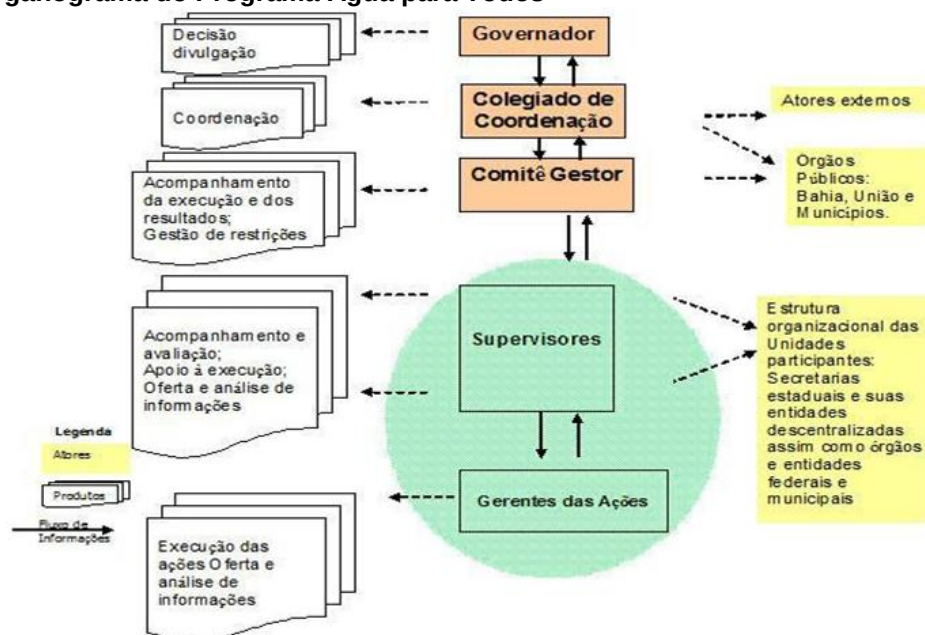
No colegiado de coordenação, a quem cabe a coordenação de todo o Programa, temos as seguintes secretarias: A SEMA na coordenação, a Secretaria de Planejamento (SEPLAN), a Secretaria de Desenvolvimento Urbano (SEDUR), a Secretaria de

Desenvolvimento e Integração Regional (SEDIR), a Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza (SEDES) e a Secretaria de Promoção e Igualdade Racial (SEPROMI).

No comitê gestor, temos: a Companhia de Engenharia Ambiental da Bahia (CERB) na coordenação do comitê, o Instituto Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (INEMA), a Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), a Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. (EMBASA), a Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia (CONDER) e a SEDES. Ao Comitê Gestor cabe a função do acompanhamento da execução e dos resultados.

Os Supervisores e Gerentes de Programa são designados pelas secretarias e suas entidades descentralizadas. Aos Supervisores caberá o acompanhamento e avaliação; apoio à execução; oferta e análise de informações. Já os Gerentes de Programa cuidam da execução das ações e da oferta e análise de informações.

Figura 2 – Organograma do Programa Água para Todos



Fonte: Site SEMA

3 PLANEJAMENTO E ASPECTOS ORÇAMENTAIS DE PROGRAMAS DE GOVERNO

3.1 PLANO PLURIANUAL (PPA) NO BRASIL E NA BAHIA

Planejamento “é a base para qualquer gestão seja ela privada ou pública, por meio delas serão traçados os desejos, as expectativas, as intenções e o futuro projetado para essa entidade ou empresa” (QUINTANA et al, 2011, p. 06).

No Brasil, as primeiras formas de planejamento governamental datam do século XIX, na chamada República Velha, com o Plano Geral, conhecido como Plano Viação, que procurou dar os primeiros passos para coordenar as contas públicas.

Conforme Villaça; Campos (2001, p. 19), planejamento governamental pode ser considerado “como a formulação de políticas e ações públicas, a partir da escolha, entre as opções possíveis, dos objetivos, diretrizes, programas e meios adequados à sua realização”.

Ademais disso, possui algumas características que se complementam e se correlacionam, entre as quais podemos citar: “suas dimensões técnicas e políticas, sua natureza legal, impositiva e indelegável, e a sua concepção como sistema inter-relacionado aos sistemas orçamentários e financeiros” (VILLAÇA; CAMPOS, 2001, p.19).

Temos como marco para o planejamento no Brasil o Decreto-Lei nº 200/1967, que em seu artigo 7º fala que a ação governamental obedecerá a planejamento que vise promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional.

Com isso, a União passa a utilizar a classificação funcional-programática da despesa nas suas leis orçamentárias, a partir de 1967. Foram classificadas, “por meio de funções, programas, subprogramas, projetos e atividades, passaram também a ser utilizada nos estados e municípios, a partir de 1975, representando o início da aproximação entre o planejamento e o orçamento” (SILVA, 2012, p. 85).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 165, estabelece um novo sistema de planejamento público, ancorado no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei dos Orçamentos Anuais (LOA).

O instrumento da LDO, sem similar no passado, e a incorporação do planejamento no capítulo de finanças são as grandes inovações no que respeita ao gasto público.

A Constituição Federal de 1988 definiu os principais instrumentos do sistema de planejamento e orçamento da administração pública: o PPA, a LDO e a LOA. O Plano Plurianual (PPA) foi regulamentado pelo Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998.

O PPA foi concebido para ser o elemento central do sistema de planejamento, orientando os orçamentos anuais. Por meio da LDO, constitui o principal instrumento de planejamento em médio prazo com amplo alcance, cuja finalidade é estabelecer os programas e metas governamentais.

Tais programas e metas “se apresentam sob a forma de ações voltadas para ampliação da capacidade produtiva do setor público e para o desenvolvimento socioeconômico, bem como para os programas de duração continuada” (VILLAÇA; CAMPOS, 2001, p. 16).

Da mesma forma, “os componentes do Sistema Orçamentário obedecem tais princípios: são complementares, integram-se e articulam-se de modo a promover o processo de planejamento governamental em todas as suas fases” (VILLAÇA; CAMPOS, 2001, p. 18). O que significa dizer que, por meio desses instrumentos, “o Sistema deve espelhar o conjunto de planos de uma administração ou governo, a longo, a médio e curto prazo” (VILLAÇA; CAMPOS, 2001, p. 19).

Comparadas à tradição do planejamento no Brasil, as inovações previstas na Constituição de 1988 trouxeram novas relações entre o planejamento e o orçamento. Há uma nova correlação de poder entre Executivo, Legislativo e Judiciário.

Nascem as diretrizes gerais de novo quadro fiscal e de controle da atuação do Executivo. Poucos são os meios do Estado que não passam pelo orçamento, razão pela qual são estabelecidos três orçamentos pela Constituição – fiscal, de seguridade e de investimentos das estatais – em cujo capítulo se inclui o PPA, todos sujeitos a um posicionamento amplo do Congresso (PARES; VALLE, 2006, p. 233).

Na Bahia, uma das primeiras iniciativas de associação do planejamento de médio prazo ao pensamento estratégico foi o Plano Estratégico de Ação (1988/1991), lançado em 1988, que continha um panorama da economia do estado, as estratégias de ação, as diretrizes e metas prioritárias para as dez regiões de planejamento existentes na época e as fontes de recursos previstas.

O PPA na Bahia se tornou obrigatório com a promulgação da nova Constituição do Estado da Bahia em 1989, seguindo a Constituição Federal de 1988. Com a nova Constituição do Estado foi criada a Secretaria de Planejamento (SEPLAN) e “desde então, a SEPLAN tornou-se o órgão responsável pelo planejamento governamental de médio prazo por meio da elaboração, a cada quadriênio, do PPA” (SILVA, 2012, p. 80). Desde esse tempo, a Bahia já teve cinco Planos Plurianuais, estando no sexto, todos com metodologias diferentes, a começar do primeiro, referente ao período 1992-1995, até o atual 2012/2015, cada um com suas características próprias, seus prós e seus contras.

O primeiro PPA do estado da Bahia foi elaborado em 1991, referente ao período 1992/1995. Pode ser considerado um conjunto de metas atreladas a programas e subprogramas que se desdobravam nos orçamentos em projetos e atividades. “A configuração adotada caracterizou esse primeiro instrumento muito mais como um orçamento plurianual do que como um planejamento efetivo” (POMPONET, 2008, p. 141).

Um conjunto de programas estruturantes que se articulavam prevendo uma abordagem multisetorial para intervenções, entretanto manteve as categorias de programação orçamentária (função, programa e subprograma), o que dificultava a interlocução do orçamento com o plano.

Um salto de qualidade na vida dos baianos, que expressa a política social do Estado; crescer, desconcentrar e diversificar: uma estratégia de desenvolvimento equilibrado, que expressa a infraestrutura econômica e a integração regional; promover a expansão das atividades produtivas, que reflete a política econômica governamental; e a quarta estratégia, que é aprofundar e consolidar a modernização do Estado, voltada para o fortalecimento institucional da máquina pública (FREITAS, 2003, p. 21).

“O PPA 2008/2011 foi estruturado a partir do documento Resgatando o planejamento estratégico no estado da Bahia: 2008-2028 – Um Futuro para Todos Nós”, (SILVA, 2012, p. 83). Esse plano estratégico modificou a cena da regionalização no estado, dando origem a 26 Territórios de Identidade. Atualmente são 27 territórios (vide figura 3).

A regionalização anterior, adotada pela SEPLAN, “não era seguida rigorosamente pelas demais Secretarias, sendo que tal desarticulação resultou na existência de pelo menos dez regionalizações distintas no período 2004/2007” (POMPONET, 2008, p. 142).

Deve-se destacar ainda que, no PPA 2008/2011, houve duas importantes iniciativas voltadas para o acompanhamento e monitoramento do plano. Uma delas foi à criação do Conselho de Acompanhamento do Planejamento Plurianual (CAPPA).

Esse Conselho considerou a eleição, nas audiências públicas do PPA, dos representantes dos 26 Territórios de Identidade, totalizando 104 representantes da

sociedade civil, com a finalidade de acompanhar, monitorar, subsidiar e aconselhar o Governo do Estado quanto à execução do PPA.

A outra iniciativa foi à implantação do Sistema Informatizado de Gestão e Acompanhamento do Plano Plurianual (SIGA PPA).

3.1.1 Componentes de um PPA

A forma mais adequada para a elaboração de um PPA seria:

Desenvolvimento em etapas sucessivas, decompondo os objetivos gerais em mais específicos, até que seja possível identificar o conjunto completo das ações que devem ser realizadas, garantindo o respeito aos propósitos maiores da administração (VILLAÇA; CAMPOS, 2001, p. 31).

Normalmente um PPA é composto de:

Objetivos Estratégicos, Macro-objetivos, Programas e Ações: Objetivos Estratégicos estão diretamente ligados aos propósitos governamentais, já os Macro-objetivos são os desdobramentos, em primeiro nível, dos objetivos estratégicos e conformam as grandes linhas de ação do governo (VILLAÇA; CAMPOS, 2001, p. 31).

Os Programas resultam “das grandes linhas de ação em objetivos mais analíticos e, portanto, mais específicos, o passo final é o estabelecimento das Ações que, executadas em conjunto, contribuirão para concretização dos objetivos dos programas” (VILLAÇA; CAMPOS, 2001, p. 31).

Além disso, pelo Decreto Federal nº 2.829/98, foi estabelecido que um programa deverá conter os seguintes itens: objetivo, órgão responsável, valor global, prazo de conclusão, fonte de financiamento, indicador que quantifique a situação que o programa tenha por fim modificar, metas correspondentes aos bens e serviços necessários para atingir o objetivo, ações não integrantes do Orçamento Geral da União necessárias à consecução do objetivo, regionalização das metas por Estado.

Já os Programas constituídos predominantemente de Ações Continuadas deverão conter metas de qualidade e produtividade a serem atingidas em prazo definidos.

Outro ponto importante de um PPA são os indicadores, “pois facilita o processo de planejamento, bem como o acompanhamento e a avaliação dos resultados. Outro aspecto importante é que o uso de indicadores contribui para fundamentar uma argumentação com vista à tomada de decisão” (VILLAÇA; CAMPOS, 2001, p. 34).

É através da comparação entre as medidas obtidas e aquelas esperadas que se possa ajustar a estratégia utilizada, visando ao aumento da eficiência e da eficácia das ações. Na avaliação dos programas em execução, indicadores de diferentes tipos podem ser utilizados para medir a eficiência, eficácia e efetividade das soluções sugeridas.

O acompanhamento de programas e projetos requer a estruturação de um sistema de indicadores que, além de específicos, sensíveis e periódicos, permitam monitorar sua implementação na lógica do ciclo de formulação, execução e avaliação de políticas públicas. São necessários indicadores que possibilitem monitorar o dispêndio realizado por algum tipo de unidade operacional prestadora de serviços ou subprojeto; o uso dos recursos humanos, financeiros e físicos; a geração de produtos; e a percepção dos efeitos sociais mais amplos dos programas.

O uso de indicadores (quantitativos ou qualitativos) vinculados aos processos de acompanhamento e avaliação da gestão pública requer critérios consistentes para a escolha adequada das informações em diferentes etapas desses processos.

Os indicadores são dotados de propriedades que podem ser classificadas de formas distintas. De uma perspectiva aplicada, é raro dispor de indicadores que se constituam de todas as propriedades elencadas abaixo.

O importante é que sua escolha seja fundamentada em uma avaliação crítica e consistente de suas propriedades, tendo em vista que é fundamental garantir a validade dos indicadores utilizados, a confiabilidade das medidas calculadas e sua transparência metodológica.

No âmbito do Estado da Bahia, a utilização de indicadores para o acompanhamento da ação pública é uma exigência legal. Conforme a Lei nº 12.504, de 29 de dezembro de 2011, que instituiu o Plano Plurianual (PPA) para o período 2012/2015, os indicadores

são “instrumentos que permitem identificar e aferir a efetividade do Programa, auxiliando seu monitoramento e avaliação” (BAHIA, 2011, p. 12).

Na tabela 1, podemos visualizar os indicadores do Programa Água para Todos.

Tabela 1 – Indicadores do Programa Água para Todos

INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	REFERENCIA		ÍNDICE ESPERADO PPA
		DATA	ÍNDICE	
Percentual da População Rural Atendida com Abastecimento de Água	%	2010	38,90	57,00
Percentual da População Rural Atendida com Esgotamento Sanitário	%	2010	10,00	11,40
Percentual da População Urbana Atendida com Abastecimento de Água	%	2010	85,70	90,00
Percentual da População Urbana Atendida com Esgotamento Sanitário	%	2010	27,70	33,00
Total de Municípios Atendidos com Disposição Adequada de Resíduos Sólidos	%	2010	10	18

Fonte: PPA 2012/2015.

A primeira referência à adoção sistemática de monitoramento e avaliação no Brasil ocorreu com a Lei nº 9.989, de 21 de julho de 2000, que instituiu o PPA para o período 2000/2003. O artigo 6º da referida Lei determinava a realização de avaliações e o acompanhamento dos programas constantes do Plano e dos Orçamentos da União.

O modelo de gestão do PPA 2000/2003 inovou ao introduzir na administração pública federal a gestão por resultados, com a adoção de programas como a unidade de gestão e a introdução de mecanismos de monitoramento e de avaliação dos programas.

Cada programa era estruturado para resolver um problema e continha público-alvo, objetivo, um conjunto de ações e indicadores para medir seus resultados. Para cada programa era designado um gerente de programa, escolhido pelo Ministro responsável pelo órgão setorial.

A figura do “Gerente de programa” já existia e tinha sido empregada no PPA 1991/1996 para programas considerados estratégicos. No PPA 2000/2003, foi ampliado para todos os programas.

Outro avanço em termos de Governo Federal em relação a Monitoramento e Avaliação foi o:

Decreto nº 5233 de 6 de outubro de 2004 que cria o Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMA). Composto por uma Comissão de Monitoramento e Avaliação (CMA), órgão colegiado de composição interministerial a quem cabe coordenar o Sistema e por Unidades de Monitoramento e Avaliação (UMA), localizadas em cada ministério setorial e secretaria especial (MAFRA, 2007, p. 37).

Na Bahia, foi em 20 de novembro de 2012, com a Instrução Normativa nº 002 da Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN), “que se instituiu o processo de monitoramento e avaliação dos programas de governo do Plano Plurianual (PPA), no âmbito do Poder Executivo Estadual e normatizou seus procedimentos” (BAHIA, 2013, p. 3).

O Monitoramento e Avaliação dos programas do Governo do Estado da Bahia, em especial no Programa Água para todos, são feitos pela Superintendência de Monitoramento e Avaliação (SMA), órgão da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN) responsável pelo controle em âmbito interno.

Uma ferramenta utilizada pelo Governo do Estado da Bahia seria o FIPLAN – Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia, produto do trabalho conjunto das Secretarias da Fazenda (SEFAZ) e do Planejamento (SEPLAN),

cujo objetivo é o aperfeiçoamento dos processos de planejamento, contabilidade, execução orçamentária, financeira e patrimonial da Administração Pública do Estado da Bahia.

O FIPLAN integra em uma única ferramenta, via web, os sistemas antes utilizados para gerir o planejamento, a execução orçamentária e a prestação de contas do Estado da Bahia, os antigos SIPLAN e SICO, contribuindo para a melhoria da qualidade da informação nestas áreas de atuação governamental.

É no FIPLAN que todos os dados do monitoramento e avaliações são colocados e enviados à SMA, o sistema passa por constantes atualizações para aperfeiçoar essas funções. Já o seu Controle externo é feito pelo Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE), órgão responsável pelo monitoramento e avaliação.

3.1.2 O PPA 2012/2015

No PPA 2012/2015, o Governo da Bahia passou a adotar uma nova metodologia de planejamento:

Fundamentada nos temas estratégicos. Esta tem como base os conceitos formulados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, compreendendo os temas como áreas do conhecimento relevantes e estratégicas para a atuação governamental. Organizado em temas, o planejamento incorpora a lógica intersectorial e transversal das políticas públicas, permitindo uma maior articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional (BAHIA, 2011, p. 38).

O Plano Plurianual 2012/2015 iniciou uma fase de maior diálogo entre as dimensões estratégica e tática do planejamento, pela aproximação com alguns dos objetivos estratégicos delineados no debate em torno do Plano Bahia 2023 e nas discussões relacionadas à construção do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado da Bahia (PDS). “O Plano Bahia 2023 é o processo de revisão do planejamento estadual de longo prazo, iniciado em 2009 com a realização da série de seminários ‘Pensar a Bahia’” (BAHIA, 2011, p. 37).

No novo modelo, com o escopo ampliado de uma perspectiva setorial para uma escala de Governo, os programas temáticos foram concebidos a partir das diretrizes estratégicas, definidas para os diversos Temas, associados aos Eixos Estruturantes.

No âmbito das suas competências institucionais, temos:

Os órgãos setoriais inscrevem nos programas temáticos os seus Compromissos, detalhando objetivos e metas a serem cumpridos ao longo do quadriênio, relacionando Entregas ou iniciativas a serem desenvolvidas, que refletem o elo de integração com os orçamentos (BAHIA, 2011, p. 38).

Conforme a natureza finalística ou sistêmica do programa, os compromissos setoriais se destinam à disponibilizar ou aperfeiçoar bens ou serviços, a gerir ou manter em funcionamento bens ou serviços fins já disponibilizados ou à gestão do Estado (BAHIA, 2011, p. 40).

Podemos perceber que o “PPA 2012/2015 é composto dos seguintes elementos: Eixo Estruturante, Área Temática, Programa, Enfoque Estratégico, Ementa, Compromisso, Indicador, Meta, Entrega” (BAHIA, 2011, p. 40).

O Eixo Estruturante é a junção dos temas que tem afinidade com uma área de atuação governamental, definida e escolhida pela visão estratégica. Área Temática (Tema) é o assunto que pela relevância foi incorporado aos compromissos governamentais e justificam a ação do governo. O Programa é o de organização da atuação governamental que articula um ou mais compromissos que convergem para concretização de um objetivo comum preestabelecido. O Enfoque Estratégico é a diretriz que emana do Planejamento Estratégico, sendo um conjunto de instruções ou indicações definido para o Programa, para se tratar e levar a termo o PPA.

Já a Ementa é a expressão, o resultado ou impacto pretendido pela ação do governo com base no programa. O Indicador é o instrumento que permite identificar e aferir a efetividade do programa, auxiliando o monitoramento e avaliação. O Compromisso é a declaração objetiva do bem ou serviço a ser disponibilizado. A Meta é a medição do alcance do compromisso, podendo ser de natureza quantitativa ou qualitativa. A Entrega,

por sua vez, é a declaração das iniciativas a serem empreendidas para disponibilização de bens e serviços à sociedade, resultantes da coordenação de ações orçamentárias e outras ações institucionais e normativas.

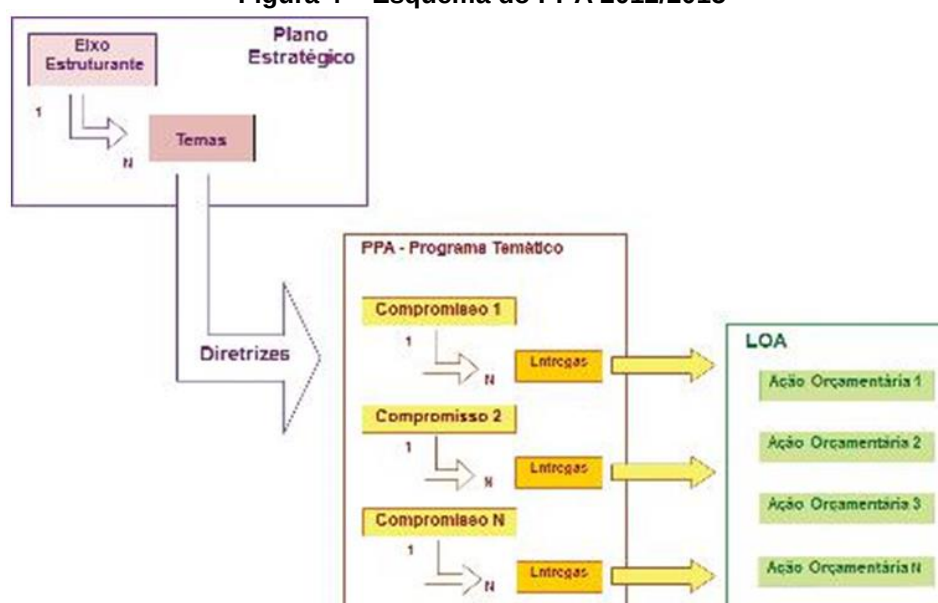
A partir dos eixos, surgem os temas, e destes são concebidos um ou mais programas. Para cada programa há um conjunto de enfoques estratégicos que direciona a sua construção. Cada um desses programas de governo possui indicadores, metas e entregas.

As ações estão contidas na Lei Orçamentária Anual (LOA), observada a correspondente Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a disponibilidade efetiva de recursos financeiros. A LOA, por sua vez, deve ser estruturada a partir do PPA. Assim, a execução do PPA 2012/2015 se concretiza por meio da execução das Leis Orçamentárias Anuais.

O produto das ações orçamentárias traz consigo quatro questões primordiais “no que tange à programação governamental, quais sejam: a fonte de recursos, a meta física associada aos recursos programados, à localização do produto e a unidade executora” (BRASIL, 2011, p. 25).

Na figura 4, vemos o esquema do PPA 2012/2015.

Figura 4 – Esquema do PPA 2012/2015



Fonte: Site da SEPLAN.

3.1.3 Estrutura do Programa Água para Todos no PPA (2012/2015)

Seguindo a estrutura do PPA 2012/2015, podemos definir que o Eixo Estruturante do Programa Água para Todos é o da Inclusão Social e Afirmação de Direitos e tem como Área Temática o Desenvolvimento Social.

A Ementa do programa é: Proporcionar o acesso aos serviços de saneamento básico com a oferta de água em qualidade e quantidade, prioritariamente para consumo humano, a coleta e tratamento do esgoto e dos resíduos sólidos, bem como o manejo de águas pluviais.

O Programa Água para todos possui ao todo 14 (quatorze) compromissos, que ficaram distribuídos entre quatro secretarias de estado, quais sejam Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza (SEDES), Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional (SEDIR), Secretaria de Meio Ambiente (SEMA) e a Secretaria de Desenvolvimento Urbano (SEDUR).

Além dos quatorzes (14) compromissos citados, o programa possui quatro compromissos transversais, que é quando a meta e a entrega desse compromisso são realizadas por outro programa.

Os compromissos transversais do programa ficaram a cargo de três secretarias de Estado, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Compromissos transversais

COMPROMISSO TRANSVERSAL	ÓRGÃO
Promover o desenvolvimento social e sustentável do semiárido baiano, proporcionando a segurança hídrica, alimentar e nutricional da população em situação de pobreza.	SEDES
Contribuir para a garantia do acesso à água em quantidade e qualidade, na perspectiva de fortalecer a segurança hídrica e alimentar em áreas de extrema pobreza.	SEDIR
Implantar soluções hídricas emergenciais para viabilizar a convivência com a estiagem.	SEDES
Garantir o acesso à água em qualidade e quantidade e o esgotamento sanitário com destinação adequada de dejetos sanitários residenciais em meio rural e em comunidades Quilombolas.	SEDUR

Fonte: BAHIA, 2011

Como o objeto de estudo é o referido programa no âmbito da SEMA, vamos destacar os compromissos que fazem parte desta Secretaria.

A SEMA possui 3 (três) compromissos do referido programa, que se desdobram em metas e entregas/iniciativas.

Os compromissos com os seus respectivos desdobramentos são:

Compromisso: Promover o abastecimento de água, priorizando as comunidades mais carentes de água, por meio da exploração dos mananciais superficiais e subterrâneos de recursos hídricos.

Meta: Ampliar a oferta de água beneficiando 1,3 milhões de habitantes.

Entregas/Iniciativas: Elaboração de estudos e projetos de saneamento; construção de sistemas de abastecimento de água; perfuração de poços; construção de barragens; aquisição de materiais e equipamentos; formação inicial e continuada voltada para o saneamento no meio rural.

Compromisso: Contribuir para a redução de doenças de veiculação hídrica por meio da implantação de obras de saneamento básico voltadas ao tratamento dos efluentes líquidos.

Meta: Ampliar a cobertura de esgotamento sanitário no meio rural para 23 mil habitantes.

Entregas/Iniciativas: Elaboração de projetos de saneamento; construção de sistema de esgotamento sanitário; construção de módulo sanitário domiciliar.

Compromisso: Garantir os usos múltiplos e a sustentabilidade ambiental por meio da promoção da gestão dos recursos hídricos.

Metas: Garantir regularização da vazão em 8 (oito) barragens; Restaurar 800 ha de áreas de preservação permanente.

Entregas/Iniciativas: Implementação do programa de ação estadual de Combate à Desertificação e Mitigação dos Efeitos da Seca; elaboração de planos de revitalização de bacias hidrográficas; implantação do programa de Restauração de Nascentes e Áreas de Preservação Permanente; recuperação e controle de processos erosivos em bacias hidrográficas; apoio a programas de educação ambiental com ênfase em comitês de bacias e na sustentabilidade dos recursos hídricos; elaboração do cadastro estadual de obras de infraestrutura hídrica; formação inicial e continuada com ênfase na sustentabilidade dos recursos hídricos.

3.2 LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO)

Segundo o Manual do Orçamento Público do Governo do Estado da Bahia, a LDO estabelece para o exercício seguinte as metas e prioridades constantes do PPA, orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual, dispõe sobre alterações na legislação tributária

e estabelece a política de aplicação da agência financeira oficial de fomento, dentre outros assuntos.

A LDO foi criada na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 165, e também prevista na Constituição Estadual da Bahia de 1989, em seu artigo 159, cuja iniciativa é do Poder Executivo, e deve compreender: a definição das metas e prioridades da Administração Pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente; orientações para a elaboração da Lei Orçamentária Anual; disposições sobre as alterações na legislação tributária; e estabelecimento da política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

A Lei Complementar nº 101/2000 (LRF), dentro dos princípios da responsabilidade e transparência da gestão fiscal, estabelece que a LDO, além do previsto na Constituição, deve dispor sobre: o equilíbrio entre receitas e despesas; normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos; o montante da reserva de contingência, definido com base na Receita Corrente Líquida, destinado ao atendimento de passivos contingentes e outros riscos e eventos fiscais imprevistos; a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso; os critérios e a forma de limitação de empenho a ser efetivada na hipótese de se verificar, ao final de cada bimestre, que a realização da receita poderá não comportar o cumprimento dos resultados primário e nominal estabelecidos na LDO; o valor da despesa considerada irrelevante para fins de criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental; exigências para a realização de transferências voluntárias aos municípios; condições relativas à destinação de recursos para, direta ou indiretamente, cobrir necessidades de pessoas físicas ou déficits de pessoas jurídicas; regras para a inclusão de novos projetos na Lei Orçamentária Anual ou em créditos adicionais.

A LDO, em consonância com as normas legais vigentes, constitui um instrumento de ligação e compatibilização entre as políticas, objetivos e metas da Administração Pública estabelecidos no Plano Plurianual e a fixação e execução das ações governamentais integrantes dos orçamentos.

Dessa forma, a LDO proporciona, dentro de um prazo, o debate sobre os principais componentes da política orçamentária para o exercício subsequente, tanto no âmbito do Poder Legislativo como na sociedade civil.

A leitura da Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício a que se refere à proposta orçamentária faz-se necessária para o conhecimento das orientações e dos procedimentos a serem aplicados na elaboração da referida proposta anual, dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual.

O Programa Água para Todos foi incluído na LDO de 2013 e 2014 como prioridade pelo Governo do Estado. Pela LOA de 2013, o programa teria o total de recursos na ordem de R\$ 997.411,412 e pela LOA de 2014 o total de recursos seria na ordem de R\$ 1.248.450,440.

3.3 LEI DO ORÇAMENTO ANUAL (LOA)

Segundo o Manual do Orçamento Público do Governo do Estado da Bahia, a LOA contém a discriminação da receita e despesa públicas para determinado exercício, de forma a materializar as políticas públicas definidas no PPA e priorizadas na LDO em função dos recursos disponíveis, efetivando o Programa de Trabalho do Governo.

A Lei Orçamentária Anual é o terceiro instrumento básico do planejamento público e, conforme o artigo 165 da Constituição Federal e do artigo 159 da Constituição Estadual, compreenderá: o Orçamento Fiscal, o Orçamento da Seguridade Social e o Orçamento de Investimento das Empresas.

O Orçamento Fiscal corresponde às receitas e despesas dos poderes, seus fundos, órgãos da administração direta, autarquias, fundações e empresas instituídas e mantidas pelo Estado.

O Orçamento da Seguridade Social abrange as receitas e as despesas dos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Estado, inclusive seus fundos e fundações, cujas ações são vinculadas à saúde, previdência e assistência social.

Já o Orçamento de Investimento das Empresas é quando o Estado, direta ou indiretamente, detenha a maioria de capital social com direito a voto, compreendendo, em decorrência do disposto na LDO, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, não qualificadas como empresas dependentes.

A Lei Orçamentária Anual, segundo a Lei de Responsabilidade Fiscal, além dos quadros previstos na Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, será acompanhada de: demonstrativo da compatibilidade da programação dos orçamentos com o Anexo das Metas Fiscais da LDO; demonstrativo regionalizado do efeito, sobre receitas e despesas, decorrente de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia; medidas de compensação à renúncia de receita e ao aumento de despesas obrigatórias de caráter continuado.

A Proposta Orçamentária do Estado é elaborada pelos três Poderes, pelo Ministério Público, pela Defensoria Pública, seus órgãos, fundos e entidades, observadas as normas constitucionais, legais e regulamentares relativas às funções de planejamento e orçamento (Manual de Orçamento Público – MOP).

Ao Poder Executivo cabe a consolidação do Projeto da Lei Orçamentária Anual, composto de mensagem, texto da lei e demonstrativos da receita e despesa públicas, bem como do seu encaminhamento à Assembleia Legislativa, até 30 de setembro de cada exercício, para apreciação e aprovação (MOP).

4 ANÁLISE DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA ÁGUA PARA TODOS

Para um melhor entendimento, vamos começar este capítulo fazendo a diferença entre o que é monitoramento e avaliação. Pode se dizer, “utilizando uma metáfora simples, que o monitoramento é como uma filmagem e que a avaliação é uma foto” (ANTERO, 2008, p. 805).

Segundo o autor (2008, p. 806):

A avaliação possui rígida ênfase na metodologia a ser empregada, enquanto o monitoramento, embora também empregue metodologia acordada entre os *stakeholders*, tende a valorizar mais a experiência substantiva das pessoas envolvidas no processo.

O monitoramento e a avaliação devem se completar, devem fazer parte de um mesmo “sistema para ajudar a melhorar o desempenho do programa/projeto, conseguir os resultados pretendidos, melhorar a aprendizagem coletiva e a tomada de decisões fundamentada em informações” (ANTERO, 2008, p. 805).

Conforme descrito anteriormente, a primeira referência à adoção sistemática de monitoramento e avaliação no Brasil ocorreu com a Lei nº 9.989, de 21 de julho de 2000, que instituiu o PPA para o período 2000/2003. Já na Bahia foi em 20 de novembro de 2012, com a Instrução Normativa nº 002 da SEPLAN.

4.1 SUPERINTENDÊNCIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

4.1.1 Monitoramento

O monitoramento e à avaliação no Estado da Bahia é realizado pela Superintendência de Monitoramento e Avaliação (SMA), órgão da SEPLAN que se divide em Diretoria de Monitoramento e Diretoria de Avaliação.

No que concerne ao monitoramento, o processo se dá por meio da obtenção dos dados recebidos pelo sistema FIPLAN. À SMA compete apenas receber os referidos dados de monitoramento sem fazer a conferência “in loco”; checar a veracidade das informações obtidas fica por conta do órgão que as transmite, cabendo à SMA, mais precisamente à Diretoria de Monitoramento, o simples recebimento desses dados.

O processo de monitoramento feito pela SMA tem algumas dificuldades, tais como: a demora da comunicação dos dados para o FIPLAN, tendo em vista que as secretarias e

órgãos responsáveis primeiro alimentam o seus sistemas para depois repassarem a informação ao FIPLAN, e a própria falta de uma cultura de monitoramento. Esses fatos foram também detectados numa auditoria de processos feita pelo TCE-BA no PPA 2012/2015, que iremos detalhar mais adiante.

Pelo monitoramento feito pela SMA, temos uma análise em relação aos compromissos da SEMA em 2013/2014. Em 2013, no compromisso de “promover o abastecimento de água, priorizando as comunidades mais carentes de água, por meio da exploração dos mananciais superficiais e subterrâneos de recursos hídricos”, podemos analisar que das 1.462 entregas 71,48% foram concluídas na sua totalidade.

Já em 2014, das 1.043 entregas apenas 38,93% foram concluídas, mostrando uma queda em relação a 2013. Um problema com relação a esses dados que, além de não finalizar a totalidade das entregas, não se tem uma explicação para a não conclusão das entregas (vide tabela 2).

Talvez, um único indicativo do porque desses números tão baixo de entregas, em 2014, desse compromisso seja que, estas entregas estão com o código de não prioritárias.

Tabela 2 – Compromissos da SEMA em 2013/2014

COMPROMISSO	CONCLUÍDO (%)		NÃO CONCLUÍDO (%)	
	2013	2014	2013	2014
Promover o abastecimento de água, priorizando as comunidades mais carentes de água, por meio da exploração dos mananciais superficiais e subterrâneos de recursos hídricos.	71,48	38,93	28,52	61,06

Fonte: SMA.

Em relação ao segundo compromisso da SEMA, que se refere a “garantir os usos múltiplos e a sustentabilidade ambiental por meio da promoção da gestão dos recursos hídricos”, temos algumas particularidades.

Em 2013, foram 19 entregas, destas: 2 (duas) foram concluídas e entregues sem pendência; 1 (uma) foi concluída sem pendência mais não foi entregue; 1 (uma) foi concluída com pendência e foi entregue; 2 (duas) na época em questão estavam classificadas em estudo e pesquisa; 9 (nove) não foram nem iniciadas; e as 4 (quatro) restantes estão em diferentes estágios de construção.

Em 2014, das 20 entregas deste compromisso: 2 (duas) foram entregues sem pendência; 1 (uma) está paralisada; 4 (quatro) estão em diferentes estágios de conclusão; 1 (uma) está em estudo e pesquisa; e 12 (doze) não foram nem iniciadas.

A razão da não conclusão das entregas não foram encontradas, o único indicativo que se pode levar em conta é que elas estavam classificadas também como não prioritárias. Todos os dados detalhados foram fornecidos, via planilha Excel, pela Diretoria de Monitoramento da SMA.

Em relação ao ultimo compromisso da SEMA que visa “contribuir para a redução de doenças de veiculação hídrica por meio da implantação de obras de saneamento básico voltadas ao tratamento dos efluentes líquidos”, verificou-se que tanto em 2013 quanto em 2014, não houve conclusão de entregas.

Como não foi encontrada qualquer explicação para tal fato, o que se pode relatar é que tinham a classificação de obras complexas e não prioritárias.

Podemos perceber que não houve o cumprimento em sua totalidade de nenhum dos três compromissos da SEMA referentes ao Programa Água para Todos para o biênio 2013/2014.

As razões para tal fato, não foram encontradas em nenhum momento desta pesquisa, existem apenas indicativos, como não prioritárias, obras complexas, mais objetivamente não foi encontrada nenhuma justificativa. Podemos inferir que são passadas para a SMA,

apenas informações numéricas sobre as entregas e nenhuma justificativa sobre os atrasos das entregas ou mesmo o não começo de determinada obra.

As informações dos compromissos da SEMA no programa Água para Todos sobre as entregas concluídas foram cedidas pela Diretoria de Monitoramento da SMA em forma de planilhas de Excel.

4.1.2 Avaliação

O processo de Avaliação é feito também pela SMA, mais precisamente pela Diretoria de Avaliação, as informações deveriam ser fornecidas pelo FIPLAN, mas isso não acontece, as informações são passadas em planilhas Excel, pelas unidades responsáveis pelo repasse das informações.

O conceito de avaliação foi normatizado pela SEPLAN em 20 de novembro de 2012, mas antes mesmo de ser disciplinado na esfera da Administração Pública, a Superintendência de Gestão e Avaliação (SGA), atual SMA, iniciou uma avaliação do desenho e da operação inicial dos programas prioritários de governo constantes do PPA 2012/2015. Foram avaliados os indicadores de 20 programas do PPA, dentre eles o Água para Todos.

A avaliação teve como objetivo:

A investigação dos elementos da concepção, planejamento e gestão inicial que estão impactando na execução dos programas já publicados no PPA, além da qualidade dos indicadores utilizados para o monitoramento da política pública (BRAGA; CERQUEIRA, p. 2).

A pesquisa realizada que gerou o “Relatório Final da Avaliação dos Indicadores do PPA 2012/2015” deixa claro que, “embora seja uma exigência legal, estes não foram criados constituídos com os atributos almejavéis a um bom indicador: relevância, validade, confiabilidade, abrangência, especificidade e inteligibilidade” (BRAGA; CERQUEIRA, p. 16).

“Esta fragilidade culminou na inconsistência e na inadequação dos indicadores do PPA para o efetivo monitoramento e/ou avaliação dos programas de governo” (BRAGA; CERQUEIRA, p. 16).

A avaliação dos indicadores do PPA de forma mais profunda foi feita tendo como base a Nomenclatura e a Acessibilidade da informação.

Em relação à Nomenclatura de um indicador, pode-se afirmar “que é análise relativa ao nome do indicador, a fórmula de cálculo e a unidade de medida. Já a Acessibilidade da informação é a verificação da disponibilidade da informação relacionada ao indicador” (BRAGA; CERQUEIRA, p. 18-19).

A nomenclatura foi classificada como correta, inconsistente ou, em alguns casos, inconclusiva:

A inconsistência pode ser constatada pelo descompasso entre o nome do indicador, sua fórmula e/ou unidade de medida (incoerência entre os elementos); pela existência de fragilidade ou incongruência nas fórmulas dos indicadores (problemas na fórmula de cálculo) ou, ainda; dada a falta de detalhamento das variáveis envolvidas na fórmula de cálculo divulgada (falta de detalhamento das variáveis), o que não permitiu a verificação da sua coerência. Além destes problemas, existiram casos em que, devido ao caráter específico das informações a que os indicadores se referem, não foi possível, através dos dados disponíveis, a verificação da coerência, ou não, dos elementos que o compõem. Nestes casos a classificação utilizada foi inconclusiva (BRAGA; CERQUEIRA, p. 18).

Com base na Nomenclatura, temos que: 82 (oitenta e dois) indicadores, o que representa 53,9%, apresentam alguma inconsistência em relação a uma ou mais informações; 67 (sessenta e sete) dos indicadores, o que representa 44,1%, possuem coesão entre seus elementos; e 3 (três) dos indicadores, o que equivale a 2%, registraram inconsistência na sua composição.

Em relação à Acessibilidade da informação, temos que: 108 (cento e oito) indicadores, o que representa 71,1%, não disponibilizaram acesso via internet a seus componentes ou resultados; 37 (trinta e sete), uma porcentagem de 24,3%, permitiram acesso a seus dados ou a suas variáveis, mediante consulta simples na internet; e 7 (sete), uma porcentagem de 4,6%, são casos particulares cuja acessibilidade não pôde ser comprovada.

Conforme tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Indicadores do PPA com base na Nomenclatura

NOMENCLATURA	INCONSISTÊNCIA	COESÃO	INCONSISTÊNCIA NA COMPOSIÇÃO
Porcentagem	53,9%	44,1%	2%

Fonte: SMA

Tabela 4 – Indicadores do PPA com base na Acessibilidade da informação

ACESSIBILIDADE	PERMITEM ACESSO	NÃO PERMITEM ACESSO	SEM COMPROVAÇÃO
Porcentagem	24,3%	71,1%	4,6%

Fonte: SMA

Do total de indicadores publicados no PPA 2012/2015, “apenas 67 indicadores foram aprovados na avaliação da nomenclatura e apenas uma pequena parte destes doze (12) possuíam disponibilidade dos seus dados na internet” (BRAGA; CERQUEIRA, p. 26).

Em relação ao Programa Água para Todos e seus indicadores, temos a seguinte concepção: apesar de apenas um dos indicadores ser inconsistente na sua nomenclatura e todos serem acessíveis, eles não são usados no acompanhamento do programa.

Um dos problemas encontrados, que é comum a todos os indicadores do programa Água para todos, é como os dados foram coletados. Ademais, com três dos cinco indicadores ocorreu a seguinte falha na coleta dos dados:

Os dados foram coletados pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais – SEI e provêm da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Foi considerada como disposição adequada de resíduos sólidos o lixo coletado diretamente. Os dados para o ano de 2013 não foram disponibilizados. Ressalta-se que o índice de referência dos dados publicados no PPA – 38,9% em 2010 –, não coincide com aqueles disponíveis no banco de dados, que não estão disponíveis para 2010 por se tratar de um ano de realização do Censo, e que, consequentemente, o PNAD não é realizado. Em resumo, as informações publicadas no PPA referem-se à base Censo, enquanto que os dados coletados são da PNAD (BAHIA, 2014, p. 222).

Para os outros dois indicadores que também tiveram problema na coleta de dados, a única diferença para os citados acima foi à porcentagem de referência dos dados publicados no PPA em 2010, que em vez de 38,9% foi de 10%.

Os indicadores também foram analisados quanto à aderência, se existia aderência entre as metas e as entregas do PPA, e foram classificadas qualitativamente entre: Existente e Inexistente.

A partir do número de indicadores e graus de aderência, foi criado um Índice de Qualidade de Aderência (IQA), que no PPA ficou da seguinte maneira:

- Ótimo IQA $\geq$ a 0,75.
- Bom IQA $< 0,75$ e $\geq$ a 0,50.
- Ruim IQA $< 0,50$ e $\geq$ 0,25.
- Péssimo IQA $< 0,25$.

Temos que o IQA de todos os programas do Governo ficou com a média de 0,21, com a classificação de péssimo. Dentre os 42 programas que possuem indicadores publicados no PPA, o IQA ficou assim distribuído (BAHIA, 2014, p. 79): 30 (trinta), o que representa 71,4%, apresentaram a classificação de IQA péssimo; 10 (dez) programas, cerca de 24%, foram classificados como ruim; e apenas 2 (dois), aproximadamente 5%, apresentaram IQA bom ou ótimo.

O IQA do Programa Água para Todos “ficou com a média de 0,18, considerada péssimo, e isto é muito preocupante, pois os indicadores constituem o principal instrumento de apuração de resultados de um programa” (BAHIA, 2014, p. 79).

Salientando que se um indicador tem uma aderência muito baixa, este não é capaz de apurar ações específicas dos programas, o que leva a leituras incorretas da efetividade da intervenção da política pública (BAHIA, 2014, p. 79), vide quadro 2.

Quadro 2 – IQA do Programa Água para Todos

INDICADOR	NOMENCLATURA	ACESSIBILIDADE	IQA
Percentual da População Rural Atendida com Abastecimento de Água	Correta	Acessível	Péssimo
Percentual da População Rural Atendida com Esgotamento Sanitário	Correta	Acessível	Péssimo
Percentual da População Urbana Atendida com Abastecimento de Água	Correta	Acessível	Péssimo
Percentual da População Urbana Atendida com Esgotamento Sanitário	Correta	Acessível	Péssimo
Total de Municípios Atendidos com Disposição Adequada de Resíduos Sólidos	Inconsciente	Acessível	Péssimo

Fonte: BAHIA, 2014.

Com os fatos e dados mostrados, podemos constatar que os problemas encontrados e descritos dos indicadores repercutem de forma negativa sobre as funções de monitoramento e avaliação no que tange à SMA. Tanto que a parte de Avaliação não consta dos relatórios parciais disponíveis nos sites do Governo, esses relatórios só possuem os dados do que foi feito ou não, e de forma parcial.

4.2 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA BAHIA

O monitoramento e avaliação dos programas de Governo, feitos fora da esfera governamental, ficam por conta do Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE). Ele não só analisa a prestação de contas do governo como realiza auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial por iniciativa própria, da Assembleia ou de suas comissões técnica ou de inquérito.

Em outubro de 2014 o TCE, através da 7ª Coordenadoria de Controle Externo, iniciou uma auditoria operacional na sistemática de elaboração, acompanhamento, monitoramento e avaliação do PPA do Governo do Estado da Bahia.

Dessa auditoria resultou um documento denominado de Matriz de Achados de Auditoria, que foi apresentado no Painel de Referência, realizado no auditório do TCE no dia 29 de julho de 2015. O documento nos mostra que a auditoria teve duas questões básicas.

“Em que medida a sistemática de elaboração do PPA permite a construção de um instrumento de planejamento que estabeleça, de forma adequada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública e contempla a participação da sociedade?”

“Em que medida a sistemática de acompanhamento, monitoramento e avaliação do PPA contribui para a identificação e correção de desvios durante a execução dos programas, para o apoio à gestão de Governo e para o exercício do controle social?”.

Com essas questões foram encontradas diversas situações, que nos trouxeram informações e dados relevantes para a pesquisa.

Em relação à primeira, constatou-se “deficiência no processo de elaboração/seleção dos indicadores dos programas”. No quadro 3, veremos as evidências, causas e efeitos.

Quadro 3 – Evidências, causas e efeitos no processo de elaboração/seleção dos indicadores dos programas do Governo

SITUAÇÃO ENCONTRADA	EVIDÊNCIAS	CAUSAS	EFEITOS
Deficiência no processo de elaboração/seleção dos indicadores dos programas.	Insuficiência de informações relacionadas aos indicadores	Baixa cultura de planejamento no âmbito das setoriais/seccionais. Insuficiência de dados sistematizados que subsidiem o processo de elaboração/seleção dos indicadores dos programas para o PPA. Capacitação insuficiente relacionada à elaboração/seleção de indicadores dos programas. Baixa cultura de monitoramento e avaliação no âmbito da gestão governamental.	Dificuldade de identificação dos responsáveis pelos indicadores dos programas. Dificuldade de identificação das fontes de informação necessárias à realização do cálculo dos indicadores. Inadequação e inconsistência dos indicadores elaborados/selecionados para mensuração dos resultados e impacto dos programas. Comprometimento da realização das atividades de monitoramento e avaliação dos programas do PPA.

Fonte: TCE – Matriz de Achado

Podemos analisar, pelo quadro 3, que a deficiência da elaboração e seleção dos indicadores dos programas, e nisso se inclui o Programa Água para Todos, teve como causa a baixa cultura de planejamento e de monitoramento e avaliação no âmbito governamental, isso acompanhado da insuficiência de dados sistematizados em relação aos indicadores e à capacitação insuficiente relativa aos mesmos.

Essas causas geraram alguns efeitos, e para o nosso estudo podemos assinalar o comprometimento das realizações das atividades de monitoramento e avaliação dos programas do PPA e, por consequência, também do programa Água para Todos.

Quanto à segunda questão, podemos destacar a seguinte situação encontrada: “Fragilidades no processo de acompanhamento do PPA”.

No quadro 4, teremos as evidências, as causas e os efeitos encontrados para essa situação.

Analisando o quadro 4 podemos ver que as fragilidades no processo de acompanhamento do PPA, e por conseguinte do programa Água para Todos, teve como causas ausência e pouca cultura no gerenciamento de risco e de monitoramento e avaliação, além da inexistência de mecanismos de responsabilização pela ausência dos registros físicos das ações orçamentárias.

Esses fatores implicam na fragilidade do controle, a fim de assegurar a fidedignidade dos dados lançados no FIPLAN, o que gerou não somente o seu comprometimento das informações quanto à execução física das metas, como também a pouca transparência dos dados da execução física.

Com isso demonstra-se a pouca eficácia dos relatórios de acompanhamento, quanto à precisão das entregas e com tudo vem comprometendo o processo de monitoramento e avaliação do PPA. Por consequência, também do Programa Água para Todos, no que tange à deficiência e fragilidade das informações conforme o quadro 4.

Outra situação encontrada em relação à segunda questão foi: “Deficiência no processo de Monitoramento e Avaliação do PPA”.

No quadro 5, poderemos ver as evidências, causas e efeitos para essa situação.

Quadro 4 – Evidências, causas e efeitos no processo de monitoramento e avaliação do PPA e do Programa Água para Todos

SITUAÇÃO ENCONTRADA	EVIDÊNCIAS	CAUSAS	EFEITOS
Fragilidades no processo de acompanhamento do PPA.	Ausência de procedimentos formalizados para validação dos dados de execução física das ações orçamentárias registrados no FIPLAN pelas setoriais/seccionais. Intempestividade e ausência de registro de dados relativos à execução física das ações orçamentárias.	Ausência de cultura de gerenciamento de risco. Pouca cultura de monitoramento e avaliação nas setoriais /seccionais da execução do PPA. Ausência de uma sistemática interna nas setoriais/seccionais de monitoramento e avaliação do PPA. Inexistência de mecanismos de responsabilização pela ausência ou intempestividade dos registros da execução física das ações orçamentárias.	Carência de atividades de controle para assegurar a fidedignidade dos dados registrados no FIPLAN pelas setoriais/seccionais. Comprometimento da confiabilidade das informações registradas no FIPLAN quanto ao status de execução das metas físicas das ações orçamentárias. Pouca transparência dos dados de execução física das ações orçamentárias. Comprometimento da gestão e da governança do PPA. Comprometimento do processo de monitoramento e avaliação do PPA, no que tange à deficiência/fragilidade das informações utilizadas. Pouca eficácia dos relatórios de acompanhamento, quanto à precisão das entregas/iniciativas de bens e serviços à sociedade.

Fonte: TCE – Matriz de Achados

Essas causas convergiram na necessidade da SMA de fazer uma revisão dos modelos teóricos dos programas e indicadores, em detrimento da atividade de monitoramento e avaliação do PPA, e por consequência, do Programa Água para todos. Um outro efeito foi à carência do monitoramento e avaliação quanto à eficácia da gestão e de impacto/efetividade das ações governamentais empreendidas nos programas do PPA, conforme o quadro 5.

Analisando as situações encontradas na Matriz de Achados, podemos perceber as fragilidades identificadas nas funções de monitoramento e avaliação do PPA, atingiram também o Programa Água para Todos em todo o seu segmento, deixando claro o déficit do Governo nesses quesitos.

Outra situação encontrada na Matriz de Achados foi em relação à transparência do PPA e consequentemente do Programa Água para todos: “Pouca transparência da execução e dos resultados do monitoramento e avaliação do PPA”.

Analisando estes fatos percebe-se a pouca transparência do PPA e também do programa Água Para Todos. Segundo o documento elaborado pela 7ª Coordenadoria de Auditoria do TCE, Matriz de Achados, a SEPLAN divulga os resultados pelos Relatórios Anuais do Governo (RAG) e pelo Relatório Anual de Avaliação Parcial do PPA (RAPPA), só que estes são incompletos e de baixa clareza, linguagem pouco acessível à sociedade, conforme o quadro 6.

No que diz respeito a questão da transparência referente ao site Transparência Bahia, quando se fala que apenas 20 (vinte) dos 47 (quarenta e sete) programas se encontram disponíveis para consulta pública, foi verificado que o Programa Água para Todos é um dos programas que se encontra no site.

Apesar do programa Água Para todos se encontra no site Transparência Bahia, como foi colocado no quadro 6, se tem apenas a execução orçamentária, sem maiores esclarecimentos dos fatos. Então, o que o site Transparência Bahia nos dá são apenas dados e não informações, visto que não se encontra informação que explique os índices dos fatos realizados, conforme tabela 5.

Quadro 5 – Carência do monitoramento e avaliação das ações governamentais nos programas do PPA

SITUAÇÃO ENCONTRADA	EVIDÊNCIAS	CAUSAS	EFEITOS
Deficiência no processo de monitoramento e avaliação do PPA.	Ausência de sistemática formalizada que norteie as atividades de monitoramento e avaliação da SEPLAN e das setoriais/ seccionais. Inconsistências e inadequação relacionadas à concepção dos programas e indicadores do PPA. Os relatórios produzidos pela SEPLAN não evidenciam o desempenho dos programas do PPA.	Pouca priorização e baixa normatização das atividades de monitoramento e avaliação das políticas e programas do PPA. Ausência de pactuação/patrocínio/ apoio da alta gestão da SEPLAN e setoriais que favoreça o processo de monitoramento e avaliação. Ausência de quantificação anual das metas previstas para os compromissos, bem como dos indicadores estabelecidos.	Necessidade de realização pela SMA de atividades de revisão do modelo teórico dos programas e indicadores em detrimento de atividades de monitoramento e avaliação do desempenho do PPA. Carência de monitoramento e avaliação quanto ao grau de eficácia da gestão e de impacto/efetividade das ações governamentais empreendidas em cada programa do PPA.

Fonte: TCE – Matriz de Achados

Tabela 5 – Índices dos fatos realizados no Programa Água para Todos

ÁGUA PARA TODOS	ORÇADO	EXECUTADO	REALIZADO %
2013	1.522.429	430.094	28,25
2014	1.636.092	572.455	34,99

Fonte: Site Transparência Bahia.

No quadro 6 teremos as evidências, as causas e seus efeitos para esta situação.

Quadro 6 – Transparência do PPA e do Programa Água para todos

SITUAÇÃO ENCONTRADA	EVIDÊNCIAS	CAUSAS	EFEITOS
Pouca transparência da execução e dos resultados do monitoramento e avaliação do PPA.	Insuficiência dos mecanismos de divulgação. Baixa clareza e insuficiência de dados e informações disponibilizados.	A pouca cultura de publicização da execução do PPA e dos seus resultados. Fragilidade do processo de elaboração do PPA. Fragilidade do processo de acompanhamento do PPA, no que se refere à intempestividade e ausência de registro de dados relativos à execução física das ações orçamentárias. O site Transparência Bahia, outro meio de disponibilização de informações ao cidadão, apresenta apenas a execução orçamentária/financeira da ação e dos programas, sendo que somente estão disponíveis para consulta pública os dados de 20 dos 47 programas do PPA.	Baixa participação social no acompanhamento e controle da execução dos programas do PPA. Pouca interação entre Governo-sociedade, dificultando a transparência e <i>accountability</i> da gestão pública.

Fonte: TCE – Matriz de Achados

O simples fato de se colocar a execução orçamentária não significa dizer que o Governo está sendo transparente, já que a transparência pela Lei de Responsabilidade Fiscal não se limita apenas a essa publicação. A transparência também é o incentivo à participação popular e à realização de audiências públicas durante os processos de elaboração e discussão dos planos, das diretrizes orçamentárias e dos orçamentos.

Durante a análise à Matriz de Achados foi verificado que a SEPLAN não apresentou sistemática formalizada para revisão dos elementos de despesa estabelecidos para as ações orçamentárias, bem como os critérios utilizados para avaliar a correlação dos elementos de despesa com os produtos previstos para as ações orçamentárias.

Notou-se também uma ausência de publicidade da vinculação entre as ações das Leis Orçamentárias Anuais e as respectivas entregas/iniciativas dos programas do PPA.

Isso acabou gerando uma baixa transparência entre as ações governamentais e o plano pactuado com a sociedade, e também possibilidade de criação de elementos de despesa incompatíveis com os produtos das ações orçamentárias.

Em relação à Lei nº 12.527/2011, as causas da pouca transparência são observadas no quadro 6, levando como efeito à baixa participação social no controle e participação no PPA e por conseguinte no programa Água para Todos, ademais de pouca interação entre Governo e sociedade, dificultando a transparência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões sobre o estudo de caso realizado que teve como objeto o Monitoramento e Avaliação do Programa Água para Todos: uma análise no âmbito da Secretaria do Meio Ambiente do Estado da Bahia no período 2013 e 2014.

A partir da metodologia estabelecida para este trabalho, as considerações finais podem ser resumidas por meio de respostas a quatro perguntas, os objetivos específicos desta pesquisa, pois os mesmos são norteadores deste trabalho.

a) Comparando quantitativamente o cumprimento das metas previstas do Programa com as realizadas, os objetivos de fato foram cumpridos?

Diante do contexto analisado e da pesquisa desenvolvida podemos dizer que em relação aos compromissos da SEMA, afixados no PPA 2012/2015, nenhum desses compromissos teve as suas metas cumpridas na sua totalidade, no período delimitado na pesquisa, 2013/2014.

Podemos ainda dizer pelos dados analisados da Planilha de Excel, que foi fornecida pela Diretoria de Monitoramento da SMA, que o compromisso da SEMA que se refere a “contribuir para a redução de doenças de veiculação hídrica por meio da implantação de obras de saneamento básico voltadas ao tratamento dos efluentes líquidos”, no período de 2013/2014 não teve nenhuma de suas entregas concluídas.

Com essas informações podemos perceber a falta de eficácia do Governo no cumprimento de suas metas no Programa Água para Todos, mais precisamente em relação aos compromissos da SEMA. Para essa falta de eficácia não foram encontradas informações claras que indicassem os problemas enfrentados pelo Governo para o não cumprimento das suas metas.

Conforme analisado, a Diretoria de Monitoramento recebe os dados fornecidos pelas unidades gestoras das entregas, mesmo existindo demora ou até mesmo o não fornecimento dos dados pelas unidades gestoras. A Diretoria de Monitoramento não tem responsabilidade de verificar “*in loco*” a veracidade dessas informações e o porquê do não cumprimento.

Podemos recomendar algumas ações sugeridas na Matriz de Achados, para melhorar essa eficácia. Uma delas seria a SEPLAN criar mecanismos para responsabilização pela ausência ou intempestividade dos registros, no FIPLAN, de dados relativos à execução física das ações orçamentárias. Outra sugestão seria definir procedimentos de controle e responsáveis para validação dos dados registrados pelas setoriais/seccionais no FIPLAN.

b) Se o princípio da Transparência no Programa Água para Todos está em consonância com o que preceitua a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Acesso à Informação, em seus artigos 48 a 49 e 6º ao 9º, respectivamente?

Sobre a transparência no Programa Água para Todos, diante do que foi pesquisado podemos dizer que o governo tem que avançar para estar em consonância tanto com a Lei de Responsabilidade Fiscal quanto com a Lei de Acesso à Informação.

Como foi evidenciado na pesquisa, existe uma insuficiência nos mecanismos de divulgação, assim como uma baixa clareza e insuficiência de dados e informações disponibilizados.

Sob o ângulo da Lei de Responsabilidade Fiscal, a SEPLAN conforme já foi salientado, não apresentou uma sistemática formalizada para revisão dos elementos de despesa estabelecidos para as ações orçamentárias, bem como os critérios utilizados para avaliar a correlação dos elementos de despesa com os produtos previstos para estas mesmas ações. Verificou-se também a ausência de publicidade da vinculação entre as ações das Leis Orçamentárias Anuais e as respectivas entregas/iniciativas dos programas do PPA, incluindo nisso o Programa Água para Todos.

Sob o prisma da Lei de Acesso à Informação, podemos dizer que existe uma insuficiência dos mecanismos de divulgação e uma baixa clareza e insuficiência de dados e informações disponibilizados.

Diante dos fatos pesquisados, podemos citar algumas ações para mitigá-los, tais recomendações se encontram na Matriz de Achados para serem implementadas pela SEPLAN: Ampliar os mecanismos e ações de divulgação das informações da execução do PPA e os canais de participação social; Aperfeiçoar os processos de elaboração e acompanhamento do PPA.; Desenvolver e formalizar um modelo de Monitoramento e Avaliação do PPA que promova a participação da sociedade civil nas dimensões territorial e setorial (CODETER – Colegiado de Desenvolvimento Territorial, Conselhos

Estaduais e entidades representativas do setor produtivo); Dar publicidade aos vínculos entre as ações orçamentárias e as entregas/iniciativas dos programas do PPA, de modo a evidenciar a compatibilidade entre os orçamentos anuais e o plano plurianual; e Formalizar a sistemática de revisão da compatibilidade entre os elementos de despesa e os produtos das ações orçamentárias, especificando procedimentos, critérios e responsáveis.

c) Que medidas o Governo vem implementando através do controle interno, para o fortalecimento das funções de acompanhamento e avaliação?

Perante as análises feitas podemos dizer que o Governo vem adotando algumas medidas no sentido de corrigir essas distorções, a exemplo do FIPLAN, que é uma ferramenta que está em desenvolvimento constante, em que o governo utiliza via web para reunir os sistemas antes utilizados para gerir o planejamento, a contabilidade, a execução orçamentária e a prestação de contas do Estado da Bahia.

O FIPLAN foi criado com o intuito de substituir os antigos SIPLAN e SICOF, contribuindo para a melhoria da qualidade da informação nessas áreas de atuação governamental.

Mas um dos problemas encontrados na auditoria feita pelo TCE foi justamente no FIPLAN, ou melhor, no uso desta ferramenta, a SEPLAN não evidenciou procedimentos de validação das informações registradas no FIPLAN pelas setoriais/seccionais, afirmando, em esclarecimentos adicionais, que as setoriais/seccionais têm inteira responsabilidade pela qualidade dessas informações.

Este problema no FIPLAN impacta nos programas do PPA do Governo e consequentemente no Programa Água para Todos. Em resposta para o problema, temos uma entrevista realizada pela auditoria do TCE e relatada na Matriz de Achados, na qual o gestor da SMA foi informado de que: a ausência de registros dos dados no FIPLAN é o maior problema deles, pois muitas vezes os dados existem mais não são colocados no sistema, eles esperam resolver este problema no próximo PPA, eles estão estudando um sistema de consequência, como talvez o travamento do FIPLAN.

Outra medida do governo que podemos considerar foi a Instrução Normativa nº 002 da SEPLAN, que instituiu o processo de monitoramento e avaliação dos programas de Governo do PPA.

Esta medida enfrentou dificuldades, tendo como evidências: ausência de procedimentos formalizados para validação dos dados de execução física das ações orçamentárias registrados no FIPLAN pelas setoriais/seccionais, e também a intempestividade e ausência de registro de dados relativos à execução física das ações orçamentárias como foram relatadas no quadro 4.

Para essas dificuldades, algumas medidas podem ser recomendadas:

Definir procedimentos de controle e responsáveis para validação dos dados registrados pelas setoriais/seccionais no FIPLAN; e

Criar mecanismos para responsabilização pela ausência ou intempestividade dos registros, no FIPLAN, de dados relativos à execução física das ações orçamentárias.

Uma pesquisa feita pela SMA resultou num relatório dos indicadores dos programas do PPA. Esse relatório final demonstrou uma fragilidade destes indicadores, até mesmo nos indicadores do Programa Água para Todos. Tanto a pesquisa como o relatório final foram concebidos para servir de base para que no próximo PPA os mesmos erros não sejam cometidos.

As deliberações do Tribunal de Contas do Estado (TCE), através do controle externo, no contexto do acompanhamento e avaliação dos programas do Estado, foram adequadas para corrigir as distorções encontradas?

Uma das ações empreendidas pelo TCE para corrigir distorções, no contexto do acompanhamento e avaliação dos programas do Estado, foi à auditoria realizada no PPA, desta auditoria resultou a Matriz de Achados, e com as informações procedentes dessa Matriz será concebido um Relatório para apreciação e deliberação dos Conselheiros do TCE.

As deliberações dos Conselheiros são encaminhadas aos respectivos gestores para que sejam tomadas as providências necessárias para corrigir as distorções encontradas.

Como recomendação sugiro que esse tipo de auditoria seja uma constante nos planos plurianuais, para que se possa verificar se as recomendações feitas pelo TCE foram empreendidas, se realmente tiveram o alcance desejado, e se existem ainda distorções nas funções de acompanhamento e avaliação nos programas do PPA, por conseguinte no Programa Água Para Todos, já que o mesmo se encontra também no PPA de 2016/2019.

Diante das questões levantadas por esta pesquisa, e das deficiências encontradas nas funções de monitoramento e avaliação do referido programa, se constata a necessidade de novas medidas para o fortalecimento destas funções, algumas foram sugeridas ao longo dessas considerações, e fica como sugestão para uma nova pesquisa se verificar se foram adotadas, novas ações e como se encontra as funções de monitoramento e avaliação do próximo PPA 2016/2019, no programa Água Para Todos.

REFERÊNCIAS

ANTERO, S. A. Monitoramento e avaliação do Programa de Erradicação do Trabalho Escravo. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a02v42n5.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2015.

BAHIA. Constituição (1989). **Casa Civil – Legislação Estadual**. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/verdoc.php?id=73273>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

BAHIA. Lei nº 12.504, de 29 de dezembro de 2011. Institui o Plano Plurianual – PPA do Estado da Bahia para o quadriênio 2012-2015. **Diário Oficial [do] Estado da Bahia**, Salvador, BA, n. 20.741, p. 12, 30 dez. 2011.

BAHIA. Lei nº 12.584, de 4 de julho de 2012. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício de 2013, e da outras providências. **LDO**. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/ldo/LDO2013/20120706_171108_Lei_n_12584_de_4712_LDO_2013.pdf>. Acesso em: 19 set. 2015.

BAHIA. Lei nº 12.612, de 28 de dezembro de 2012. Estima a Receita e fixa a Despesa do Estado para o exercício financeiro de 2013. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/loa/LOA2013/LOA_2013_Texto_de_Lei.pdf>. Acesso em: 15 set. 2015.

BAHIA. Lei nº 12.834, de 10 de julho de 2013. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício de 2014, e da outras providências. **LDO**. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/ldo/LDO2014/Lei_n_12834_de_1007_2013.pdf>. Acesso em: 19 set. 2015.

BAHIA. Lei nº 12.935, de 31 de janeiro de 2014. Estima a Receita e fixa a Despesa do Estado para o exercício financeiro de 2014. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/loa/LOA2014/LOA_2014_Lei_n_12935_de_31_de_Janeiro_de_2014.pdf>. Acesso em: 15 set. 2015.

BAHIA. Secretaria da Fazenda. **Transparência Bahia**. Disponível em: <<http://sistemas.sefaz.ba.gov.br/sistemas/tbweb/modulos/home/main.aspx>>. Acesso em: 19 set. 2015.

BAHIA. Secretaria de Meio Ambiente. **Gestão do Programa Água para Todos**. Bahia 2015. Disponível em: <<http://www.meioambiente.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=189>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. Monitoramento e Avaliação de Programas de Governo. **Manual de Avaliação Inicial de Programas de Governo**. Bahia, 2013. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/wp-content/uploads/2012/12/Manual_Avaliacao_VERSAO_FINAL.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2015.

BAHIA. Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN). **Manual do Orçamento Público**. Bahia, 2009. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/manual-de-orcamento-publico/Ano2010/20100302_120958_MOP_2010_Internet.pdf>. Acesso em: 25 set. 2015.

BAHIA. Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN). **Bahia de Toda Gente: PPA 2004/2007**. Bahia: Salvador, 2003. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/ppa/PPA2004_2007/20100301_172415_03_construindo_o_ppa.pdf>. Acesso em: 15 set. 2015.

BAHIA. Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN). **PPA 2012/2015**. Bahia: Salvador, 2011. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/ppa/PPA2012_2015/20120223_174911_Apresentacao.pdf>. Acesso em: 15 set. 2015.

BAHIA. Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN). **Avaliação dos Indicadores do PPA 2012-2015. Relatório Final**. Bahia: Salvador, 2014.

BRAGA, T.; CERQUEIRA, R. **Avaliação do PPA 2012-2015 do Governo do Estado da Bahia: Uma Investigação de 20 Programas Prioritários**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2015/CONSAD/057_Avaliacao_do_PPA_2012_2015_do_Governo_do_Estado_da_Bahia.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituição.htm>. Acesso em: 16 nov. 2014.

BRASIL, Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm >. Acesso em 20 jul. 2015.

BRASIL. Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998. Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2829.htm>. Acesso em: 20 jul. 2015.

BRASIL. Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 16 nov. 2014.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm>. Acesso em: 19 jul. 2015.

BRASIL, Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm>. Acesso em 20 jul. 2015.

BRASIL, Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000. Regulamenta o art. 225, § 1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**.

Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9_985.htm>. Acesso em 20 jul. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, e dá outras providências. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 07 set. 2015.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 19 jul. 2015.

BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Artigo 1º. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp131.htm>. Acesso em: 09 set. 2015.

BRASIL. Ministério da Cultura. Programa em Capacitação em projetos Culturais. **Indicadores de Desempenho do Programa**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10883/12862/Relat%C3%B3rio-Encontro-de-Facilitadores.pdf/5c08a4c4-07f8-470a-b5eb-c1501fd4adea>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Planejamento e Gestão Governamental na Esfera Estadual. Relatório de Pesquisa**. IPEA. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/redeipea/images/pdfs/termo_referencia/relatorio_pesquisa_bahia.pdf>. Acesso em: 15 set. 2015.

BRASIL, Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 55-72, jul./ago. 2000. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/papers/2000/81RefGerenc1995-INA.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 15.

CORE, F. **Reformas orçamentárias no Brasil: uma trajetória de tradição e formalismo na alocação dos recursos públicos**. In: IX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2-5 nov. 2004, Madrid. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/52025210/Reformas-orcamentarias-no-Brasil>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

FREITAS, M. S. N. de. Uma releitura do orçamento público sob uma perspectiva histórica. **Revista Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n. 4, p. 9-24, mar. 2003. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=110>. Acesso em: 14 jul. 2015.

FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO (FUNDAP). **Indicadores para Monitoramento de Programas e Projetos**. São Paulo. Disponível em: <http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%C3%ADticas_

Publicas/INDICADORES_PARA_MONITORAMENTO_DE_PROGRAMAS_E_PROJETOS.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2014.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 set. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JUND, S. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAFRA, F. **O Monitoramento dos Resultados da Gestão Governamental no Brasil**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055558.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2015.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELLES, H. L. A Administração Pública e seus Controles. **Revista de Direito Administrativo**, v. 144, 1973. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/drab/article/view/38799/37538>>. Acesso em: 06 dez. 2014.

PARENTE, C. da M. D.; PARENTE, J. M. **Avaliação, Política e Gestão da Educação**. 1. ed. São Cristóvão-SE: UFS, 2011.

PARES, A.; VALLE, B. A Retomada do Planejamento Governamental no Brasil e seus desafios. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. (Orgs.). **Planejamento e Orçamento Governamental**. v. 1. Brasília: ENAP, 2006. cap. III, p. 229-270. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=861&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=0>. Acesso em: 15 jul. 2015.

POMPONET, A. S. Envolvimento social na formulação de políticas públicas: o PPA participativo 2008-2011 na Bahia. **Revista Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 18, n. 1, p. 137-145, abr./jun. 2008. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=110>. Acesso em: 14 jul. 2015.

QUINTANA, A. C. et al. **Contabilidade pública: de acordo com as novas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público e a lei de responsabilidade fiscal**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, A. **Monitoramento e Avaliação de Programas no Setor Público: A Experiência do PPA do Governo Federal no Período 2000-2011**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2541117.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2014.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, N. F. da. **Políticas públicas e recursos orçamentários: uma análise dos Planos Plurianuais do governo da Bahia 2004-2011**. 2012. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/7649>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

SOUZA, A. R. de. As trajetórias do planejamento governamental no Brasil: meio século de experiências na administração pública. **Revista do Serviço Público**, ano 55, n. 4,

out./dez. 2004. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2592>. Acesso em: 06 dez. 2014.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias. Porto Alegre, n. 16, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 dez. 2014.

VILLAÇA, S. P. V.; CAMPOS, S. B. de. Lei de Responsabilidade Fiscal. Cadernos IBAM3. **Elaboração do Plano Plurianual**. Abril, 2001. BNDES – Biblioteca Digital. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/3001?mode=full>>. Acesso em: 16 jul. 2015.

MERCHANDISING NO PONTO DE VENDA: UMA AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DESSA FERRAMENTA NO SEGMENTO FARMACÊUTICO NO MUNICÍPIO DE SALVADOR

Vinícius da Cruz Souza Santos

Discente do Curso de Administração da UNEB

Tânia Moura Benevides

Docente do Curso de Administração da UNEB

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo avaliar como o merchandising e suas técnicas aplicadas nas quatro principais redes do varejo farmacêutico localizadas no município de Salvador verificando de que forma tal aplicação influencia na decisão de compra do consumidor que as frequenta. Para realização desta pesquisa, partiu-se inicialmente do levantamento de dados secundários, através da pesquisa bibliográfica. Na fase de coleta de dados primários, optou-se por uma observação não-participante para levantamento das técnicas de merchandising nas diferentes unidades das redes estudadas. A seguir, foi elaborado, como instrumento de coleta de dados, um questionário, aplicado com os consumidores de produtos farmacêuticos de modo a avaliar o comportamento do consumidor e a sua percepção acerca da organização das lojas. Os dados foram coletados, tabulados e analisados com a utilização de um software estatístico - Sphinx. Como principal resultado, observou-se a importância dessa ferramenta do marketing atrelada ao ganho que o varejo farmacêutico obtém ao utilizá-la: influenciando o reposicionamento das marcas que cria opções claras de escolha; a forma de colocar o produto em evidência; e a praticidade e a comodidade que proporcionam ao consumidor final.

Palavras-chave: Merchandising. Ponto de venda. Farmácia. Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Levando-se em consideração que as farmácias evoluíram na mesma direção e tempo dos demais canais de distribuição de produtos e que essa evolução durou cerca de meio século, pode-se dizer que o varejo farmacêutico transformou-se, de um local pequeno onde só se comercializavam medicamentos, na década de 50, para um empreendimento do varejo, com um mix de produtos considerável e com outras categorias comercializáveis para uma farmácia [perfumaria, dermocosméticos, alimentos, etc] (FREIRE, 2014).

A necessidade de diferenciação, portanto, não se dá mais pela qualidade ou por preços, mas sim através da influência das estratégias de marketing, principalmente da visibilidade e comunicação visual. É necessário atrair a atenção do cliente, de forma a fazê-lo primeiro olhar e depois desejar o produto. Uma iluminação bem feita, locais adequados para a exposição dos produtos ou, até mesmo, a sua exposição em um ponto estratégico, podem causar um impacto positivo na mente do consumidor e persuadi-lo a desejar o produto, mesmo que não tenha a prévia intenção de compra [compra por impulso].

As organizações contemporâneas enfrentam esses desafios através da definição de estratégias de marketing e utilização das técnicas de merchandising, trabalhando o ambiente do ponto de venda e dando identidade as marcas e aos produtos, de modo a buscar a liderança de mercado (BLESSA, 2009).

Segundo Blessa (2005, p.54), o merchandising bem aplicado traz vantagens. São elas: “aumenta a média global de vendas e o índice de compra por impulso; desenvolve a

fidelidade dos consumidores à loja; atrai novos clientes e aumenta os lucros”. Destarte, o sucesso de vendas do varejo, hodiernamente, está subordinado à utilização de técnicas criativas no ponto de venda que influenciem de maneira positiva a mente do consumidor.

Nesse contexto, o presente artigo parte da seguinte questão de investigação: Como as técnicas de merchandising aplicadas pelas redes farmacêuticas estudadas em Salvador influenciam na decisão de compra do consumidor?

A fim de responder a tal questionamento, esse trabalho parte do pressuposto de que a exposição diferenciada de produtos através de uma ferramenta estratégica de marketing, que representa o conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos na loja [merchandising], impacta de forma positiva na decisão de compra do consumidor, pois além de colocar o produto à vista do cliente e reposicionar as marcas, proporciona praticidade, comodidade e opções claras de escolha, deixando o produto em evidência.

Tem-se por objetivo geral a avaliação de como o merchandising e suas técnicas são aplicadas nas quatro redes de farmácias localizadas no município de Salvador e de que forma influenciam na decisão de compra do consumidor que frequenta uma ou algumas dessas lojas. Já os objetivos específicos são: caracterizar as redes farmacêuticas estudadas; identificar o perfil dos consumidores; verificar as técnicas de merchandising utilizadas por essas redes e suas aplicabilidades; e compreender os fatores que influenciam na decisão de compra para o segmento estudado, observando e caracterizando a compra por impulso.

Este estudo justifica-se à medida que não se limita a análise de uma só farmácia, visto que esse tipo de varejo, nos dias de hoje, não pode comercializar somente medicamentos. Um varejo farmacêutico moderno comercializa, além de remédios, itens de perfumaria, cosméticos, ortopédicos e até alimentícios.

Para tal, observa-se a importância do merchandising numa farmácia, à procura do local adequado para exposição de uma mercadoria, através do posicionamento das marcas. Conforme Blessa (2012, p.2), o merchandising “é responsável pela apresentação destacada de produtos na loja, criando espaço e visibilidade, de maneira tal que acelere sua rotatividade”. O artigo visa avaliar como as quatro grandes redes de farmácia do município de Salvador implementam as técnicas de merchandising, explicar cada técnica utilizada e comparar essa utilização, além de obter respaldo sobre o investimento dos grandes e pequenos varejistas farmacêuticos nesta área específica do marketing.

Para a produção deste artigo foram utilizadas várias bibliografias, convergindo para diversos autores que possuem opiniões distintas sobre o tema. Além de livros, artigos científicos, revistas eletrônicas, sites oficiais das empresas e monografias, também foram utilizados dados de observação não participante como fonte de pesquisa, a fim de entender e compartilhar mais conhecimento sobre o assunto.

A mais importante referência na área de pesquisa sobre o tema merchandising é a autora Regina Blessa, publicitária brasileira especializada em merchandising, presidente do Instituto de Estudos em Varejo (IEV) e autora dos livros *Merchandising no ponto de venda* e *Merchandising Farma*. Além disso, atua como palestrante e consultora de diversas grandes redes do varejo.

Este artigo está dividido em oito seções. Inicialmente traz-se a introdução, aqui apresentada, e que contém os aspectos delineadores da pesquisa. A seguir, nos seções compreendidos entre dois e cinco, apresenta-se o referencial teórico que aborda os principais conceitos do marketing, de merchandising e das suas técnicas, assim como conceitua também ponto de venda (PDV), comportamento do consumidor, compra por impulso e os processos de decisão de compra. São definições imprescindíveis para a compreensão da abordagem apresentada nesse estudo.

A sexta seção é destinada exclusivamente à metodologia da pesquisa, na qual se indicam os métodos e abordagens utilizados para a coleta de dados e observações *in loco*.

O estudo multicaso, apresentado na sétima seção, traz inicialmente a caracterização das quatro grandes redes de farmácias. A seguir são apresentados o perfil dos clientes e,

posteriormente, a percepção dos mesmos em relação aos fatores que os influenciam no momento da compra, através da análise dos resultados. Por fim, na oitava e última seção traz-se as considerações finais.

2 O MARKETING E O CICLO PRODUÇÃO-CONSUMO

Para falar do Merchandising e suas técnicas, sobre o comportamento do consumidor e os aspectos da decisão de compra nas seções subsequentes, é necessário abordar o tema geral, da onde emergem esses outros pontos e conceitos imprescindíveis para a consolidação do artigo. O Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER, 1998).

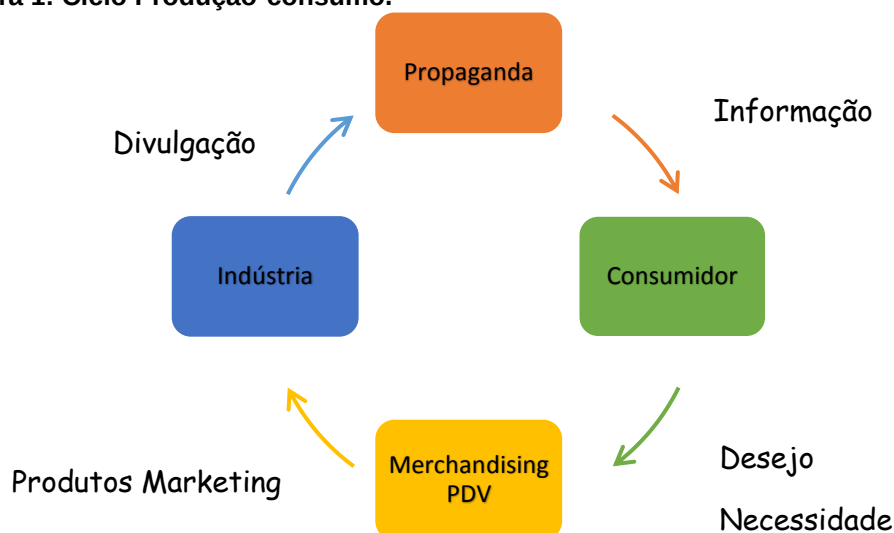
Segundo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2000, p. 60), “as organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público”, e desta forma, o marketing surge como o processo geral, que possui a tarefa de mensurar o tamanho e as características do mercado, de modo a desenvolver produtos ou serviços que satisfaçam a todas as partes. Será, portanto, uma das principais ferramentas utilizadas no que tange à diferenciação de produtos, preços e varejos, como um todo, bem como das melhores práticas a serem aplicadas objetivando o aumento da demanda.

Marketing é o processo de planejamento, execução, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas (comércio) que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais (BLESSA, 2012, p. 1).

Para provocar a reação desejada de um público alvo, o marketing precisa estar contido num processo amplo, que não deve ser somente aquele presente nos comerciais de TV ou nos pontos de venda. É um grande equívoco quem considera marketing apenas como uma propaganda na televisão e no rádio, ou até mesmo somente como uma ação no ponto de venda. Esses fatores estão incluídos num processo macro, um ciclo que vem desde a produção, passa pela distribuição, vai até o ponto de venda e chega à mão do consumidor.

Dentro deste ciclo, denominado Ciclo produção-consumo, existem as fases: a indústria cria e produz; o marketing procura acertar no lançamento e distribuição dos produtos através de pesquisas; a propaganda trabalha na divulgação destes para o seu público-alvo; a informação chega ao consumidor, que nesse momento terá o desejo ou a necessidade; e posteriormente irá procurar um ponto de venda, seja ele físico ou virtual. Este local – o ponto de venda (PDV) – deve estar preparado, expondo de forma correta e satisfatória o produto, para que o consumidor possa compreender e encontrar o produto desejado no momento da decisão e da compra, completando assim, o ciclo (BLESSA, 2009).

Figura 1: Ciclo Produção-consumo.



Fonte: Adaptado de Blessa (2009, p.9).

O merchandising, em relação ao ciclo de produção-consumo, será o elemento final desse. É através das ferramentas utilizadas no merchandising que se aplicam as técnicas adequadas no PDV, de modo que os produtos e ou serviços estejam alinhados com as demais fases do ciclo, garantindo facilidade e comodidade de escolhas na parte final de decisão de compra.

3 MERCHANDISING NO PONTO DE VENDA

A palavra inglesa *merchandise* significa “mercadoria” e outra palavra de origem norte-americana *merchandiser* quer dizer “negociante”. Numa tradução literal, merchandising poderia significar “mercadização”, porém esse termo não corresponde exatamente ao significado, na língua portuguesa, da atividade tal como é conhecida (BLESSA, 2009). Dessa forma, a tradução mais próxima que se pode chegar do termo merchandising seria “operação com mercadorias”, tendo a expressão vários conceitos coerentes de autores distintos.

O merchandising no ponto de venda faz-se imprescindível, pois, segundo BLESSA:

Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. (BLESSA, 2012, p.1)

Ainda conforme a autora, o merchandising pode ser entendido como “o conjunto de atividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos de venda” (BLESSA, 2012, p. 11).

Corroborando com Blessa (2009), Zenone e Bauride (2005) definem merchandising como um conjunto de técnicas, ações ou materiais de divulgação utilizados nos pontos de vendas que objetiva proporcionar informações direcionadas a motivar e influenciar decisões do consumidor, mediante maior visibilidade do produto, do serviço e da marca institucional.

A boa exposição de produtos, marcas ou serviços proporcionará ao cliente opções claras de escolha ao observar uma gôndola ou display bem arrumados e organizados. Isso influenciará positivamente na decisão do cliente de pegar ou não a mercadoria. O merchandising visa, por conseguinte, facilitar a decisão de compra do consumidor através das técnicas de merchandising bem aplicadas no ponto de venda, a fim de persuadi-lo por meio da exposição correta de produtos, fazendo-o comprar por impulso (BLESSA, 2012).

Numa época em que ir às compras nem sempre é considerado um prazer, e em que existem diversos canais de compra (principalmente o *e-commerce*, muito mais cômodo), o ponto de venda é um local que se tornou uma probabilidade para se obter diferenciação mercadológica. Segundo (BLESSA, 2012, p. 5), o ponto de venda (PDV) “é qualquer estabelecimento comercial que exponha serviços ou produtos para a venda aos consumidores”. É necessário muito mais do que uma boa mercadoria para levar o consumidor a escolher determinado ponto de venda. A loja precisa ter um design e um ambiente agradável e aconchegante, onde o cliente se sinta confortável, criando uma atmosfera de compra para que possa permanecer o maior tempo possível naquele local, garantindo, assim, maior possibilidade de vendas (BLESSA, 2009).

Nessa ótica, pode-se definir o merchandising como o conjunto dos instrumentos de comunicação, promoção, demonstração e exposição do produto no ponto de venda, com o objetivo de estimular a compra imediata pelo consumidor (DIAS, 2003).

O merchandising bem aplicado é um diferencial: garante vantagem competitiva sobre os concorrentes, pois estabelece opções claras de escolha ao consumidor; reposiciona e dá mais valor às marcas e proporciona uma imagem forte e de um estabelecimento de varejo. Assim, merchandising não é apenas colocar um produto da melhor maneira no PDV, mas, para além, é viabilizar para o consumidor uma experiência de compra, o que envolve iluminação adequada, materiais específicos e proporcionais ao espaço físico, um *layout* bem elaborado, precificação correta, exposição correta de produtos em pontos extras. Tudo isso, em conjunto e de forma harmoniosa e constante, poderá produzir uma ambientação favorável de compra (*total environment*), proporcionando satisfação do

cliente em permanecer no estabelecimento e, conseqüentemente, aumentando as vendas.

No varejo, o tempo em que o consumidor fica dentro de um estabelecimento comercial faz muita diferença, pois quanto mais tempo permanece na loja, mais possibilidade ele tem de comprar. O olho de um consumidor, cada vez mais apressado nos dias de hoje, percorre as gôndolas por cerca de 100km/h. Levando-se em consideração que um consumidor passe em média 5 minutos em um ponto de venda e olhe para os produtos a 100km/h, não é simples que ele perceba uma mercadoria bem exposta. Torna-se um desafio para a organização dos pontos de venda em geral, cabendo ao PDV destacar os produtos a partir dos seus interesses comerciais e criar melhor visibilidade para o seu cliente (BLESSA, 2009).

Conforme Eggers (2011, p. 36):

A percepção visual é o alicerce de qualquer esforço de marketing para posicionar uma marca. A qualidade de um produto é percebida quando o consumidor interpreta como sinais de qualidade de um produto a marca, o preço, a aparência física e a reputação do ponto de venda no qual é oferecido.

A embalagem, a marca, o preço, a peça promocional, os ingredientes ou componentes do produto. Todos esses elementos são utilizados pelo consumidor para diferenciação do seu produto de preferência ou daquele que não o agrada (BLESSA, 2005). A cor também é um elemento substancial na identificação dos produtos em uma prateleira. O poder das cores é tido por Gobé (2002), como principal exploração do sentido da visão. Ele afirma que as cores são capazes de influenciar sensorialmente mais que a beleza, sinônimo de continuidade e vivacidade no âmbito experimental.

Desse modo, as técnicas de merchandising utilizadas no PDV são de máxima relevância para a ativação extrema da percepção visual e do olhar direcionado aos produtos e serviços, visto que são meios facilitadores da escolha do consumidor, que tem seu primeiro impulso no olhar.

4 TÉCNICAS DE MERCHANDISING

Para motivar e influenciar as decisões do consumidor, o merchandising possui algumas técnicas que deverão ser aplicadas no PDV para alcançar o resultado esperado. Essas técnicas objetivam aclimatar, distribuir, expor e comunicar da melhor forma possível os produtos para a máxima satisfação e contentamento, mesmo que não percebido diretamente pelo cliente, e oferecer opções claras para que o consumidor possa comprar “sem pensar muito”.

De modo geral, segundo Blessa (2012), as técnicas de merchandising incluem comunicação, *layout* de loja, exibição, exposição e arrumação. Cabe destacar que outras técnicas são apresentadas pela autora em seu livro *Merchandising Farma: a farmácia do futuro*. Por se tratar de uma pesquisa aplicada ao varejo farmacêutico, optou-se nessa seção pela apresentação das técnicas vinculadas ao segmento.

Blessa (2009) estabelece as técnicas de merchandising que devem ser aplicadas em um PDV farmacêutico para melhor aproveitamento e exposição dos produtos no ponto de venda. As técnicas, bem como a sua explicação e caracterização, seguem apresentadas a seguir.

A primeira técnica apresentada é a do **abastecimento**, que consiste em manter um sortimento de produtos numa farmácia. É fundamental para a satisfação do cliente e até para sua fidelização. Rupturas (faltas) constantes de mercadorias, principalmente medicamentos, tornará o cliente um inimigo e ele debandarà para o concorrente. O ponto de ressuprimento [conceito de logística] é essencial para, quando um produto atingir sua quantidade mínima na loja, ele seja repostado imediatamente através do Centro de Distribuição (CD). Prateleiras, armários e displays vazios, além de excesso de exposição (seções abarrotadas) e falha na reposição dos produtos são indícios de falha no abastecimento das mercadorias num varejo farmacêutico.

A **precificação**, outra técnica apresentada, sinaliza que o preço é um fator decisivo na hora da compra e por isso deve estar exposto em todos os produtos, sem exceção. Ofertas de preço e promoções devem ser expostas com cautela, pois um simples erro

de escrita pode induzir o cliente a uma compra que o fará insatisfeito ao perceber que foi enganado. Marcas encobertas por preços mal colocados também podem causar engano tanto ao vendedor, quanto ao comprador, criando um problema que pode ser grave se for na troca de um medicamento vendido, por exemplo. Quando um cliente olha um produto sem preço, principalmente numa vitrine, pensa logo que deve ser caro e isso pode comprometer a sua percepção em relação ao PDV e até mesmo, a sua primeira entrada na loja.

A **posição** é a terceira técnica apresentada e consiste em posicionar os produtos no PDV da melhor maneira possível para facilitar a visualização dos clientes. O PDV deve ter um *layout* bem planejado, com espaço suficiente para a locomoção dos seus clientes, contemplando as categorias principais dos produtos a serem expostos e levando em consideração o público-alvo. Cada produto deve encontrar-se exposto permanentemente no seu ponto normal ou natural (seções), em suas categorias específicas e quantidade de acordo com a sua participação de mercado. O ponto promocional ou extra é um local alternativo de exposição de produtos por tempo limitado, que possui efeito bastante positivo quando localizado em locais adequados, como áreas com maior fluxo de consumidores e/ou próximas ao caixa (checkout). A técnica de associação também é importante e muito utilizada nas farmácias, com produtos correlatos expostos em proximidade. Um exemplo de técnica associativa é o cross-merchandising ou cross-selling, onde alças plásticas (*clip strip*) ficam penduradas expondo itens, agregando venda aos produtos do ponto natural: uma seção de fraldas possuir um *clip strip* de creme para assaduras é um exemplo muito comum, pois são produtos correlatos e agregam venda entre si. Existem também áreas de um PDV que não são adequadas para a exposição de produtos, são chamadas as áreas negativas: atrás de colunas; na entrada e saída da loja, em corredores apertados, etc.

“Visibilidade cria vendas” é um conceito universal do marketing que deve ser posto em prática na técnica de **exposição**, na qual aplicam-se as técnicas mais agressivas do merchandising. Os produtos devem estar expostos no melhor ângulo de visão do consumidor (máximo de 1,80m, mínimo 0,50m) e no ponto de pega (entre 1,20m e 1,60m); devem estar acessíveis a todo o seu público-alvo (ex: pomadas para dor nas costas não devem estar nas prateleiras de baixo – rodapé); seu volume na gôndola deve ser o adequado (nem muito cheia, nem muito vazia, ao menos que esteja em promoção que deve estar cheia); o agrupamento em categorias ou segmentos precisa ser feito de forma a facilitar a vida do cliente; e os produtos impulsioneiros – de consumo obrigatório ou líderes de mercado – devem ser expostos nas posições privilegiadas das prateleiras (no meio das gôndolas, da esquerda para direita).

A quinta técnica de merchandising é a **arrumação em gôndola**. Todos os espaços da gôndola devem ser preenchidos, de baixo até em cima. O ideal é que os espaços entre as prateleiras sejam proporcionais e os produtos sejam bem “encaixados”. A melhor maneira de expor um mesmo produto ou linha de produto é na vertical (além de mais agradável à vista, proporciona mais impacto e clareza). Quando não é possível, por não ter quantidade suficiente, a exposição em blocos é a solução. A horizontalidade deve ser evitada, pois confunde a visualização, dando impressão que só há aquele produto.

A **comunicação** é outra técnica de merchandising que deve ser bem realizada pelo varejista. As vantagens (descontos, brindes e prêmios) oferecidas pelos produtos devem ser anunciadas de forma simples e clara, para não criar confusão nem intenção de engano para o consumidor. A comunicação das categorias das seções deve ser bem feita, com indicações nos corredores ou na parte de cima das prateleiras, de modo a facilitar a caminhada do cliente pela loja atrás de seu produto desejado.

Por fim, os **materiais promocionais de PDV** compõem a última técnica de merchandising. Eles têm a função de informar, persuadir, lembrar, indicar posição, expor e vender. Consumidores lembram dos produtos vistos, além de decidir comprar por um produto exposto em detrimento de outro não exposto. A criatividade, a originalidade e a funcionalidade devem marcar esses materiais, que precisam chamar a atenção do cliente, complementando ou criando o desejo e a intenção de compra através da divulgação. Eles precisam estar bem colocados, numa quantidade não excessiva,

com cores diferentes dos produtos e, principalmente, expostos à vista do cliente, numa posição privilegiada. Alguns exemplos de materiais promocionais expostos nos pontos-de-venda de farmácias são: cartazes, *wobbler*, *stopper*, faixas de gôndola, bandeirolas, ilhas, móveis, adesivos, *take one*, *clip strip* (ou faixa de correlato), displays (de chão, de balcão, de parede, de prateleira), banner, cestinha, infláveis, gargaleira e réplicas de produto.

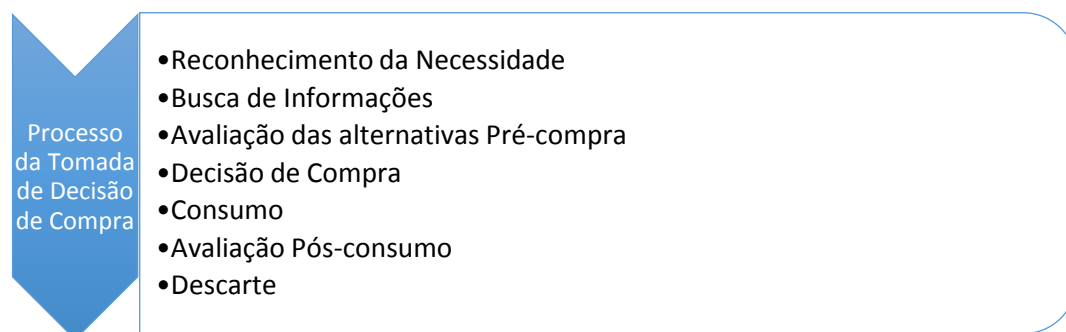
As técnicas apresentadas, em função da sua aplicabilidade ao segmento estudado, foram utilizadas para a construção do instrumento de coleta de dados.

5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O PDV é uma mídia mensurável, como qualquer outra, e é nele que estão presentes os três principais elementos da compra: o produto, o consumidor e o dinheiro. Diante de produtos de qualidade equiparada e preços equivalentes, o ponto de venda, através das técnicas de merchandising, passa a ter um papel imprescindível na influência dos desejos e necessidade do cliente, de modo a persuadir o comportamento do consumidor. Kotler (1998), afirma que o campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos. Hawkins et al (2007 apud OLIVEIRA, 2001) definiu comportamento do consumidor como um solucionador de problemas: uma unidade de tomada de decisões que absorve e processa informações diante da situação que está vivendo, e age para alcançar satisfação e engrandecer seu estilo de vida.

Para entender melhor o comportamento do consumidor e de que forma ele realiza suas compras, faz-se necessário compreender as fases do Processo da Tomada de Decisão de Compra em suas sete etapas, conforme Blackwell, Engel e Miniard (2005): i) Reconhecimento da Necessidade; ii) Busca de informações, iii) Avaliação de alternativas pré-compra; iv) Decisão de Compra; v) Consumo; vi) Avaliação pós-consumo; vii) Descarte.

Figura 2: Estágios do Processo da Tomada de Decisão de Compra.



Fonte: Adaptado de Blackwell, Engel e Miniard (2005, p.86)

O Processo da Tomada de Decisão de Compras é dividido em etapas e estabelece de que forma o consumidor toma a decisão de comprar ou não um produto. Ele se inicia com o **reconhecimento de uma necessidade**, a percepção de um estado de desconforto, uma diferença entre como a pessoa gostaria de se sentir e como está de fato se sentindo. Uma vez reconhecida a necessidade, o indivíduo vai em **busca da informação** sobre as possibilidades da resolução do problema, seja ela em quais meios for. Logo após, irá **avaliar as alternativas** entre as várias possíveis, visando atender à sua necessidade. Daí emerge a **compra**, quando o consumidor identifica a sua escolha favorita e toma a decisão de adquirir tal mercadoria. Após a compra, o indivíduo **consome o produto** e o **avalia pós-consumo**, podendo esta avaliação ser positiva ou negativa. O último estágio é o **descarte**, que dependendo do produto pode variar de minutos, horas, dias, meses ou anos. Para serviços, o estágio do descarte não é considerado. (MELO, et. al. 2005).

Entretanto, este processo não é necessariamente cíclico, fluxo ou contínuo, pois existem fatores que podem interferir no processo de decisão de compra, pulando ou invertendo a ordem das etapas. O merchandising age como um estímulo “antecipador” de uma ou algumas fases do processo de decisão de compra, pois induz ao consumidor a chamada compra por impulso - “processo decisório rápido e não planejado, guiado por estimulação momentânea, que pode ser interna ou externa ao sujeito” (GADE, 1980, p. 179).

A compra impulsiva não obedece necessariamente ao tradicional processo de tomada de decisão, ela possui forte apelo emocional e pouco controle do consumidor sobre o processo de compra. Para ARNOULD; PRICE; ZINKHAN (2004, p. 62), “a compra por impulso ocorre quando consumidores sentem um desejo repentino, sempre forte, e um desejo emocional persistente de comprar imediatamente”. É como se o consumidor fosse levado a comprar algum produto por um fator externo, como promoções e/ou as próprias técnicas de merchandising agressivas. De acordo com pesquisa realizada pela POPAI (Point Of Purchase Advertising International) 85% das compras são decididas dentro da loja, no PDV, apontando uma grande influência do varejista nas vendas, através de promoções e aplicação correta das técnicas de merchandising. Estas, criam um ambiente favorável para a maior incidência de compras por impulso, que pode ser caracterizada quando o consumidor vê um determinado produto sendo oferecido e lembra que não dispõe dele em casa, ou ainda, recorda que alguém havia recomendado aquele produto (STERN, 1962 *apud* MELO, et. al. 2005).

Aquela máxima de que o consumidor só escolhe o ponto de venda por conta do menor preço praticado já não é mais aceita no mercado atual, apesar do contexto de alta competitividade. O cliente quer muito mais que preço baixo: ele torna-se cada vez mais exigente, pois procura conveniência, qualidade, rapidez e credibilidade. Isto pode ser explicado através da intensidade e inquietação em que as pessoas vivem. Não se tem muito tempo para pesquisar, ir atrás de menores preços em cada esquina, por isso a escolha pelo mais conveniente, pelo produto que simplificará suas ações e tornará sua vida mais fácil e até mesmo alegre. O contexto atual estabelece determinante a qualidade das experiências gratificantes de compra, as quais aumentam a satisfação ao consumir aquele produto e a forma mais alegre de viver que estas experiências proporcionam.

6 METODOLOGIA

A metodologia proposta para esse trabalho teve uma abordagem qualitativa, utilizando do estudo multicaso como enfoque indutivo para a análise de dados, e descritivo para a apresentação de resultados. Um estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

O estudo multicaso nada mais é do que um estudo de caso que envolve duas ou mais variáveis, no caso, redes de farmácias. Nesta pesquisa este método foi utilizado com o objetivo de comparação entre as técnicas e aplicabilidades para as quatro redes farmacêuticas localizadas em Salvador.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema marketing, com ênfase no merchandising e nas suas técnicas de aplicabilidade no varejo farmacêutico, a fim de subsidiar o tema proposto. Destacaram-se os estudos de Blessa, que subsidiaram grande parte da literatura sobre merchandising, especialmente, o livro Merchandising Farma: a farmácia do futuro (2008). Este é um dos poucos livros brasileiros que esmiúçam o merchandising numa farmácia, com conceitos e ilustrações sobre a boa utilização das técnicas aplicadas num varejo farmacêutico, com o objetivo do aumento das vendas por impulso.

O comportamento do consumidor também mereceu seção especial, por se tratar de um dos pilares para a construção do trabalho, de forma a entender e avaliar a maneira como o consumidor se comporta quando se depara com exposições bem ou mal feitas num varejo e de que forma realiza suas compras.

Depois de concluído o estudo bibliográfico, já com conhecimentos acerca dos conceitos e tipos de merchandising, realizou-se uma investigação documental na Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA), a fim de recolher dados referentes ao número de lojas que cada rede possui, dados estatísticos e o ranking entre as redes selecionadas para a realização deste projeto, e no Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), com o objetivo de colher informações populacionais tanto do município de Salvador, quanto do bairro da Pituba, onde se localizam as farmácias observadas.

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvendando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE e ANDRÉ, 1986).

A população estimada para o final do ano de 2015 no município de Salvador, segundo o IBGE é de 2.921.087 habitantes. Já conforme o Censo demográfico de 2010 do IBGE, a população do bairro da Pituba (bairro onde estão localizadas as farmácias visitadas na observação não participante) é de 64.967 habitantes. A escolha dessa localidade do município deveu-se ao fato de que este bairro, através de sua principal avenida – Av. Manoel Dias da Silva –, contempla em sua amplitude todas as redes, onde têm-se a possibilidade de se avaliar os objetos de estudo numa perspectiva igualitária.

Acerca das redes farmacêuticas, foram escolhidas quatro: Farmácia Sant'ana, Drogasil, Drogaria São Paulo e Farmácias Pague Menos. Segundo o ranking da ABRAFARMA de Dezembro de 2013, o mais atual da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias, em relação ao número de lojas – quantidade de PDVs por rede – estas quatro são as que possuem o maior número de lojas do país e estão presentes no município. A Raia Drogasil é a primeira colocada, seguida pela Farmácia São Paulo, logo após vem a Brasil Pharma em terceiro lugar (rede que a Farmácia Sant'ana faz parte) e em 4º estão as Farmácias Pague Menos. A escolha através do número de lojas por rede permite a constatação que estas são as quatro maiores redes farmacêuticas do país, sendo responsáveis pela organização e complexidade do marketing e do merchandising presentes em seus PDVs.

Outra característica dessas quatro redes é a sua natureza jurídica, em que todas as quatro são Sociedades Anônimas (S/As), fato que garante idoneidade acerca dos dados coletados através dos portais institucionais na internet e na própria pesquisa de campo. A técnica da observação também foi utilizada como um importante instrumento de trabalho para verificação da conformidade da prática das empresas às descrições feitas acerca de seus processos (GOULART, 2003). Nessa pesquisa foi visitada uma loja de cada rede, para avaliar a utilização das técnicas apontadas por Blessa (2009). As visitas foram realizadas durante o mês de setembro de 2015, nos dias 24 e 23, no período da manhã, de modo que houvesse a menor variabilidade possível das condições e/ou fatores que influenciam a percepção do cliente.

Essa pesquisa exigiu uma investigação no ambiente natural das redes farmacêuticas sem que houvesse interação do observador com o objeto de estudo. Essa técnica é denominada de observação não-participante, na qual o pesquisador permanece alheio à comunidade ou processo ao qual está pesquisando, tendo um papel de espectador do objeto observado (GIL, 2002).

A partir da literatura consultada foi construído um quadro avaliativo, ou protocolo de observação [APÊNDICE A] contendo as técnicas de merchandising aplicadas no varejo farmacêutico, pelas farmácias estudadas. De posse desse quadro avaliativo as lojas da região delimitada foram visitadas para a confirmação da utilização [ou não] das técnicas definidas no estudo.

Após a observação não participante, na fase de coleta de dados primários com a finalidade de avaliar a percepção dos consumidores, foi aplicado um instrumento de coleta de dados, para tal optou-se pelo questionário [Apêndice B]. Conforme o censo do IBGE de 2010, a população do Município de Salvador estimada para 2015 é de 2.921.087 habitantes. O cálculo amostral foi realizado em relação à população total da capital baiana, pois os dados se tornam com um nível maior de confiabilidade quando levadas em consideração a população de amostra da mesma. Este fato gera resultados

bem mais confiáveis do que se fosse levada em conta a população total somente do bairro da Pituba, visto que ficaria um número pequeno e restrito de questionários. Usando o critério de 90% de confiabilidade e 5% de erro amostral foi calculada a amostra de 271 respondentes. Os questionários foram aplicados no período de 18 a 24 de Setembro de 2015.

Os consumidores responderam ao questionário que contém três seções (partes), sendo a primeira a que identifica o Perfil do Consumidor, a segunda a que passeia pelo Comportamento do Consumidor e, por fim, a terceira parte que contempla as Técnicas de Merchandising, fechando assim as intenções de coleta de dados relacionadas ao público que frequenta tais farmácias. A construção do instrumento de coleta de dados, bem como a tabulação dos dados obtidos foram realizadas no Software Sphinx 2.0.

Por fim, os resultados receberam tratamento analítico a fim de responder os questionamentos feitos acerca da aplicabilidade do merchandising em redes farmacêuticas no município de Salvador, assim como, qual o impacto deste na decisão de compra do consumidor. Os resultados obtidos foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo e estão apresentados na próxima seção. As respostas desse questionário foram postas *versus* o Quadro Avaliativo, isto é, comparadas a ele para produção da seção subsequente Análise de Resultados e, posteriormente, das Considerações Finais.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se a apresentação dos dados relativos ao estudo multicaso nas principais redes de farmácias que atuam no município de Salvador, especificamente analisada no bairro da Pituba. Inicialmente são apresentados os dados que caracterizam as diferentes redes e, a seguir, são apresentados os dados da pesquisa de campo, que buscou conhecer a percepção dos consumidores de produtos farmacêuticos, principalmente no que se refere a influência das técnicas de merchandising em relação à sua decisão de compra.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES FARMACÊUTICAS ESTUDADAS E ADEQUAÇÃO DOS PDVS EM RELAÇÃO ÀS TÉCNICAS DE MERCHANDISING

Quatro grandes redes farmacêuticas foram estudadas nesta pesquisa. As redes foram escolhidas em função da sua importância e ao seu número de lojas que possuem na capital baiana. Foram analisadas quatro farmácias – uma de cada rede – presentes na Avenida Manoel Dias da Silva, no bairro da Pituba, em Salvador – BA. Este bairro foi escolhido por se tratar de um centro comercial da cidade, onde se encontram uma ou mais lojas dessas quatro grandes redes do varejo farmacêutico brasileiro. Outras redes e/ou farmácias independentes também possuem lojas no bairro, porém não foram consideradas na análise em função da pouca relevância no mercado.

São grandes redes, presentes em todo o Brasil, que possuem métodos padronizados, onde uma loja em Manaus, por exemplo, deve ter o mesmo modelo de uma loja em Pernambuco, bairro da cidade de Salvador. Além disso, a escolha se deve pelas quatro empresas serem de capital aberto, ou seja, modalidades empresariais S/A, que possuem ações sendo, ou prestes a serem, comercializadas no mercado financeiro. Outro fato preponderante para a escolha, foi que seus portais na internet fornecem bastante informações, sejam históricas ou institucionais das empresas, garantindo idoneidade acerca dos dados colhidos para a pesquisa.

A Pituba é um bairro de Salvador que possui população de 64.967 habitantes conforme o Censo demográfico do IBGE de 2010, possui 4,3km² em área e tem Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,968. A Avenida Manoel Dias da Silva possui 2,59 km de extensão, e o varejo é muito presente em toda sua amplitude, possuindo de empreendimentos varejistas do gênero alimentício até o ramo de supermercados ou lojas para artigos infantis. O varejo farmacêutico é uma particularidade desta região da cidade, pois o bairro possui mais de 30 farmácias em sua extensão, atraindo um público

bastante exigente. Os públicos A e B predominam na região, bairro nobre da cidade de Salvador, porém, o público C emerge de regiões adjacentes e também participa minoritariamente das transações comerciais no bairro.

A partir daí, pode-se identificar e caracterizar as quatro redes, abordando seus históricos e posicionamentos no mercado no atual contexto.

A rede de drogarias **Farmácia Sant'ana (Brasil Pharma S/A)** foi fundada em 1945 pelo Dr. José Lemos Sant'ana e conta com 126 lojas distribuídas pelo Estado da Bahia, sendo 99 delas em Salvador. Constante vencedora do Top off Mind SSA, possui um nome forte na capital, pois é uma das primeiras e mais antigas redes presentes no estado, sendo nascida e desenvolvida na Bahia, denominando-se “genuinamente baiana”. Em 2012, a Sant'ana fundiu-se ao grupo Brasil Pharma e reformou algumas unidades em Salvador já sucateadas pelo tempo, buscando organizar sua padronização, seja na comunicação visual das fachadas e totens, seja na exposição de produtos e marcas. (BRASIL PHARMA, 2015).

A Drogasil (Raia Drogasil S/A) foi fundada em 1935 a partir da fusão entre dois pequenos grupos de farmácias do estado de São Paulo (Drogaria Bráulio e Drogaria Brasil). Em 1977, a Drogasil abriu o seu capital, tornando-se a pioneira do varejo farmacêutico a integrar a Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA. Em 2011, anunciou a fusão de suas operações com outra grande rede brasileira (Droga Raia), o que culminou com a criação da Raia Drogasil S/A, maior rede de farmácias do Brasil em número de lojas e em faturamento, segundo o ranking 2013 da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA) – entidade que abrange as 29 maiores redes do varejo farmacêutico do país. Em Salvador, começou suas atividades há aproximadamente 5 anos e acelera o ritmo dos investimentos em abertura de lojas. (RAIA DROGASIL, 2015).

A Drogaria São Paulo (Drogaria São Paulo S/A), fundada em 1943 pelo senhor Thomaz de Carvalho na capital paulista, é uma rede que está presente em cerca de 70 dos principais municípios do país, e foi pioneira na implantação de farmácias 24h e na concessão de descontos especiais para aposentados. Em junho de 2010, adquiriu a Rede Drogão, quarta maior rede paulista e em agosto de 2011 fundiu-se com as Drogarias Pacheco, criando assim a DPSP S/A, uma das maiores empresas do varejo farmacêutico brasileiro. (DROGARIA SÃO PAULO, 2015).

As Farmácias Pague Menos (Empreendimentos Pague Menos S/A), inauguradas em maio de 1981 na cidade de Fortaleza – CE, são a única rede no varejo brasileiro presente em todos os Estados do País e no Distrito Federal, possuindo atualmente mais de 800 lojas distribuídas em mais de 300 municípios do país.

Não fez aquisições e/ou incorporou-se a outras redes, obtendo apenas um único fundador e Presidente até hoje, o Dr. Deusmar de Queiróz. É a segunda maior rede do Brasil em faturamento e em número de lojas, conforme o Ranking ABRAFARMA 2013. Chegou ao mercado baiano em 1999, na cidade de Salvador, no bairro da Pituba e hoje possui mais de 25 lojas no município de Salvador e mais de 60 espalhadas pelas cidades baianas. Em seu processo de expansão, tem o objetivo de chegar à 1000 lojas até 2017 e expandir suas instalações para outros países da América. (PAGUE MENOS, 2015).

Em relação a adoção das diferentes técnicas de merchandising pelas redes estudadas, verificaram-se a partir da observação *in loco*, as seguintes interpretações, apresentadas nos gráficos a seguir. Foram atribuídas notas de 0 a 4 pelo autor à cada item correspondente às Técnicas de Merchandising e aos fatores relevantes de observação, sendo 0 = inexistente; 1 = insuficiente; 2 = razoável; 3 = bom e 4 = excelente.

O primeiro aspecto observado foi o Espaço Físico / Comunicação Visual [gráfico 1]. Em relação a esse aspecto observa-se que referente a parte externa da loja, a Drogasil destaca-se em relação às outras redes. Possui quase todos os itens classificados como excelente, o que traz alta capacidade de atração visual através da fachada, totem e

iluminação; e comodidade, principalmente no item estacionamento.

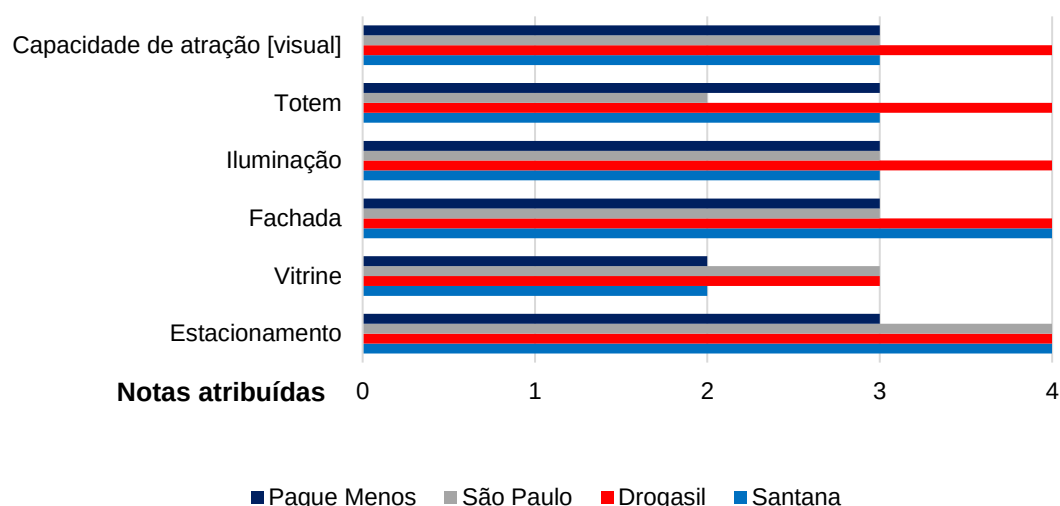


Gráfico 1 - Espaço Físico / Comunicação Visual Externa

Fonte: Elaboração própria (2015)

Em relação à Parte interna e o *layout* das lojas [gráfico 2], a rede São Paulo possui itens muito bem classificados. As categorias indicadas corretamente e a iluminação interna excelente dão ideia de loja bastante organizada e atrativa ao consumidor que busca encontrar o produto que deseja em um período curto de tempo. Já a rede Santana não possui sequer indicação mínima de categorias, e apenas razoáveis os índices circulação de pessoas e Iluminação.

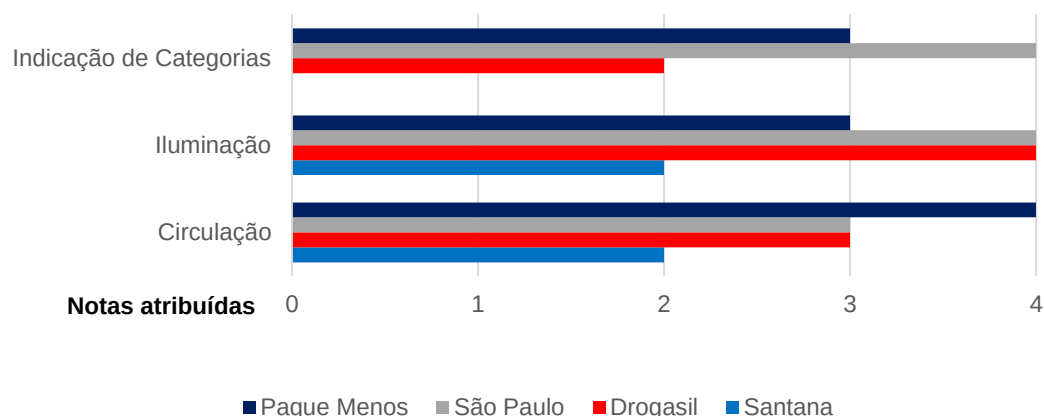


Gráfico 2 – Layout / Parte Interna

Fonte: Elaboração própria (2015)

Quanto aos Displays e prateleiras estarem bem abastecidos, verifica-se que os Displays das redes Pague Menos, Dogasil e Santana foram classificados como bons. Em relação a organização das prateleiras, destaca-se como excelente apenas a Pague Menos. Cabe destacar que Displays e prateleiras são itens importantes para o atendimento ao cliente, pois a organização dos mesmos auxilia na escolha do produto e aumenta a possibilidade da gestão do estoque, de modo a não permitir falta da mercadoria desejada, além de trazer uma impressão de organização e cuidado na reposição.

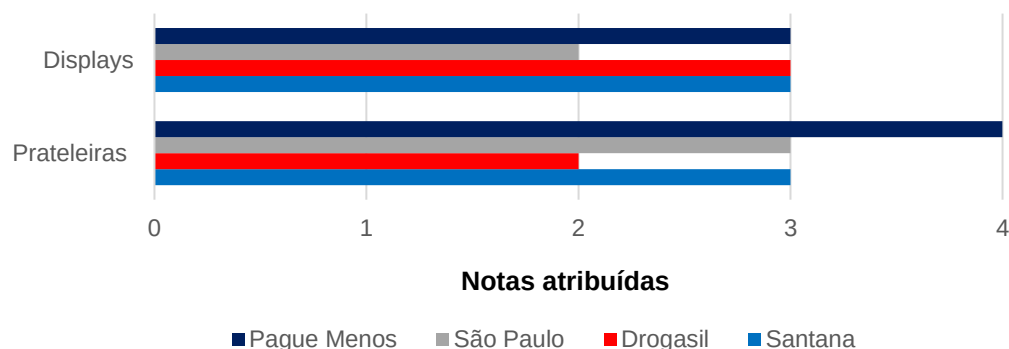


Gráfico 3 - Abastecimento
Fonte: Elaboração própria (2015)

A rede São Paulo possui na precificação de produtos [gráfico 4] uma qualificação excelente. Não há mercadoria com preço mal colocado, o que favorece a compra. Cabe destacar que não apenas a importância ao precificar, mas também a de escolher adequadamente o local de aposição da etiqueta. Nesse processo de observação, e em relação a este item, a Drogasil e Santana apresentam muitos produtos com preços mal colocados. Há um risco de que o cliente desista da compra em função da precificação incorreta na mercadoria desejada.

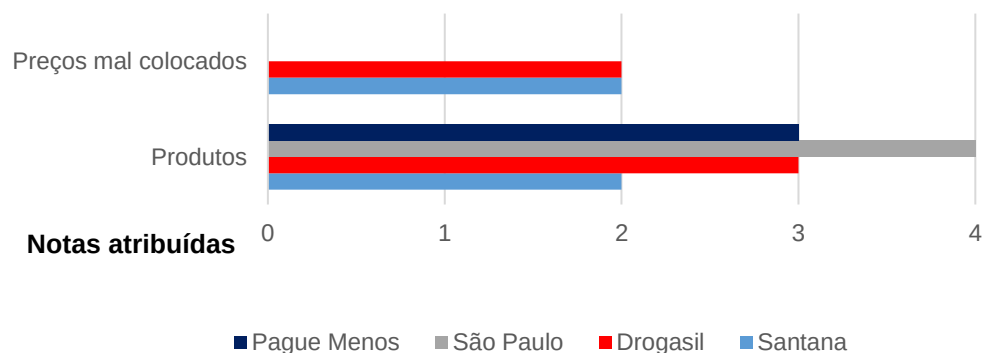


Gráfico 4 - Precificação
Fonte: Elaboração própria (2015)

A rede Pague Menos foi a melhor avaliada quando a técnica é posição [gráfico 5], com três classificações de nível excelente, seguida da Drogasil e São Paulo com duas menções cada uma delas. A rede Santana, entretanto, apresenta uma área negativa, aspecto não encontrado em nenhuma outra rede, além de duas menções razoáveis. Essa rede deve rever alguns aspectos do item posição, principalmente no quesito áreas negativas. Este pode ser um fator determinante para o seu cliente não encontrar um produto que deseja.

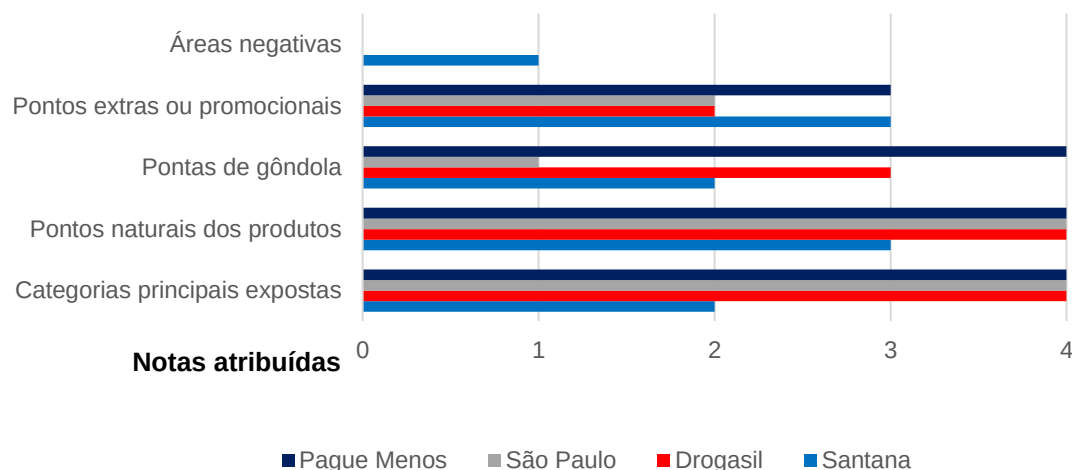


Gráfico 5 - Posição
Fonte: Elaboração própria (2015)

Quando se avalia a técnica exposição de produtos [gráfico 6], a Drogasil mais uma vez é bem conceituada, seguida de perto pela rede Pague Menos, São Paulo e Santana. Este item trouxe boa avaliação de todos os itens, mostrando a preocupação das redes, que buscam categorizar e impulsionar os produtos que vendem mais, além de os manterem ao alcance (acessíveis) do consumidor.

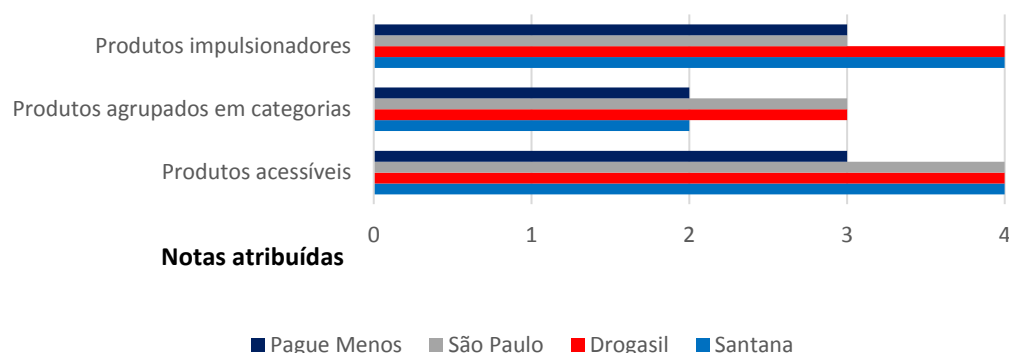


Gráfico 6 – Exposição de Produtos
Fonte: Elaboração própria (2015)

Quando se trata do aspecto arrumação em gôndola [gráfico 7], São Paulo e Pague Menos figuram entre as melhores avaliadas. Com os itens vantagens (descontos, promoções) e os espaços nas gôndolas bem avaliados, a Pague Menos têm a preocupação em comunicar ao seu cliente as promoções vigentes e preencher os espaços das gôndolas da melhor maneira. Já a rede São Paulo ficou com nível excelente nos itens comunicação das seções e a limpeza, corroborando a importância com que esta rede dá à organização e visibilidade de sua loja.

Quanto aos Planogramas ou Modulares – formas de organização e arrumação em gôndolas dos produtos – a avaliação foi a partir da visualização de que forma de planograma cada rede utiliza. As redes Santana e Drogasil utilizam os Planogramas em Blocos, enquanto que a São Paulo e a Pague Menos expõem seus produtos nas gôndolas de forma vertical. Conforme Blessa (2009), os Planogramas são uma das formas do PDV se comunicar com seus clientes, uma linguagem diferente e necessária para a boa relação entre eles. Estes devem ser, de preferência expostos na vertical, pois facilitam a visualização e a escolha dos produtos pelos clientes. A forma horizontal também é utilizada em alguns varejos, porém não foi identificada em nenhuma das redes visitadas. Ela não é a forma ideal de arrumar os produtos nas gôndolas.

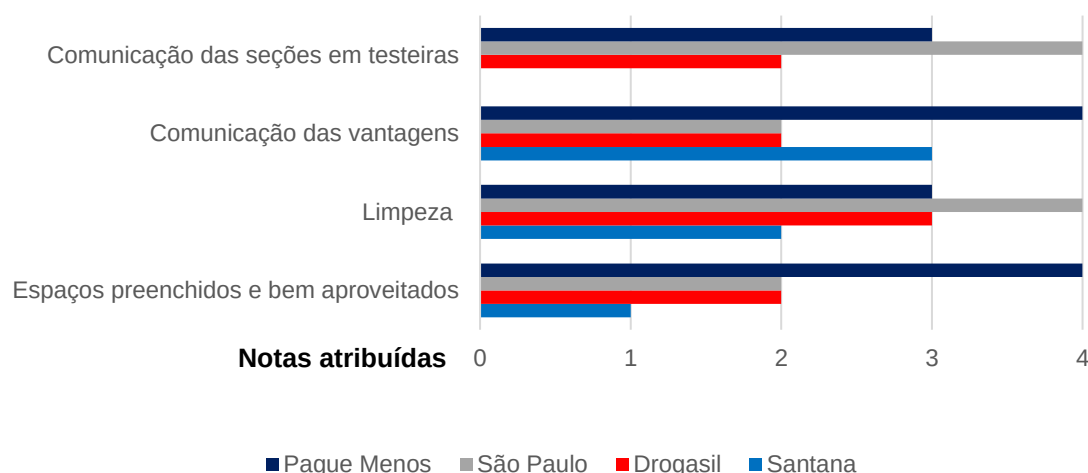


Gráfico 7 – Arrumação em Gôndola
Fonte: Elaboração própria (2015)

Em relação à última técnica de merchandising, os Materiais Promocionais de PDV que estavam expostos nas lojas no momento da visita foram esses do quadro a seguir:

Materiais Promocionais de PDV	Santana	Drogasil	São Paulo	Pague Menos
Cartaz				
Wobler				
Stopper				
Faixa de Gôndola				
Bandeirola				
Ilhas				
Móvil				
Adesivo				
Take one				
Clip Strip				
Display de Balcão				
Display de Chão				
Banner				
Display de Parede				
Cestinha				
Organizador de gôndola				
Infláveis				
Gargaleira				
Réplica de Produto				
Outro				

Quadro 1 – Materiais Promocionais de Merchandising no PDV

Fonte: Elaboração própria (2015)

Nota-se que algumas redes implementam em suas lojas uma maior quantidade de materiais de merchandising. Alguns materiais, todavia, não são utilizados. Outros já tem maior aceitação no mercado e, por isso, são utilizados em todas as quatro redes visitadas.

7.2 PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO ÀS TÉCNICAS DE MERCHANDISING NAS REDES ESTUDADAS

Os questionários, aplicados com residentes do município de Salvador, revelam alguns aspectos fundamentais para análise e compreensão da forma como o consumidor entende a sua última experiência de compra, podendo estas terem sido realizadas, ou não, em uma das quatro redes do varejo farmacêutico da capital baiana.

Em relação ao perfil dos respondentes a maioria [58,1%] são: do sexo feminino; possuem idade entre 15 a 35 anos [66,6%]; renda familiar até três mil Reais [57,7%]; e formação entre graduados e graduandos [68,5%].

Quanto ao comportamento do consumidor, referindo-se a sua última experiência de compra, verificou-se que 41% realizou a sua última compra na rede Santana, 24,8% na Pague Menos, 5,2% São Paulo, 3,8% Drogasil, e 25,2% indicou outras farmácias. Quando questionados em relação à motivação da escolha, 37,1% dos respondentes afirmou que a farmácia que marcou como última experiência de compra é a sua farmácia habitual; já 34,8% não costuma ter preferência por rede, utiliza apenas por mero acaso; e 26,7% disse que esta rede era uma de um conjunto que utilizava quando precisa. Sobre a frequência, 50,5% dos respondentes diz frequentar ocasionalmente, e 35,5% mensalmente, uma farmácia. Já enquanto questionados se já tinha uma lista pré-determinada de compras, 44,3% respondeu que tinha uma receita médica, 32,9% que possuía uma lista própria e 21,9% afirmou que não tinha nenhuma lista de compras.

Quando questionados se conseguiram encontrar o produto desejado, 71,0% dos respondentes declarou que o balconista encontrou o medicamento que estava atrás do balcão e 21,5% que ele mesmo encontrou o produto no autosserviço. Em relação às mercadorias do autosserviço, 49,5% não observou os concorrentes, e 49,5% observou os concorrentes, sendo que destes, 13,3% trocou sua intenção de compra e o restante continuou com a sua opção inicial. Quando questionados se compraram outro produto além daquele que havia programado, 46,7% respondeu que não; já 45,2% respondeu

que sim, destes 27,1% comprou mais um produto e 18,1% adquiriu dois ou mais produtos.

Com referência ao pós compra, 51,4% dos respondentes se declarou satisfeito ao adquirir um produto não programado previamente para compra, pois observou realmente que necessitava do mesmo; já 10,0% afirmou estar parcialmente satisfeito; e 5,7% atestou estar insatisfeito, pois observou que não havia a mínima necessidade da aquisição daquele produto. Já quando perguntados sobre o ambiente da farmácia que realizaram [ou não] a compra, 54,3% conceituaram como muito bom; 21,9% como ótimo, 19,1% classificaram como regular e a desejar.

Ao avaliar as técnicas de Merchandising, objeto central do estudo dessa pesquisa, pode-se observar os resultados dos questionários e identificar a percepção dos consumidores em relação às técnicas. Quando o item é precificação dos produtos, conforme gráfico 8 [cada gráfico corresponde a uma pergunta do questionário], verificou-se que a maioria dos respondentes [58,6%] indicou que todos os produtos vistos estavam muito bem precificados e 35,2% afirmou que alguns produtos encontravam-se sem preço e isto causou certa confusão.

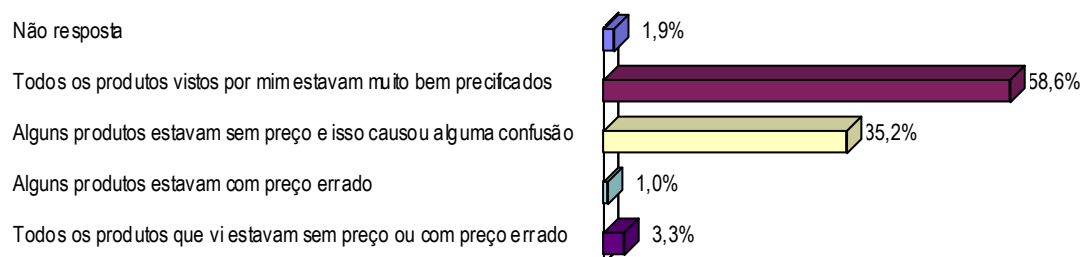


Gráfico 8: Precificação dos produtos

Fonte: Elaboração própria (2015)

Com relação à acessibilidade dos produtos nas prateleiras, 75,7% dos respondentes afirmaram que não houve dificuldade, pois eles estavam inteiramente acessíveis ao consumidor; já 22,4% disse que havia produtos inalcançáveis ao cliente, causando dificuldade ao pegá-lo.

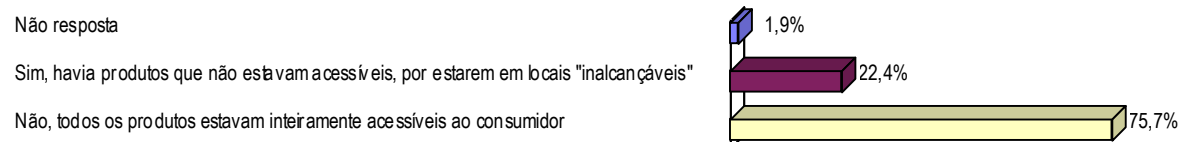


Gráfico 9: Acessibilidade dos produtos nas prateleiras

Fonte: Elaboração própria (2015)

Quando se trata de organização das gôndolas, 63,8% dos respondentes classificaram em muito bem organizadas as gôndolas da loja e 30,0% classificaram em razoavelmente organizadas, fato que causou alguma confusão no momento da escolha do produto.

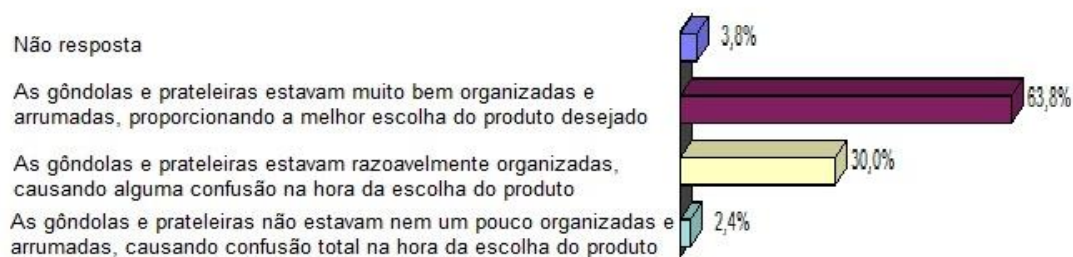


Gráfico 10: Organização das gôndolas

Fonte: Elaboração própria (2015)

A resposta, quando indagados sobre Materiais [promocionais] de Exposição, de 59% dos clientes foi que havia materiais no PDV que ajudaram na escolha e compra do produto; enquanto que 17,1% afirmaram haver materiais que atrapalharam a visualização dos produtos, causando poluição visual. 21,4% declarou não lembrar de materiais de exposição no ponto de venda, conforme gráfico abaixo.



Gráfico 11: Materiais de exposição

Fonte: Elaboração própria (2015)

Sobre prateleiras e displays, os respondentes, em sua maioria [71,0%] afirmaram que aqueles encontravam-se bem abastecidos, enquanto que 11,9% declarou que as prateleiras e displays estavam excessivamente cheios.

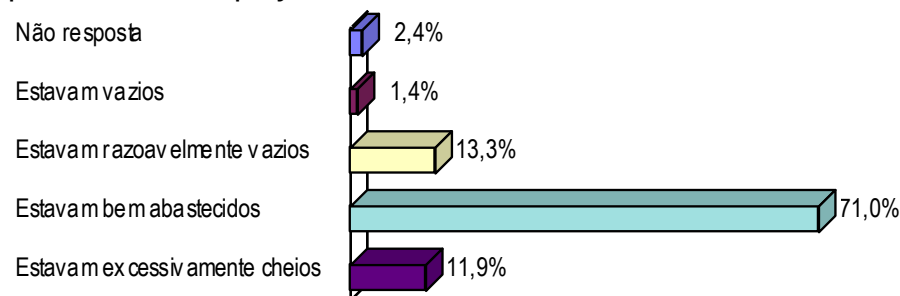


Gráfico 12: Prateleiras e Displays

Fonte: Elaboração própria (2015)

Conforme o gráfico 13 demonstra, 35,7% dos respondentes avaliou como clara a comunicação visual [sinalização de seções e promoções] dentro das farmácias, enquanto que 35,2% classificou como razoável. 17,6% não observou e 9,0% avaliou como ruim.

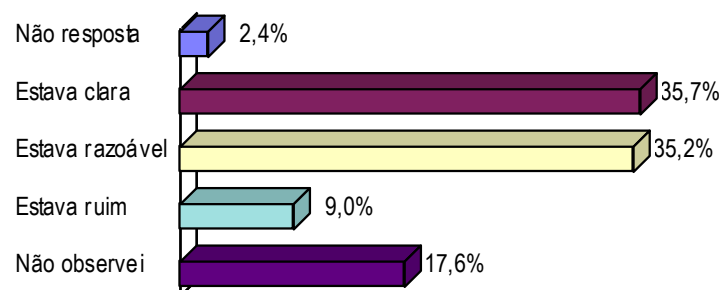


Gráfico 13: Comunicação visual

Fonte: Elaboração própria (2015)

Quando questionados sobre a posição dos produtos, conforme apresenta o gráfico 14 abaixo, 40,5% dos respondentes revelou que os produtos estavam posicionados de forma atraente para o consumidor; 20,0% afirmou que não; enquanto que 36,2% não observou tal item no PDV.

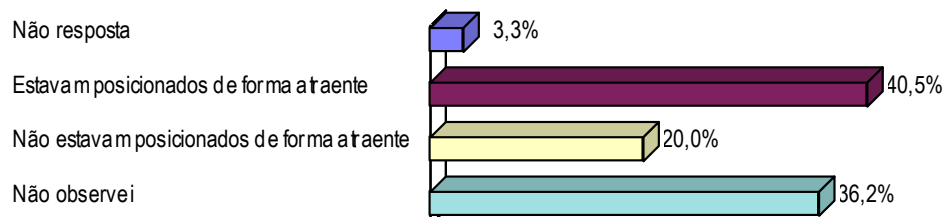


Gráfico 14: Posicionamento dos produtos

Fonte: Elaboração própria (2015)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As farmácias são, atualmente, varejos caracterizados pela conveniência (poucas filas comparadas a um supermercado; local menor e mais acessível) e pelo mix de produtos (comercializam de medicamentos a perfumaria, de higiene pessoal a dermocosméticos, algumas até alimentos), fato este que determina a responsabilidade do varejo farmacêutico em atrair um consumidor, que possui cada vez mais opções de escolha.

As grandes redes brasileiras estão bem equiparadas no que se refere a essas duas características [conveniência e mix de produtos], logo, a capacidade de diferenciar-se passou a ser um aspecto decisivo para atrair um consumidor a cada dia mais exigente, alavancar as receitas e lucros e garantir uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

O presente artigo buscou avaliar a aplicação das técnicas de merchandising nas quatro redes farmacêuticas estudadas: Santana, Drogasil, São Paulo e Pague Menos. Pôde-se observar, através da pesquisa de campo e com a visita às redes, diversos aspectos inerentes às técnicas de merchandising e as consequências [positivas ou negativas] que a utilização delas trazem para o ambiente interno e externo de um varejo farmacêutico. Notou-se que tais redes obedecem a uma padronização, ao ponto em que procuram seguir uma organização em termos de exposição de produtos.

Em relação aos objetivos específicos, as redes farmacêuticas estudadas foram caracterizadas, sendo todas consideradas grandes redes do varejo nacional, empresas premiadas quando comparadas à outras farmácias, e quanto à natureza jurídica todas são Sociedades Anônimas (S/A).

Em relação ao perfil dos consumidores que participaram da pesquisa de campo, a maioria [51,8%] foi de mulheres, com idade entre 15 e 35 anos [66,6%] e renda entre 1001 e 5000 reais [52%].

As técnicas de merchandising utilizadas pelas redes foram avaliadas, assim como a forma com que são aplicadas dentro do PDV por meio de observação. O merchandising é inerente a atividade de qualquer farmácia, porém suas técnicas podem ser aplicadas de várias maneiras distintas. As redes estudadas, em geral, procuram aplicar da forma correta, mas nem sempre conseguem. Os esforços para aplicação das técnicas precisam ser contínuos, e devem receber especial atenção no processo gestor. As técnicas mais destacadas positivamente foram: Arrumação em gôndola e posição, com destaque também para o Espaço físico e a Comunicação Visual externa das lojas, que mesmo não sendo uma das sete técnicas abordadas por Blessa, tem extrema relevância na interação loja – cliente, pois é ela que estabelece o primeiro contato na parte externa e causa atração ao consumidor. Por outro lado, a técnica precificação merece maior atenção em todas as redes, visto que não foram bem avaliadas e que o preço é fator determinante para a escolha de um produto pelo cliente.

Ao buscar analisar os fatores que influenciam na decisão de compra do consumidor, só foi possível identificar, com o instrumento utilizado, que 77% dos respondentes ao frequentarem uma rede de farmácia o fazem por já possuírem uma lista própria [demanda por produtos farmacêuticos] ou possuir uma receita médica. No que diz respeito a compra por impulso, questionou-se se compravam outro produto além daquele que havia programado, e 45,2% respondeu que sim. Com referência ao pós compra, 51,4% dos respondentes se declarou satisfeito ao adquirir um produto não programado previamente para compra, pois observou realmente que necessitava do mesmo. Não se pode afirmar que esta compra seja efetivamente motivada por um impulso, entretanto, por se tratar de um varejo muito específico e dado que mais da metade dos respondentes se posicionou de forma positiva, infere-se que sim, o que poderia ser melhor avaliado em um estudo com esse enfoque, em pesquisa futura.

O merchandising, bem aplicado, de fato impacta de forma positiva na decisão de compra do consumidor. Observou-se, tanto na observação não participante, quanto nos dados oriundos da aplicação dos questionários que, quanto mais a rede entende a importância da aplicação das técnicas de merchandising e as aplica corretamente em seu PDV, mais impacto isso causa nas vendas e na intenção de compra.

Os itens do questionários correspondentes às técnicas de merchandising corroboram com essa análise, visto que 58,6% dos respondentes avaliou os produtos como muito bem precificados; 75,7% disse que os produtos estavam inteiramente acessíveis ao consumidor, 63,8% definiu as gôndolas como muito bem organizadas e proporcionando a melhor escolha do produto; 59% afirmou que havia materiais de exposição que ajudaram a lembrar de um produto e comprá-lo; 71% respondeu que as prateleiras e os displays estavam bem abastecidos; 35,7% afirmou que a comunicação visual estava clara; e 40,5% indicou que os produtos estavam posicionados de forma atraente.

Por outro lado, quando as técnicas de merchandising não são aplicadas da maneira correta, causando confusão na percepção visual do consumidor e trazendo insatisfação no PDV, ocorre o efeito contrário: a impressão é negativa e isso pode prejudicar tanto as vendas como a forma do cliente enxergar àquele estabelecimento farmacêutico.

À via desses fatos, é necessário haver uma criteriosa adaptação do merchandising ao varejo farmacêutico, a fim de equilibrar de forma coerente propósitos comerciais e assistência sanitária e bem-estar à sociedade. A venda e a busca incessante pelo aumento da lucratividade não deve nunca dominar a conduta **ética**, que deve reger o exercício profissional tanto na Farmácia quanto em qualquer estabelecimento comercial, sob o risco de lesar os clientes e abalar a credibilidade do local. O bem-estar e a saúde sempre deverão se sobrepôr a todo e qualquer tipo de processo utilizado, sendo a principal válvula mantenedora da confiabilidade do estabelecimento.

REFERÊNCIAS

ABRAFARMA. Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. **Ranking ABRAFARMA 2013 Disponível em** <<http://www.abrafarma.com.br>> Acesso em 17 set. 2014.

ARNOULD E., PRICE, L., ZINKHAN, G. As táticas de sedução. **CONSUMO, Revista Época**, Rio de Janeiro, n. 436, 25 set. 2004, p. 62-63.

ALMEIDA, J; MARQUES, N. Artigo - Merchandising no ponto de venda: Uma ferramenta estratégica. **IX Convibra – Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Ano 2012. Disponível em <<http://www.convibra.com.br/>>. Acesso em 16 nov. 2014

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BLESSA, R. **Merchandising no Ponto de Venda**. 3 ed. Editora Atlas, 2005.

_____. **Merchandising Farma: A Farmácia do Futuro**. 2 ed. - 2 reimpr. – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

_____. **Merchandising no ponto de venda** – 4. ed. – 8 reimpr. – São Paulo: Atlas 2012.

DIAS, S.R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

EGGERS, J. **Merchandising no ponto de venda como um diferencial competitivo para Bebidas Fruki S.A**. Monografia Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011

FREIRE, S. **Merchandising em Farmácias e Drogarias – Parte I**. Disponível em: <<http://arquivo.promoview.com.br/trade-inteligente/379325-merchandising-em-farmacias-e-drogarias-parte-1/>> Acesso em: 20 set. 2015. São Paulo, 2014.

GADE, C. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. São Paulo: EPU, 1980.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBÉ, M. A emoção das marcas – Conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Negócio, 2002.

GOULART, A. M. C. **Contribuição da Teoria da Observação à prática da Auditoria.** In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, III, 2003, São Paulo. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

HAWKINS, et. al. **Comportamento do consumidor** – construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010.** Disponível em: <censo2010.ibge.gov.br> Acesso em: 13 set. 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MELO, A. et. al. **Análise do processo de compra no mercado de produtos de luxo.** Um estudo de caso: Home theater de luxo. VIII SEMEAD – Seminários em Administração FEA-SP. 2005

OLIVEIRA, E. C. de. **Comportamento do consumidor: Processo de Decisão de Compra de livros pela Internet.** Dissertação (Mestrado). São Paulo: USP, 2007. Disponível em < <http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

Portal da **Raia Drogasil**. Disponível em:
<<http://www.drogasil.com.br/DrogasilEcommWeb/index.do>> Acesso em 10 mai. 2015.

Portal da **Raia Drogasil S/A**. Disponível em:
<http://www.raiadrogasil.com11.br/raiadrogasil/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28> Acesso em 10 abr. 2015.

Portal Institucional das **Farmácias Pague Menos**. Disponível em:
<<http://portal.paguemenos.com.br/portal/institucional/empresa#0>> Acesso em 10 abr. 2015.

Portal Institucional da **Drogaria São Paulo**. Disponível em
<<http://institucional.drogariasapaulo.com.br/sala-de-imprensa/perfil-corporativo/>> Acesso em 16/11/2014 às 16:00.

Portal da **Brasil Pharma S/A**. Disponível em:
<<http://ri.brasilpharma.com.br/show.aspx?idCanal=oehOhqNaRLCP1WujVhesEg==>> Acesso em 05 mai. 2015.

POPAL. Point-of-Purchase Advertising Institute. **1º Estudo sobre o Comportamento do Consumidor no Ponto de venda.** São Paulo: Vozes, 1998.

ZENONE, L.C; BUAIRIDE, A.M.R. **Marketing da promoção e merchandising.** São Paulo: Thomson, 2005.

