



REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIME

Ano **10**

Edição nº 8 Abril 2014

ISSN: 1806-1907

Edição Comemorativa de 10 anos

Baía de Todos os Santos: Uma Caracterização das Políticas Públicas no Distrito de Caboto na Bahia de Todos os Santos

Tânia Moura Benevides, Denise Ribeiro de Almeida, Eduardo Almeida Cunha

Proposta de uma Estratégia de Educação Corporativa para o Celta Incubadora

Thiago Gonçalves Magalhães, Marcos Maptista Lopez Dalmau

Percepção dos Empresários em Relação às Alianças Estratégicas de Supermercados

Davidson Araújo de Oliveira, Carlos Otávio de Almeida Afonso, Cintia Bincoletto Fazon, Dennys Salomão Hid

O Que a Perspectiva de Paulo Freire Sobre Processos Educacionais Tem a Contribuir para as Organizações

Alexandre Hochmann Béhar, Lúcio Flávio Vieira de Medeiros Ferreira

Satisfação no Trabalho: O Caso De Uma Empresa do Setor Varejista do Rio Grande do Sul

Dione Mayer, Taísa Bulegon Gassen, Flaviani Souto Bolzan Medeiros

EDITORA-CHEFE

Cristina A. Freitas

União Metropolitana de Educação e Cultura
Laboratório de Análise Política Mundial

CONSELHO EDITORIAL

Tânia Moura Benevides

Universidade Federal da Bahia
União Metropolitana de Educação e Cultura

Érica Elena Avdzejus

União Metropolitana de Educação e Cultura
Universidade do Estado da Bahia

Jorge Luiz dos Santos

União Metropolitana de Educação e Cultura

Mateus Santos da Silva

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Laboratório de Análise Política Mundial

Carolina Menezes

União Metropolitana de Educação e Cultura

CONSELHO CONSULTIVO

Letícia D. Fantinel

Universidade Federal do Espírito Santo

Clerisson Torres

União Metropolitana de Educação e Cultura

Renata Alvarez Rossi

União Metropolitana de Educação e Cultura

André Rocha

Instituto Federal da Bahia

Fabricio Santos Moreira

União Metropolitana de Educação e Cultura

Eduardo Cunha

União Metropolitana de Educação e Cultura

Jailson Braga

União Metropolitana de Educação e Cultura
Universidade do Estado da Bahia

INFORMAÇÕES PARA CONTATO

Faculdade de Ciências Sociais - Administração

União Metropolitana de Educação e Cultura
Av. Luis Tarquínio Ponte, 600, Centro
CEP 42700-000
Lauro de Freitas, BA
unimerau@gmail.com
<http://novarau.wordpress.com>

A RAU é um periódico on-line da União Metropolitana de Educação e Cultura – UNIME. Possui periodicidade quadrimestral e tem como proposta a publicação de trabalhos acadêmicos que possuam relação com a área geral da administração e suas inter-relações com as ciências sociais aplicadas e ciências humanas, particularmente com os campos da psicologia e da comunicação social, servindo como canal para divulgação destes trabalhos em âmbito regional, nacional e, quiçá, internacional.

Os interessados em submeter artigos junto à RAU deve nos contatar através do e-mail indicado acima e observar os períodos para submissão de trabalhos divulgados em nosso site.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIME

Ano 10

Edição nº 8

Abril 2014

Sumário

Editorial: 10 anos depois... <i>Cristina A. Freitas</i>	04
Baía de Todos os Santos: Uma Caracterização das Políticas Públicas no Distrito de Caboto na Bahia de Todos os Santos <i>Tânia Moura Benevides, Denise Ribeiro de Almeida, Eduardo Almeida Cunha</i>	05
Proposta de uma Estratégia de Educação Corporativa para o Celta Incubadora <i>Thiago Gonçalves Magalhães, Marcos Maptista Lopez Dalmau</i>	21
Percepção dos Empresários em Relação às Alianças Estratégicas de Supermercados <i>Davidson Araújo de Oliveira, Carlos Otávio de Almeida Afonso, Cintia Bincoletto Fazion, Dennys Salomão Hid</i>	35
O Que a Perspectiva de Paulo Freire Sobre Processos Educacionais Tem a Contribuir para as Organizações <i>Alexandre Hochmann Béhar, Lúcio Flávio Vieira de Medeiros Ferreira</i>	45
Satisfação no Trabalho: O Caso De Uma Empresa do Setor Varejista do Rio Grande do Sul <i>Dione Mayer, Taísa Bulegon Gassen, Flaviani Souto Bolzan Medeiros</i>	54

Há exatos dez anos...

Há exatos dez anos, nascia a Revista de Administração da UNIME (RAU). Seu intuito era funcionar como um veículo on-line para produções científicas de professores da instituição além de possibilitar que outros pesquisadores das áreas de administração, contabilidade e turismo pudessem também contar com um canal de divulgação de seus trabalhos. A revista se manteve ativa por sete edições semestrais. Em função dos processos de mudanças organizacionais, a revista deixou de ser atualizada e ficou sem lançar novas edições por cinco longos anos.

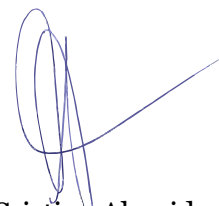
Atualmete, é grande a quantidade de periódicos brasileiros, sejam impressos ou on-line, voltados para a área administrativa. É nosso dever visualizar os bons exemplos e aprender com as honrosas experiências presentes atualmente no universo editorial acadêmico voltado para nossa área, mas também manter um olhar crítico para o fato de que quantidade não significa qualidade. Reformular uma revista significa revisar todos os pontos críticos, positivos e negativos que permeiam a área administrativa. Nosso intuito, dessa forma, passa a ser resgatar a Rau e posicioná-la de volta ao circuito brasileiro de publicações na área de administração. E nossa visão nos leva ainda mais adiante: fazer da RAU uma referência de qualidade em termos de produções científicas para o campo teórico e prático da administração.

Há quem possa considerar o período de dez anos como um curto espaço de tempo perante a história social. Do ponto de vista da sociedade informacional, contudo, dez anos preenchem um longo período de transformações, onde cada vez mais observamos a urgência por inovações e renovações. A Nova RAU ressurgue, renova-se à altura de seu novo tempo. Paralela aos desafios no mundo informacional contemporâneo, a

RAU deve também colocar-se frente aos dilemas do próprio campo administrativo como um espaço para debate e reflexão da relação interdependente entre as práticas administrativas e seus campos teóricos, como uma ferramenta dinâmica que nos permita dialogar com o mundo organizacional, do trabalho e da gerência em um viés interdisciplinar, combinando pragmatismos e subjetividades complexas. É com esse intuito que literalmente repaginamos a RAU e a reapresentamos ao corpo docente e discente da Unime, assim como a toda a comunidade acadêmica.

Apresentando esta edição especial de dez anos, Tânia Moura, Denise Ribeiro e Eduardo Cunha nos apresentam uma análise da percepção dos moradores de Caboto sobre a operalização de políticas públicas em seu território; Thiago Magalhães e Marcos Dalmau apresentam um projeto de educação gerencial para empresas incubadas, tendo como caso de estudo a incubadora Celta; Davidson Araújo, Carlos Otávio, Cintia Fazon e Dennys Hid abordam as alianças estratégicas em redes de supermercados pela perspectiva dos empresários do setor; Alexandre Hochman e Lúcio Ferreira traçam paralelos entre organizações que aprendem e a teoria pedagógica de Paulo Freire; por fim, Dione Mayer, Taísa Gassen e Flaviani Medeiros apresentam uma pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho em uma empresa do setor varejista no RS.

É com grande entusiasmo que eu, juntamente à equipe editorial da RAU, apresentamos a Nova RAU em sua edição de aniversário de dez anos, mas também de renascimento e grande prosperidade acadêmica.



Cristina Almeida,
Editora-chefe da RAU

Baía de Todos os Santos: Uma Caracterização das Políticas Públicas no Distrito de Caboto na Bahia de Todos os Santos

TÂNIA MOURA BENEVIDES¹

DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA²

EDUARDO ALMEIDA CUNHA³

Este artigo visa caracterizar a operacionalização de algumas políticas públicas no Distrito de Caboto, a partir da percepção dos seus moradores. Justifica-se pela relevância de se refletir sobre esta temática em relação a um dos territórios que se constituem em foco de atuação do governo da Bahia – a Baía de Todos os Santos – reconhecido como um espaço de grande abandono. Teoricamente o texto ancora-se nos conceitos de território e políticas públicas, explorando ainda aspectos da participação social. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, desenvolvendo-se a partir de análise bibliográfica e documental, utilizando como instrumento de coleta de dados, questionários aplicados junto a 73 habitantes de Caboto. Os dados foram tabulados com o Sphinx Plus 2, gerando-se gráficos que permitem a desejada caracterização. Conclui-se que, em linhas gerais, o Estado permanece ausente em muitas das políticas públicas sob sua responsabilidade, fato fortalecido pela pouca participação da sociedade civil local.

PALAVRAS-CHAVE: Território. Políticas Públicas. Participação Social.

This article seeks to characterize the operationalization of some public policies in the District of Caboto, from the perception of its residents. It's justified by the importance of reflecting on this theme in relation to one of the territories that constitute focus of the government of Bahia – All Saints' Bay – recognized as an area of great neglect. The text is theoretically anchored in the concepts of planning and public policy, exploring further aspects of social participation. The research is characterized as exploratory and it was developed from bibliographical and documental analysis, using as an instrument of data collection, questionnaires along with 73 residents of Cabot. Data were tabulated with the Sphinx Plus 2, generating graphs that allow the desired characterization. We conclude that, in general, the state remains absent in many of the public policies under its responsibility, strengthened by little participation of local civil society.

KEYWORDS: Territory. Public Policy. Social Participation.

1. INTRODUÇÃO

A valorização do passado é característica comum às sociedades na contemporaneidade, entretanto, para os denominados “países novos”, como o Brasil, essa é uma tendência inédita, refletindo mudanças significativas das atitudes sociais e valores previamente existentes. Contudo, começa a surgir a preocupação em se preservar o que restou de épocas passadas, buscando-se novos *links* entre passado e presente, cabendo assim uma leitura contextualizada do processo de “desenvolvimento” destas localidades (ABREU, 2012). Neste esforço de preservação/resgate, é fundamental o papel do

¹ Administradora, Doutora em Administração - UFBA e Professora da Escola de Administração da UNIME, UFBA e UNEB – taniabenevides@terra.com.br

² Economista, Doutora em Administração - UFBA e Professora da Escola de Administração da UFBA - deniserib@gmail.com

³ Economista, Mestre em Ciências Econômicas – UFBA e Professor de Gestão Pública e Orçamento Público da UNIME e IAENE - cunhaea70@gmail.com

Estado em relação ao patrimônio imaterial e material de um dado território, sendo para tanto fundamental a operacionalização de diferentes políticas públicas com maior ou menor escuta à sociedade civil segundo o contexto.

Ao se avaliar a Baía de Todos os Santos, especificamente o Distrito de Caboto localizado no município de Candeias [Bahia], observa-se haver, apesar dos registros históricos encontrados, pouco reconhecimento e valorização da sua população e do poder público em relação à importância da preservação do seu patrimônio cultural, fortemente relacionado ao ainda forte processo de exclusão social de negros e índios vivenciado no Brasil até os dias de hoje.

Levando-se em consideração que a percepção dos moradores de Caboto é fundamental na análise sobre a operacionalização de políticas públicas voltadas a prestação de serviços básicos, é fundamental para a melhor compreensão deste território, tem-se como questão de partida: **Como se caracterizam as políticas públicas operacionalizadas no território de Caboto, na percepção de seus moradores?** Para responder a tal questionamento o estudo traz como objetivos específicos: caracterizar a população local em relação a dimensões sociodemográficas básicas; caracterizar a forma de atuação dos diferentes níveis do poder público em relação às políticas públicas sob sua responsabilidade; prover subsídios para trabalhos que aprofundem a discussão de outras dimensões relevantes à compreensão da forma como são implementadas políticas públicas neste território.

A partir de tais inquietações, entende-se que esta pesquisa justifica-se pela necessidade de se explicitar a forma de operacionalização de políticas públicas em um território até pouco tempo caracterizado pelo vazio do poder público, e que recentemente passou a se constituir em um dos focos de atuação do governo do Estado da Bahia.

Na construção deste trabalho, além desta introdução, apresentam-se reflexões relativas aos conceitos-chave que ancoraram a pesquisa de campo - território e políticas públicas. A seção três apresenta o percurso metodológico trilhado, sendo sucedida pela análise dos resultados. Nas considerações finais, faz-se uma síntese dos principais resultados, assim como são apresentadas possíveis linhas de continuidade às discussões aqui travadas.

2. TERRITÓRIO E POLÍTICA PÚBLICA

O território, como destaca Haesbaert (2007), pode ser entendido por distintas concepções que se originam de olhares específicos de cada uma das áreas de estudo que se debruçam sobre a discussão deste importante tema na contemporaneidade. Como forma de se explicitar estas diferentes dimensões e seus respectivos focos, apresenta-se a seguir um quadro síntese.

Quadro 1: Síntese das dimensões e focos sobre o conceito de territórios

Geografia: ênfase na materialidade em diferentes dimensões, incluindo a relação sociedade-natureza.
Ciência Política: foco nas diferentes relações de poder, priorizando, na maior parte das vezes, a perspectiva da atuação do Estado.
Economia: um dos fatores locacionais ou uma das possíveis bases da produção => força produtiva.
Antropologia: destaque para as variáveis que compõem a dimensão simbólica nas sociedades tradicionais e no neotribalismo contemporâneo.
Sociologia: foco na relação cruzada de influência entre território e diferentes relações sociais de uma dada sociedade em um sentido amplo.
Psicologia: local de construção da subjetividade ou da identidade, em diferentes escalas=> de grupos a indivíduos.

Fonte: Almeida, 2012, a partir de Haesbaert, 2007, p.37-38.

Ainda segundo este autor, a dimensão política destaca o território como espaço delimitado e controlado, através do qual se exerce um poder, que na maioria das vezes, relaciona-se ao poder político do Estado. Ou seja, a dimensão política é vista como um elemento que favorece a apropriação e ordenação territorial como forma de domínio e disciplinarização dos indivíduos, em prol da defesa de interesses hegemônicos.

Esta concepção de relação território-poder é explorada em Santos (2000), com base na equiparação entre os conceitos de espaço e território usado, onde o “uso”, notadamente aquele de natureza econômica, é quem definirá as relações de poder em um dado território. Esta concepção pode ser mais bem compreendida a partir da citação a seguir apresentada.

O território usado constitui-se como um todo complexo onde se tece uma trama de relações complementares e conflitantes. Daí o vigor do conceito, convidando a pensar processualmente as relações estabelecidas entre o lugar, a formação socioespacial e o mundo. (SANTOS, 2000, p.104-105)

A partir daí, surgem para este autor duas categorias de atores sociais que compartilham o território usado com estruturas de poder diversas e concorrentes: os hegemônicos, para quem o território usado é um recurso capaz de garantir a concretização e manutenção da garantia de concretização dos seus objetivos específicos; e os hegemonzados, para quem o território usado é um abrigo, apenas lhes permitindo sobreviver através da sua adaptação ao contexto dominante, no lugar em que se encontram.

De alguma forma, esta corrente utilizada na análise territorial alinha-se à abordagem multicêntrica/policêntrica adotada nos estudos de políticas públicas, exatamente por reconhecer a importância de atores que não o próprio Estado – sociedade civil, organizações sociais e privadas, organismos multilaterais etc – no protagonismo dos processos de concepção e operacionalização de diferentes políticas públicas.

Pontua-se que, para estes teóricos, o conceito de política pública não guarda relação direta ou indireta com o ator dominante no processo – o ator hegemônico de Santos (2000) – mas sim com a tipologia do problema a ser enfrentado por ela; em outras palavras, a natureza do problema deve ser pública (coletivamente relevante), não havendo qualquer perspectiva privada na sua formulação. Esta corrente contrapõe-se frontalmente àquela ainda hegemônica nos estudos sobre o tema – estadista ou estadocêntrica – que concebe o Estado como ator hegemônico nos processos de formulação, operacionalização e controle de políticas públicas de diferentes naturezas (SECCHI, 2011, p.2-3).

Apesar de este trabalho alinhar-se à corrente multicêntrica, não se pode perder de vista a presença hegemônica do Estado em relação aos outros atores, no tocante à proposição de políticas públicas voltadas a setores diversos, ou seja, considera-se que este ator continua atuando como hegemônico na definição e operacionalização de tais políticas.

Pontua-se ainda, que este cenário, ao fortalecer esta forma de atuação de diferentes Estados ao redor do mundo, favorece a imposição por este ator social dos seus interesses sobre as demandas dos demais atores envolvidos neste processo, questão para a qual em muito contribui o alto nível de concentração de recursos nos Estados modernos que lhes permite atuar enquanto o grande “financiador” das diversas políticas públicas. Considera-se aqui, que esta caracterização pode ser vista como marca do Estado brasileiro do período pós-República, aos dias de hoje.

Ainda sobre as políticas públicas, destaca-se que os autores deste artigo contrapõem-se a autores que estudam esta temática sob o viés do Direito, a exemplo de Comparato (1997) e Massa-Arzabe (2006), os quais defendem a concepção de que somente podem ser consideradas como políticas públicas as macrodiretrizes estratégicas que se operacionalizam por meio de diversos conjuntos de programas. Defende-se aqui, em consonância com Secchi (2011), que estas contemplam de forma complementar as dimensões estratégica, tática e operacional, em outras palavras, cada um de seus níveis é dotado de recorte específico de atuação, de problemas a serem solucionados, de forças políticas e atores envolvidos, enfim, cada um deles possui uma institucionalidade própria. Merece destaque ainda, o caráter abstrato do conceito de políticas públicas, já que na prática sua materialização ocorre com a operacionalização de um leque diversificado de instrumentos que diretamente relacionados ao problema em tela, podendo se conformar como programas públicos, arcabouço legal, atuação em rede envolvendo diferentes atores (*policy networks*) etc.

Sob tal contexto, onde ganha importância através da representação de diferentes atores, a maior participação da sociedade civil na formulação de políticas públicas aderentes aos seus anseios, a gestão participativa assume relevância. A respeito desta questão, Carvalho (2003) afirma que a

descentralização administrativa favorece a maior democratização, defendendo a estreita relação entre descentralização e participação, considerando a descentralização pré-condição para as práticas participativas e dependendo dela como estratégia de efetivação. Contrapondo-se a tal concepção, Arretche (1996) sinaliza que descentralizar nem sempre significa democratizar, uma vez que o primeiro processo pode não garantir a desejada participação e envolvimento da sociedade civil na defesa de seus interesses, constituindo-se apenas em um processo de administrativo de desconcentração.

Tomando-se por base esta última concepção, defende-se aqui que a redistribuição de competências na operacionalização de políticas públicas específicas no Brasil - transporte público, saúde básica, educação fundamental etc - nem sempre traz em seu bojo a eficiência administrativa originalmente buscada.

Sob tal perspectiva, considera-se que na maior parte dos casos ocorre o que Abrúcio e Couto (1996) definem como a “municipalização dos problemas”, situação que normalmente contribui para o aumento da desigualdade social existente, em vez de criar mecanismos para solucioná-la. Com isso, apesar de se ter maior aproximação entre o formulador de políticas públicas e a sociedade civil, a capacidade de interagir com o conjunto de atores hegemônicos e hegemonzados da ação pública não é satisfatória, faltando mecanismos e, por vezes, a vontade de abrir espaços e oportunidades à adoção de um modelo de gestão mais democrático. Concordando com tal concepção, Santos Junior (1995, p.130) afirma que “o ideal de cidadania é ainda uma meta distante”, já que os setores populares e trabalhadores enquanto atores hegemonzados ainda permanecem à margem da formulação de políticas públicas que visam racionalizar os recursos de seu próprio território.

Portanto, percebe-se que quanto mais amplo e transparente for o embate entre atores com nível de poder distinto na formulação de políticas públicas, mais fácil serão a equidade social e o desenvolvimento territorial. Entretanto, considerando-se que as camadas populares não exercem plenamente a cidadania, consolida-se, principalmente nas pequenas localidades, como é o caso do objeto de estudo deste artigo, um modelo no qual fracassa a gestão democrática pela pouca força política da sociedade civil local em se contrapor ao clientelismo e patrimonialismo que, historicamente, encontram nestes territórios, ambiente favorável à sua reprodução.

3. METODOLOGIA

Em relação aos aspectos metodológicos, o estudo parte de levantamento bibliográfico com consulta a publicações diversas sobre a Baía de Todos os Santos, região onde se encontra a Baía de Aratu, que abriga o Distrito de Caboto. Para o levantamento de dados secundários empreendeu-se pesquisa documental nos registros do IBGE, cedidos pela Supervisão de Disseminação de Informações – Unidade Estadual do IBGE na Bahia em março de 2013. A partir destas informações verificou-se que Caboto possui 1.844 habitantes, sendo 821 considerados como população urbana, tendo, em média, 3,22 habitantes por residência, com rendimento médio do responsável de R\$ 654,75.

A pesquisa é de natureza exploratória, resultando este artigo de trabalho prático realizado em disciplina do Curso Tecnológico de Gestão Pública e Gestão Social, da Escola de Administração da UFBA, contando com a participação dos alunos matriculados na mesma. Ressalta-se que a temática território-política pública foi escolhida por sua relevância na formação dos discentes envolvidos, assim como, pela importância de se fazerem reflexões práticas sobre possíveis links existentes em diferentes realidades territoriais, de viés local.

Com base nos dados levantados elaborou-se como instrumento de coleta de dados um questionário aplicado pelos alunos matriculados e professores da disciplina, no dia 16 de março de 2003. O número de respondentes [73 respondentes] foi definido utilizando-se o critério de acessibilidade: aqueles que aceitaram participar da pesquisa, após a exposição dos objetivos da mesma. Thiollent (1982, p.34) afirma que não há impedimento quanto à seleção dos entrevistados por acessibilidade, já que não é necessária a obediência a regras mecânicas defendidas pela perspectiva positivista e de natureza mais quantitativa. Assim, “a seleção supõe a disponibilidade do entrevistado, a qual não é previsível antes de um primeiro contato. A seleção resulta de uma avaliação da relevância ou da representatividade social (não estatística) das pessoas.” Ou seja, participe da comunidade.

Os resultados de campo, obtidos através da aplicação dos questionários, foram tabulados no software *Sphinx Plus 2* e analisados.

4. A DIMENSÃO POLÍTICA EM CABOTO: UMA CARACTERIZAÇÃO INICIAL

Esta seção se subdivide em duas subseções, a primeira apresenta um panorama sobre características gerais da população do distrito de Caboto, na sequência trazem-se informações e análises relativas à atuação do Estado no tocante a alguns aspectos relativos às políticas públicas em geral.

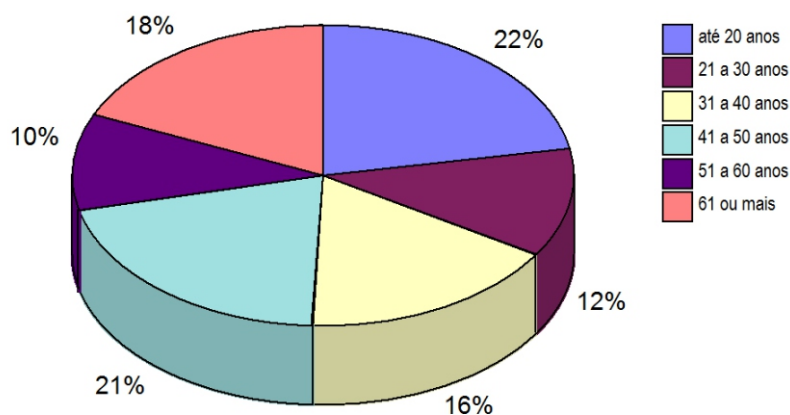
4.1 CABOTO: DADOS GERAIS

Considera-se importante esta subseção, por se pressupor que a apresentação de dados gerais que caracterizam a amostra estudada, auxiliam a contextualização do território pesquisado em relação a dimensões de natureza sociodemográfica, permitindo a melhor compreensão das análises trazidas na subseção seguinte.

Quando da aplicação dos questionários foram consultados setenta e três moradores do Distrito de Caboto, sendo a maioria [58%] constituída por mulheres. Os respondentes possuem baixa escolaridade: 43% cursaram o ensino fundamental, 45% o ensino médio e apenas 6% ensino superior completo ou incompleto. Ainda sobre esta dimensão, destaca-se que apenas 3% dos entrevistados declararam-se como analfabetos, sendo este índice sensivelmente menor do que o encontrado para a região nordeste no ano de 2011 [16,9%], segundo IBGE (2013). Este achado, provavelmente reflete o desconforto de determinados indivíduos em verbalizarem esta situação pessoal.

A distribuição por faixa etária é equilibrada, dividindo-se entre valores na ordem de 10% a 22%, com maior concentração nas faixas de até 20 anos, e de 41 a 50 anos, conforme gráfico apresentado em sequência.

Gráfico 1 – Faixa Etária

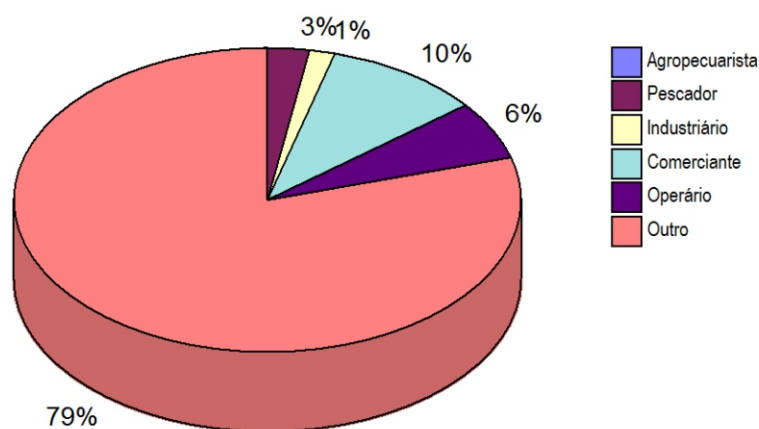


Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Os respondentes, conforme gráfico a seguir, desenvolvem diversas atividades, todas de baixa complexidade – pescadores, industriários, comerciantes e operários. Na categoria 'outros' foram registradas atividades tais como: doméstica, estudante, segurança, auxiliar de laboratório, cambista, motorista, aposentados, operador de máquinas, torneiro, pedreiro, recepcionista, vigilante, guarda, mecânico, operador de produção, manicure, professor, funcionário público, atendente, educador, cozinheira, camareira, eletricitista, autônomo, policial militar e administrador. Houve ainda uma

menção a “de tudo um pouco”. Tal composição profissional caracteriza um quadro de população economicamente ativa atuante em atividades com baixo nível de geração de renda.

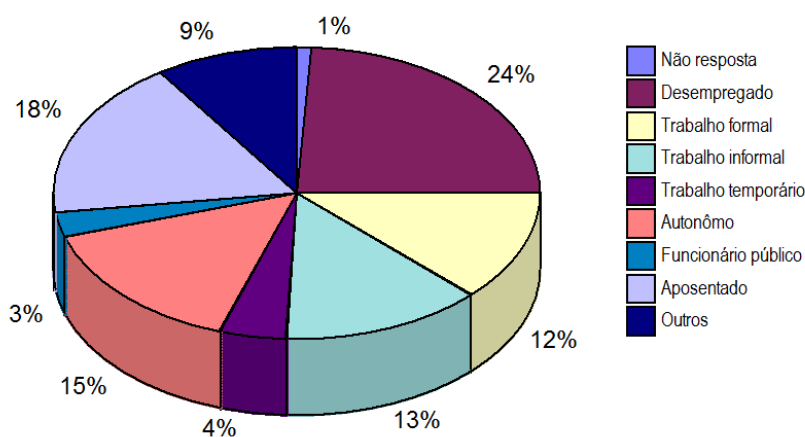
Gráfico 2 – Profissão



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Ao serem questionados sobre seu status como trabalhador os respondentes se posicionaram como espelhado a seguir, destacando-se a resposta outro, cuja discriminação incluiu apenas doméstica e estudante. Ressalta-se que o expressivo percentual representado por desempregados [24%] e trabalhadores informais [13%] delimita um panorama de falta de relações formais de trabalho no território.

Gráfico 3 – Status como Trabalhador



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

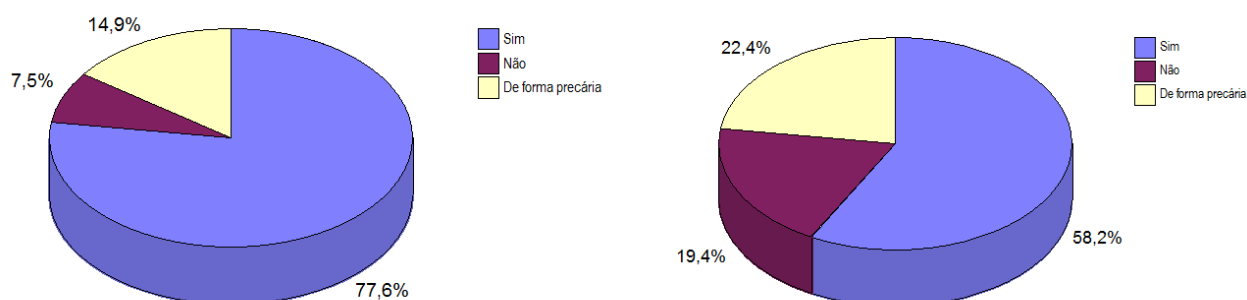
Em relação à residência, 79% afirmaram possuir casa própria. Na maior parte das residências [51%] o número de residentes está entre 3 e 4 pessoas, seguido de 1 a 2 residentes [18%]. Os demais números de residentes somam 31% em conjunto.

4.2 CABOTO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Quanto à Iluminação Pública, a maioria [77,6%] dos respondentes concorda que é boa e reconhecem a

existência na rua em que residem. Ao serem questionados sobre a iluminação nas proximidades 58,2% reconheceram a existência de tal iluminação.

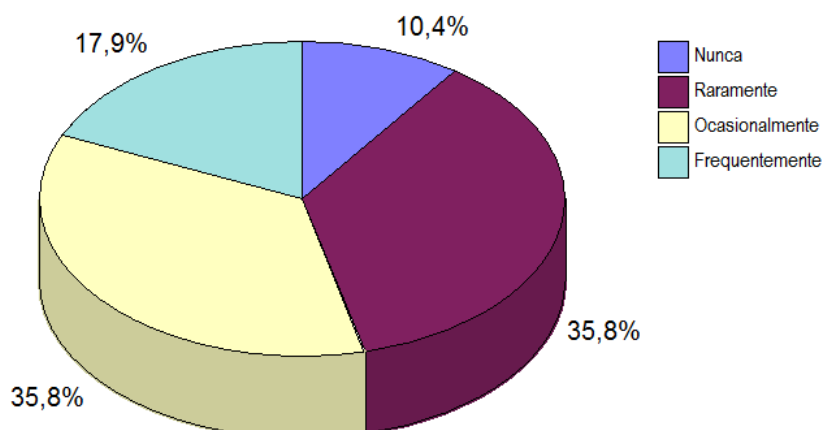
Gráfico 4 – Iluminação Pública – Rua e Proximidade



Fonte: Elaboração própria, 2013.

No gráfico seguinte, percebe-se a presença de um conflito das informações, pois exatamente 35,8% concordam que as interrupções dos serviços de energia ocorrem de maneira ocasional e permanente, podendo estabelecer que o entendimento para os moradores é de que existe de fato uma irregularidade neste fornecimento, de forma rara e ocasional.

Gráfico 5 – Iluminação pública - Interrupções

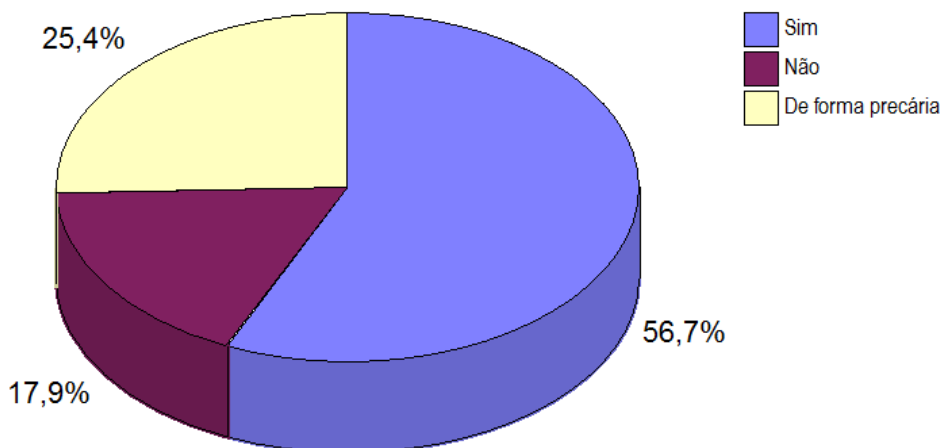


Fonte : elaboração própria, 2013.

Quanto ao calçamento, Caboto é bem servido de calçadas na percepção dos respondentes, pois 65,7% dos entrevistados dizem existir de fato o calçamento, sendo que 20% vê este calçamento de forma precária. Segundo o Jornal da Midia (2006), houve um projeto de urbanização que melhorou a qualidade destes equipamentos. Na operacionalização deste projeto, realizaram-se obras de pavimentação em mais de 1,3 mil metros de ruas, além de serviços de drenagem, construção de passeios e jardins, e da recuperação da quadra de esportes e do cemitério local. "Este é um antigo anseio da população local. Nossa proposta é fazer com que os moradores do distrito de Caboto tenham, com esta obra, uma melhoria significativa na sua qualidade de vida", disse a prefeita de Candeias, Maria Célia de Jesus Magalhães Ramos. Desta afirmação depreende-se a preocupação do poder público em atender às demandas sociais do território, no que se refere à operacionalização de uma determinada tipologia de política pública, caracterizando-se a presença do Estado, enquanto ator hegemônico deste processo.

O gráfico seguinte confirma a informação anterior de que existe calçamento para pedestres (passeios) e vias de acesso ao município asfaltadas, já que 56,7% dos respondentes reconhecem a presença destes equipamentos.

Gráfico 6 – Calçadas para pedestres

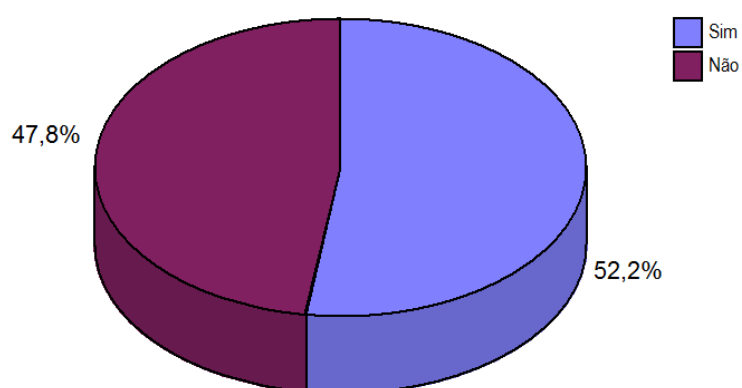


Fonte : elaboração própria, 2013.

Já em relação as vias de acesso a Caboto, 56,7 % afirmam que há vias de acesso asfaltadas, apesar de 29,9% afirmarem que estas são precárias.

Há discordância na avaliação do espaço público representado pelas praças e locais de lazer, conforme gráfico a seguir. Por quatro pontos percentuais, os moradores divergem da existência de praças e locais de lazer, sendo a leitura dificultada.

Gráfico 7 – Praças e locais de lazer



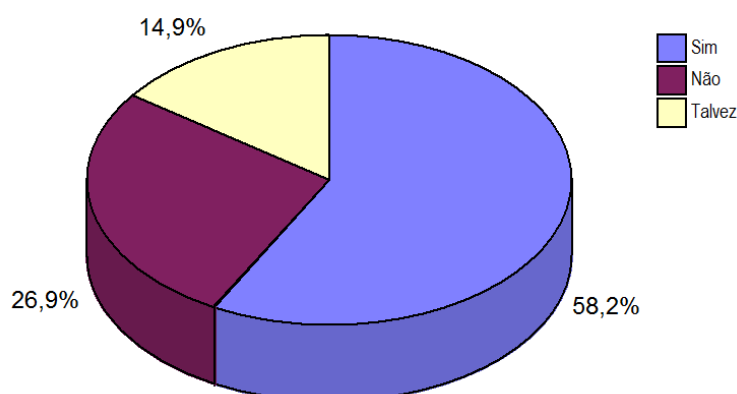
Fonte : elaboração própria, 2013.

A população entrevistada considera, porém que existe cuidado com praças e ruas, que são classificadas como arborizadas por 58,2% dos entrevistados e como dotadas de arborização precária por 17,9%.

Quando questionados sobre a possibilidade de participar de ações voltadas à preservação e arborização do município, adotando uma postura que reflita a tendência atual de se buscar a maior preservação das condições do meio ambiente, 58,2% dos entrevistados afirmou ter esta demanda e

14,9% afirmou que talvez pudessem participar de tais ações. Destaca-se aqui, o percentual elevado de entrevistados [26,9] que informa que não participaria de ações desta natureza, talvez refletindo a falta de programas públicos de conscientização em relação a tal questão.

Gráfico 8 – Demanda para participar de ação voltada para arborização do distrito

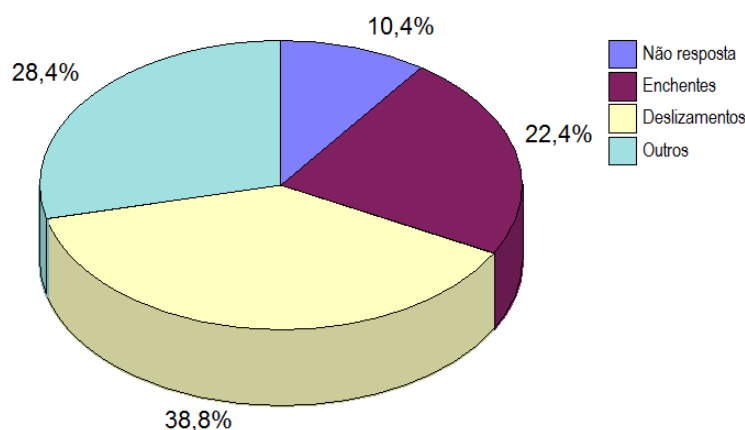


Fonte : elaboração própria, 2013.

Nas questões sanitárias e de esgotamento pluvial, está presente o conflito de posições entre os entrevistados, uma vez que 35,8% deles nega a presença de bueiros para esgotamento de águas, e igual percentual reconhece a existência deste equipamento público, destacando-se ainda que 28,4% dos respondentes reconhecem a presença do equipamento, mas ressaltam sua precariedade. Esta divisão de opiniões também está presente na análise dos problemas decorrentes das chuvas, com 58,2% afirmando que estas acarretam em problemas para o distrito, e o restante negando a presença destes efeitos.

Daqueles que sinalizam para a presença de problemas provenientes das chuvas, como demonstrado no gráfico seguinte, 38,8% apontam como efeito a possibilidade de deslizamentos de terra, provavelmente pela localização e constituição geográfica do distrito e 22,4% destacam a possibilidades de enchentes. Em relação ao item outros [28,4%] os respondentes destacaram : lama, ventania, alagamentos, invasão da água, entupimento dos bueiros com alagamento da via central e não informado.

Gráfico 9 – Problemas ocasionados pelas chuvas

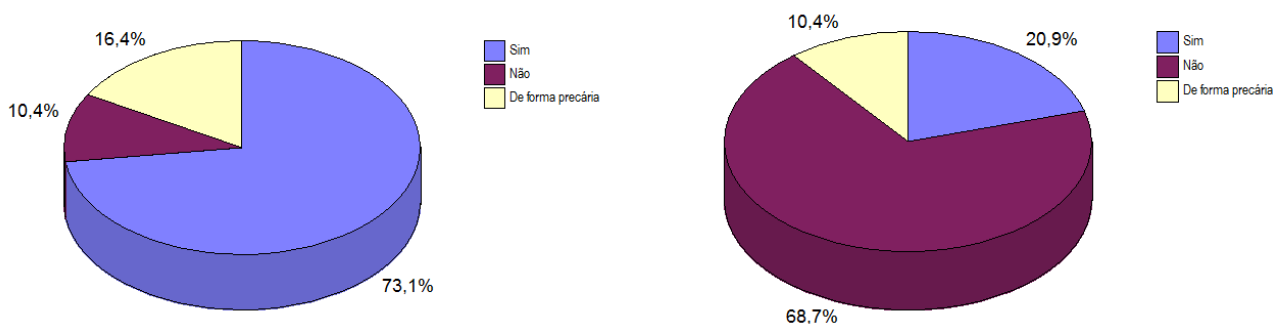


Fonte : elaboração própria, 2013.

No que diz respeito à coleta de lixo, 73% dos respondentes reconhecem que este serviço público é prestado de forma regular na sua rua, mas a mesma pergunta quando direcionada ao distrito como um

todo apresenta resultados que apontam para uma posição contrária. Tal situação é explicitada nos gráficos a seguir apresentados.

Gráfico 10 – Coleta de lixo regular – rua e distrito

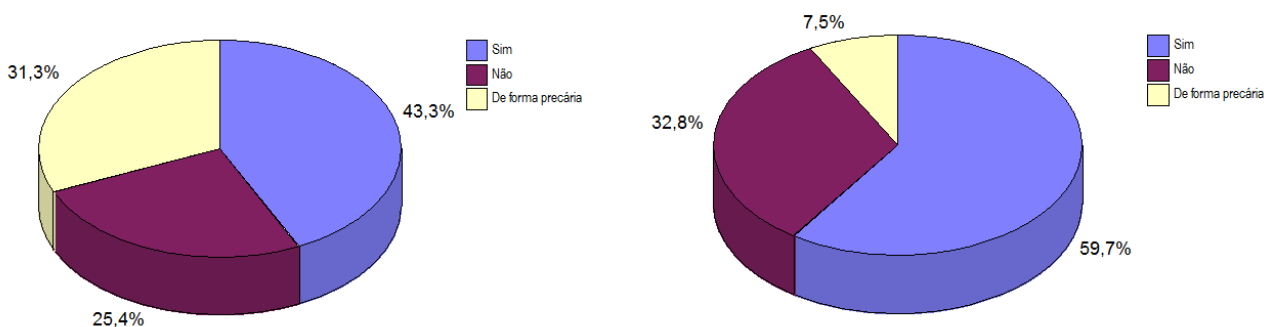


Fonte : elaboração própria, 2013.

Em relação à coleta seletiva, a população afirma não participar de atividades de orientação de coletas seletivas, mas 71,6% afirmaram ter interesse em participar. A falta de conscientização, provavelmente pela inexistência de esforços públicos no sentido de favorecer a maior conscientização em relação ao meio ambiente, através de programas de educação ambiental, faz com que a população não faça coleta seletiva. Repetindo a situação encontrada quando da análise dos aspectos relativos à arborização dos espaços públicos.

Em relação à presença de rede de esgoto, 43,3% dos respondentes afirmaram a presença deste equipamento no distrito, ao passo que 25,4% responderam que não existe e 31,3% reconhecem a presença de forma precária. Perguntado se a rede de esgoto é integrada a alguma rede de tratamento, 59,7% dos respondentes disseram que sim, 32,8% disseram que não e 7,5% reconheceram como precária. Estas informações podem ser mais bem visualizadas nos gráficos apresentados em sequência.

Gráfico 11 – Rede de esgoto



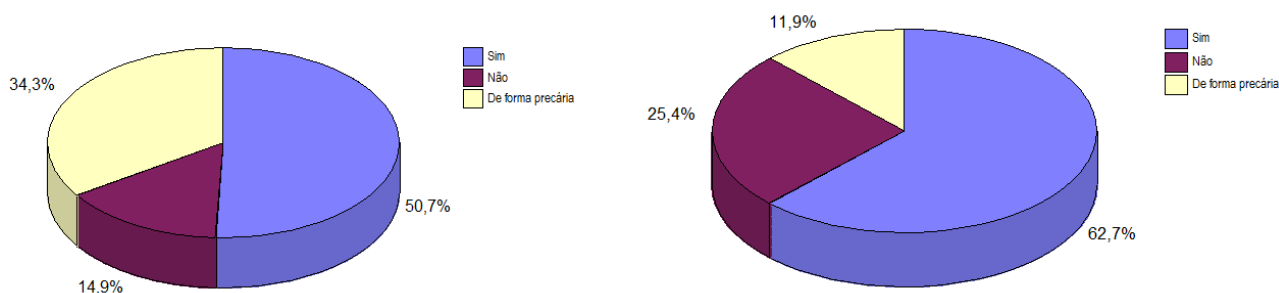
Fonte : elaboração própria, 2013.

É interessante notar o desconhecimento da população em relação ao que seja efetivamente interligação do esgotamento sanitário, pois mesmo afirmando [43,3% e 59,7%] que há esgotamento interligado, 61,2% responderam que sabiam o destino do esgoto: maré, praia e fossa, o que demonstra que não há efetiva rede de esgotamento sanitário. Ressalta-se que quando da aplicação dos questionários, verificou-se *in loco* a presença em Caboto de inúmeras saídas de esgotamento doméstico jogando diretamente os dejetos na praia.

Perguntado pela presença de meio fio, 59,7% dos entrevistados responderam que sim, 25,4% responderam que é precário, 13,4% responderam que não existe e 1,5% não respondeu.

Quanto ao calçamento das ruas do distrito, 50,7% dos respondentes afirmaram que é bom, 34,3% que é precário e 14,9% que é ruim. Em relação ao calçamento das ruas próximo a sua residência, 62,7% dos respondentes afirmaram que existe, 11,9% que é precário e 25,4% que não existe, como demonstrado nos gráficos seguintes.

Gráfico 12 – Ruas calçadas [distrito e proximidade - rua]



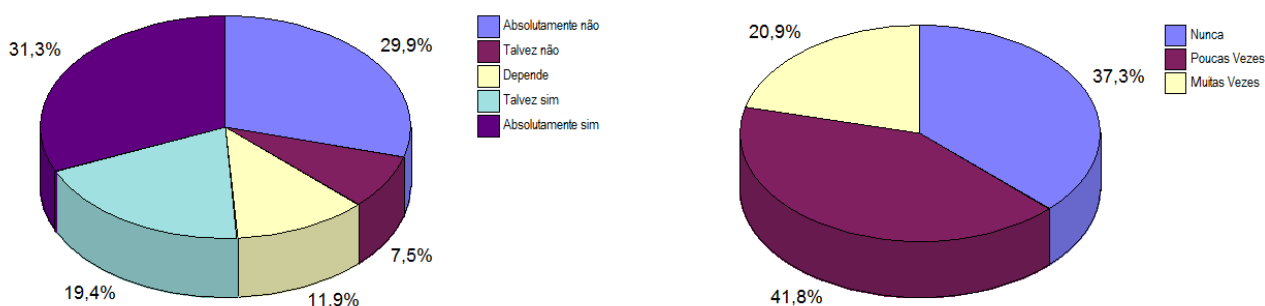
Fonte : elaboração própria, 2013.

Ao se questionar sobre a presença de rampas de acesso nas ruas, 6,0% dos entrevistados responderam que sim, 7,5% responderam que existe de forma precária e a maioria [86,6%] respondeu que não existe, caracterizando-se assim um contexto em que se verifica a falta de um importante equipamento público que viabilize melhores condições de acesso a portadores de necessidades especiais.

Em relação à segurança pública, quando questionados sobre a atuação e presença da polícia militar no distrito, 97% dos entrevistados responderam que inexistente de forma sistemática este serviço público em Caboto, identificando-se ainda a ausência de delegacia local.

Apesar da ausência do Estado em relação ao aparato policial, 31,3% dos entrevistados, classificam a localidade como absolutamente segura, ou seja, pontuaram a tranquilidade e ausência de atos ilícitos no distrito. Em contrapartida 29,9% não se sentem seguros residindo naquele distrito. Os demais números somam 38,8% entre talvez ou dependendo da situação. Quanto as situações de insegurança, 41,8% dos consultados, poucas vezes já viveciaram ou presenciaram cenas desabonadoras no distrito. Contudo 37,3% nunca participaram ou visualizaram, tão pouco tomaram conhecimento de ocorrências ilegais. Nos demais, 20,9% muitas vezes observaram acontecimentos de instabilidade.

Gráfico 13 – Segurança e Insegurança

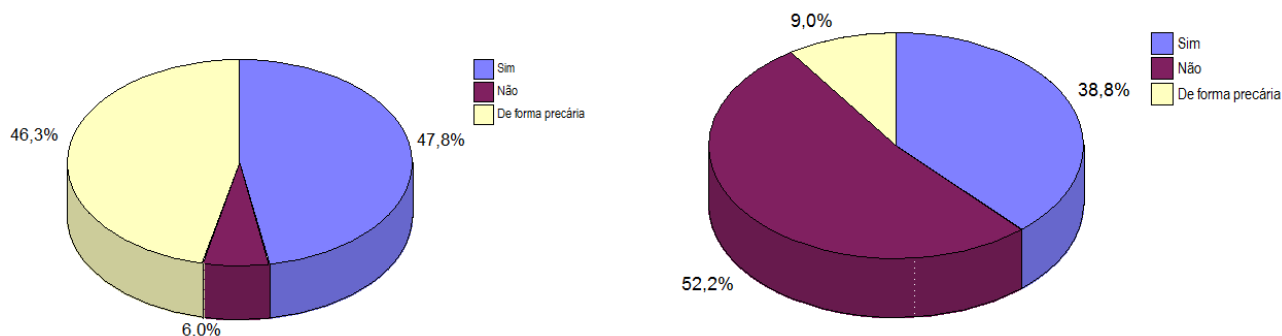


Fonte : elaboração própria, 2013.

Em relação aos postos de saúde, 47,8% dos respondentes, tem conhecimento da existência da instituição no distrito. Somente 6,0%, reclamam a falta da unidade de atendimento. Todavia 46,3% se queixam da precariedade do centro médico atual. Considerando os programas de saúde da família, a maioria dos entrevistados, cerca de 52,2% informam não haver tal estratégia proposta pelo governo

federal no distrito. Já 38,8% identificam tal planejamento. E apenas 9,0% reclamam da precariedade do projeto real. Estas informações são a seguir consolidadas graficamente.

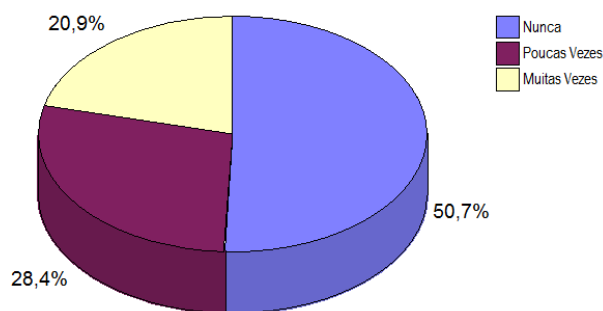
Gráfico 14 – Posto de saúde e Programas de saúde da família



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Ao serem questionados sobre o acesso fácil a atendimento médico, 53,7% dos cidadãos relatam que este acesso poucas vezes é simples, ao passo que 25,4% responderam que nunca é simples, e apenas 20,9% afirmam ser fácil a busca por este importante serviço público. Já em relação à participação em programas de saúde as posições dos entrevistados são graficamente apresentadas a seguir.

Gráfico 15 – Participação em programas de cuidado com a saúde

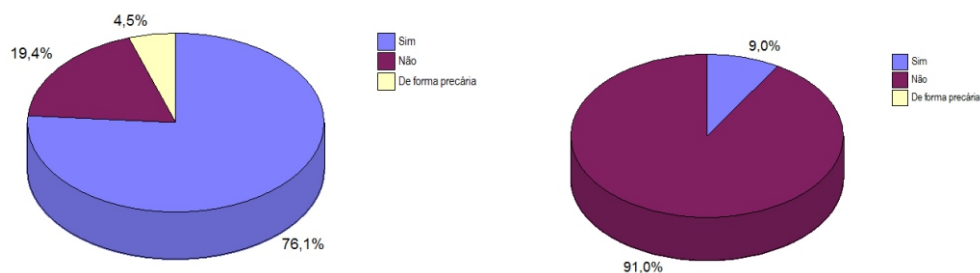


Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Acerca da educação, destaca-se como ponto negativo a inexistência de creches no distrito. O resultado demonstra que não há espaço disponibilizado para abrigar as crianças em idade de frequentar creches, incentivando-se com isso os pais ou responsáveis a deixarem seu trabalho ou terem dificuldades em se colocar no mercado de trabalho, em função da necessidade de cuidar dos menores sob sua responsabilidade. As opiniões de que estes equipamentos existem e de que funcionam de forma precária somam 14,9%, sendo que a primeira categoria de resposta considera a presença de creches ou cuidadores privados, já que não há presença de creches públicas em Caboto.

Ainda sobre a educação, os gráficos seguintes apresentam que 76,1% dos questionados sabem da existência de instituições com disponibilidade de ensino fundamental, 19,4% não reconhecem tal medida, e apenas 4,5% conhecem a acessibilidade, mas a consideram deficiente. Tem-se ainda a informação de que 91% dos respondentes sabem da existência de instituições que ofertam ensino médio na sede de Candeias, e apenas 9,0% não reconhecem sua presença.

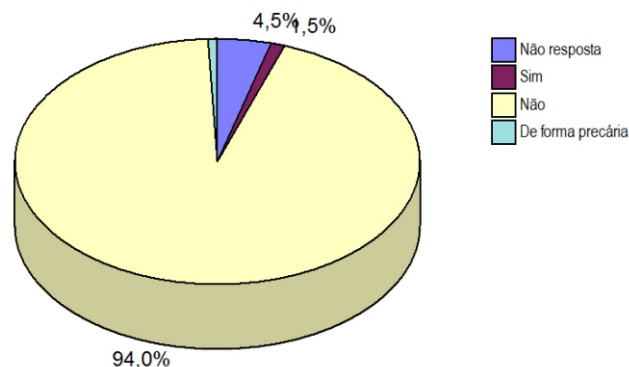
Gráfico 16 – Educação – Ensino Fundamental e Ensino Médio



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Analisando o último gráfico sobre educação, é notória a falta de conhecimento dos entrevistados do que vem a ser instituições de ensino superior. A maioria (94%) relatam não haver determinada disponibilidade. Outros 6,0% somados, não sabem, sabem e/ou sabem de forma precária, ter um espaço com esse objetivo. Assim verifica-se a contrariedade na pesquisa.

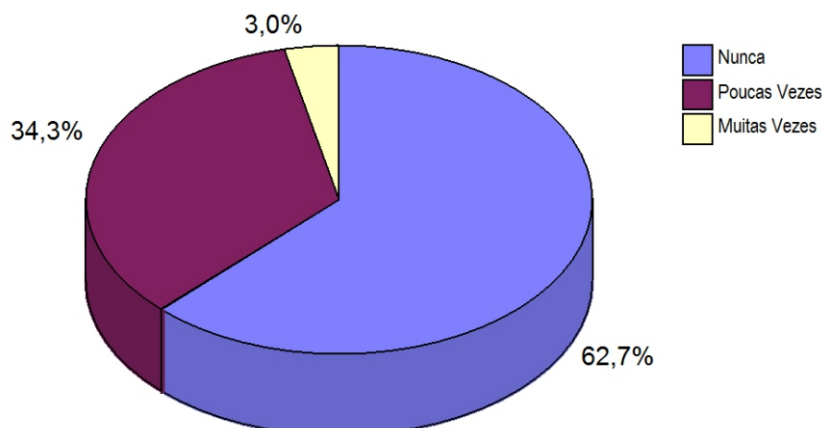
Gráfico 17 – Educação – Instituições de Ensino Superior



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Finalizando a avaliação, 62,7% dos consultados não se sentem amparados pelo Estado, 34,3% consideram-se fracamente atendidos pelo poder público, e, apenas, 3,0% avaliam o amparo do poder público como presente em seu cotidiano, como demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 18 – Amparo do Estado



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Os dados apresentados demonstram que a presença do Estado e a maior participação da sociedade civil na operacionalização de políticas públicas no território de Caboto carecem de uma atuação mais efetiva e presente. Apesar de se reconhecerem alguns avanços, há ainda muito por ser feito para que a população local disponha de infraestrutura básica que garanta a sua autonomia, educação e saúde, destacando-se o descaso do Estado em relação ao esgotamento sanitário que compromete a saúde da população e o potencial turístico local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises empreendidas buscaram identificar o posicionamento do Estado, nas diferentes políticas públicas sob sua responsabilidade, caracterizando-se sua atuação no território estudado a partir de indicadores mais voltados à análise da dimensão econômica do território, como definido por Haesbaert (2007), sempre buscando-se a percepção individual dos seus habitantes.

Em geral, verificou-se que a forma de operacionalização de políticas públicas básicas em Caboto não é

muito diferente do que se encontra na maior parte dos centros urbanos brasileiro. Ou seja, a precariedade em relação a elementos básicos de conforto para qualquer comunidade é característica deste território, apesar de poder se destacar enquanto aspecto positivo que veio a atender um dos anseios da população local, a pavimentação feita recentemente pela administração municipal anterior em alguns locais do distrito.

Contudo, os entrevistados apontam que a iluminação pública é precária, já que mesmo existindo, não funciona dentro do que seria o ideal favorecendo à insegurança da comunidade que tem como grande demanda a presença preventiva da força policial.

Outra questão apontada, fruto de aspectos contemplados na dimensão geográfica como definida por Haesbaert (2007), consiste no fato de o território físico vir, no decorrer do tempo, perdendo muitas de suas características originais de ilha ou fazenda já que suas ruas naturalmente arborizadas, em decorrência do crescimento populacional e do aumento de construções vêm reduzindo gradativamente a quantidade de árvores, apesar de os moradores por reconhecerem a importância deste aspecto para seu bem estar, estarem dispostos a participar de ações voltadas à manutenção ou recuperação destes elementos.

A pouca participação/conscientização da sociedade civil na definição de políticas públicas de seu interesse é verificada sob diferentes aspectos que permitiram a caracterização deste território a partir da pesquisa de campo. Como exemplo desta situação, inicialmente pode citar-se a falta de uma rede de tratamento de dejetos, já que o sistema existente nada mais é do que um canal de encaminhamento direto destes para o mar, questão esta que vem acompanhada da ausência de qualquer esforço que vise reverter esta situação a partir do maior envolvimento da comunidade.

Outro importante aspecto relativo ao nível de comprometimento da sociedade civil consiste na ausência de qualquer esforço, em que pese o interesse da população, no sentido de viabilizar um processo de coleta seletiva de lixo; a não operacionalização de nenhum esforço de coleta seletiva de lixo, demanda importante para a população.

Nesta mesma linha, tem-se um precário atendimento de saúde com uma rotina de atendimento por especialidades, na qual cada especialidade médica tem dia e hora certas para ocorrer. Quando questionados, os moradores afirmam que esta sistemática atende demandas básicas, porém gostariam de ter um posto permanente, a exemplo das Unidades de Pronto Atendimento para a prestação de primeiros socorros, evitando-se com isso o deslocamento da população que necessita de atendimento de baixa complexidade, para a sede do município de Candeias, ou até mesmo para Salvador.

Esta situação replica-se em relação à Educação, quando os moradores sinalizam a existência de apenas 2 núcleos escolares de ensino fundamental, destacando ainda a ausência de oferta de ensino médio e superior, fato que leva parte da população jovem ao êxodo, contribuindo para que o distrito se caracterize como uma “cidade de aluguel”, para onde as pessoas vão apenas nos fins de semana ou férias. Esta característica também se reforça pelo modelo de oferta de trabalho local, no qual a maior parte da população trabalha fora do território pela ausência de postos de trabalho formais, exceto pela presença de um comércio local de pequeno porte e deficitário composto por muitos bares, com a visível falta de outros pontos comerciais básicos, tais como farmácia, bancos, supermercados etc.

Pontua-se ainda que o trabalho informal da pesca artesanal de subsistência representa a principal fonte de renda da maioria da população, sendo o produto desta atividade comercializado no próprio distrito, junto aos poucos restaurantes ali existentes, servindo também para consumo doméstico, sendo apenas pequena parte comercializada em Candeias, fazendo com que o nível de geração de renda proveniente desta atividade seja muito pequeno.

De maneira geral, percebeu-se que há intensa apatia da comunidade em relação ao desenvolvimento das potencialidades de seu território, das práticas e fazeres locais, bem como, a quase completa ausência do Estado no que diz respeito à implementação de políticas públicas focadas à valorização cultural e resgate da memória social, tão rica e complexa que este território guarda, ou seja, confirme-se, conforme Secchi (2011) e Abrúcio e Couto (1996) com a presença de um inoperante modelo estadocêntrico demarcado pela “municipalização dos problemas”.

Tendo em vista o caráter experimental e exploratório da pesquisa realizada em Caboto, assume-se que

as análises propostas dizem respeito a um pequeno recorte dentro da complexidade apresentada pelo território. Como se pretende aprofundar questões e análises desse território, com vistas a buscar parcerias e/ou estimular a mobilização em torno do atendimento às demandas da população local, o esforço inicial desta etapa centrou-se na caracterização do mesmo em relação a políticas públicas básicas, cabendo estender esta análise às demais dimensões apresentadas por Haesbert (2007), prioritariamente com vistas a atender às demandas dos atores hegemônicos, conforme em Santos (2000).

Finaliza-se, afirmando que este estudo pode servir de base para maior aprofundamento de discussões sobre a temática da operacionalização de políticas públicas em um dado território, bem como para gerar produtos outros que contribuam para que a comunidade local se aproprie de forma concreta dos seus limites e possibilidades, ao tempo em que se apropria de uma visão mais ampla do seu território de modo a desenvolvê-lo consciente e sustentavelmente a partir da sua participação efetiva na concepção e implementação de políticas públicas aderentes às suas demandas reais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Marcelo. Sobre a memória das cidades. In: CARLOS, Ana Fani Alessandri; SOUZA, Marcelo Lopes de; SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão (Orgs.). **A produção do espaço urbano: agentes e processos, escalas e desafios**. São Paulo: Contexto, 2012.
- ABRÚCIO, Fernando Luiz e COUTO, Cláudio Gonçalves. A redefinição do papel do Estado no âmbito local. São Paulo: **São Paulo em perspectiva**, n.10, v.3, 1996. p.40-47.
- ALMEIDA, Denise Ribeiro. **Notas de aula da disciplina Estratégia de Desenvolvimento Socioterritorial, ministrada no Mestrado Interdisciplinar do CIAGS**. Salvador, setembro de 2012.
- ANDRADE, Jailson Bittencourt de et al. Contaminação Química. In: ANDRADE, Jailson B. de e HATJE, Vanessa (Org.) **Baía de Todos os Santos: Aspectos Oceanográficos**. EDUFBA, Salvador - BA, 2009.
- AZEVEDO, Paulo Ormino. Recôncavo: território, urbanização e arquitetura. In: In: CAROSO, Carlos; TAVARES, Fátima; PEREIRA, Cláudio. **Baía de Todos os Santos: Aspectos humanos**. Salvador: EDUFBA, 2011.
- BECKER, Bertha K e EGLER, Cláudio A.G. Brasil: **Uma Nova Potência Regional na Economia-Mundo**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BRAUDEL, Fernand. **História e Ciências Sociais**. Lisboa: Editorial Presença, 1972.
- CAROSO et., al. Baía de Todos os Santos: aspectos humanos. In: A Baía de Todos os Santos: um sistema geo-histórico resistente. In: CAROSO, Carlos; TAVARES, Fátima; PEREIRA, Cláudio. **Baía de Todos os Santos: Aspectos humanos**. Salvador: EDUFBA, 2011.
- CANDEIAS. Disponível em: <http://candeiascidadedasluzes.blogspot.com.br/2009/10/distrito-de-caboto.html>. Acesso em: 20 Mar 2013.
- CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano**. 16. ed. Tradução de Ephraim Ferreira Alves, Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- CIRANO, Moura, et al- Oceanografia Física. In: ANDRADE, Jailson B. de e HATJE, Vanessa (Org.) Baía de Todos os Santos: **Aspectos Oceanográficos**. Salvador: EDUFBA, 2009.
- COMPARATO, Fábio Konder. Ensaio sobre o juízo de constitucionalidade de políticas públicas. **Revista dos Tribunais**, ano 86, n. 737, março, São Paulo, 1997. Disponível em: <http://www2.senado.gov.br/bdsf/item/id/364>. Acesso em 20 Mar 2013.
- IBGE. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/bahia/candeias.pdf>. Acesso em: 20 Mar 2013.
- _____. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. 2012. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2012/pdf/educacao_pdf.pdf. Acesso em: 28 Mar 2013.
- HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização: do fim dos territórios à multiterritorialidade**. Rio de Janeiro: 6ª ed. Revista, 2007, 395p.

JORNAL DA MÍDIA. Disponível

em:http://www.jornaldamidia.com.br/noticias/2006/01/11/Bahia/Prefeitura_de_Candeias_inaugura_o.shtml. Acesso em: 20 Mar 2013.

LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

MASSA-ARZABE, P. H. Dimensão jurídica das políticas públicas. In: BUCCI, M. P. D. (Org.). **Políticas públicas: reflexões sobre o conceito jurídico**. São Paulo: Saraiva; 2006. p. 51-74.

MOURÃO, L. (2005). **Pertencimento**. Artigo apresentado no II Congresso Internacional da Transdisciplinaridade – Vitória – ES, Julho, 2005. Disponível em: http://cetrans.com.br/artigos/Lais_Mourao.pdf. Acesso em: 2 Abr 2013.

SANTOS, Milton. O papel ativo da Geografia: um manifesto. **Revista Território**. Rio de Janeiro, ano V, n.9, pp. 103-109, jul./dez 2000. Disponível em: http://www.revistaterritorio.com.br/pdf/09_7_santos.pdf. Acesso em 11 Jan 2012.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: Conceitos, esquemas de análise e casos práticos**. São Paulo, Cengage Learning, 2011. 168p.

SOSCABOTO. Disponível em: <http://soscaboto.blogspot.com.br/2012/06/blog-post.html>. Acesso em: 20 Mar 2013.

SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão. A produção do espaço urbano: escalas, diferenças e desigualdades socioespaciais. In: CARLOS, Ana Fani Alessandri; SOUZA, Marcelo Lopes de; SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão (Orgs.). **A produção do espaço urbano: agentes e processos, escalas e desafios**. São Paulo: Contexto, 2012.

THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 3. ed. São Paulo: Pólis, 1982.

Proposta de uma estratégia de Educação Corporativa para o Celta Incubadora

THIAGO GONÇALVES MAGALHÃES¹

MARCOS MAPTISTA LOPEZ DALMAU²

A falta dos conhecimentos em gestão que são vitais para o gerenciamento das empresas é uma das principais carências enfrentadas pelas Micro e Pequenas Empresas. Empresas incubadas muitas vezes, por serem iniciantes, carecem de experiência, conhecimentos e investimentos, o que restringe os gestores em investir na sua formação, bem como na formação de seus colaboradores. Salienta-se assim a importância de desenvolver ações de educação continuada para o desenvolvimento gerencial durante o tempo em que as empresas estão incubadas. Neste sentido, o objetivo deste estudo é propor um modelo piloto de educação corporativa aplicável à realidade da incubadora Celta. A pesquisa é predominante qualitativa tendo em vista o referencial teórico e conta com uma complementação quantitativa. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e questionários com o diretor da incubadora e com os gestores das empresas Alfa e Beta. Após a análise dos dados obtidos com as entrevistas e com os questionários de competências, foi desenvolvida uma análise para identificar os principais pontos de convergência e divergências em relação às necessidades de capacitação gerencial das empresas estudadas. O resultado do estudo foi a formulação de um projeto piloto quanto à estratégia de educação corporativa considerando as necessidades comuns das empresas e as características da incubadora em relação à estrutura, investimento, e outras peculiaridades.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Corporativa. MPE's. Incubadoras.

The lack of knowledge in management which is vital for the enterprises operation is one of the main deficiency experienced by the micro and small firms. Frequently incubated companies whose are beginners have a lack of experience, knowledge and investments which restrict the managers to invest in their own professional education, as well as their employees. Thus, it emphasizes the importance of a developing program focused in actions of continuing education for the managerial development while the enterprises are incubated. In this way, the main goal of this research is to propose a pilot-model of corporate education that is applicable to the reality in CELTA incubator located in Florianópolis. The research is mostly qualitative with a quantitative complementation. Interviews have been done with the incubator CEO and with the managers of the incubated firms. After the data analysis obtained with the interviews and the competencies survey, a criteria was developed in order to identify the main points of the convergences and divergences related to the management needs of capacity in the enterprises who participated in this study. The result of this review was a pilot Project about corporate education strategy considering the common needs between the enterprises and the incubator in general according to the structure, investments and others peculiarities.

KEYWORDS: Corporate Education. Micro and Small Enterprises. Incubators.

¹ Universidade Federal de Santa Catarina: Graduado em Administração pela UFSC, Mestrando do Programa de Pós Graduação em Administração CPGA/UFSC. Estudo na linha de Gestão por Competências. Email: magalhaesgthiago@gmail.com.

² Dr. –UFSC – Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999), mestrado (2001) e doutorado (2003) em Engenharia de Produção pela mesma instituição. Atualmente é Chefe do Departamento de Ciências da Administração e professor adjunto IV da Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração CPGA/UFSC e do Mestrado Profissional em Administração Universitária PPGAU/UFSC. Email: dalmau@cse.ufsc.br.

1. INTRODUÇÃO

Um ponto central levantado pelas empresas é de que o crescimento da produtividade da mão de obra é fundamental para o aumento da competitividade, uma arma com a qual podem enfrentar melhor seus concorrentes no mercado. Desta forma, o aperfeiçoamento das competências dos funcionários constitui uma das vias para assegurar a sobrevivência e a competitividade. No entanto, conforme Silva (2010), as necessidades internas, de natureza técnica, política e financeira, levam as micro e pequenas empresas a enfrentar restrições e dificuldades para criar, implantar e manter uma estrutura que proporcione uma educação permanente, ou seja, a educação corporativa. Entretanto, os empresários precisam se conscientizar que as condições de mercado atuais e futuras exigem uma postura mais afetiva da liderança em relação à educação dos seus colaboradores.

Nos últimos anos, têm-se dado grande importância para a ideia de aglomeração espacial, passando a ser associada à competitividade, valorizando a cooperação entre os agentes e a capacidade de gerar inovações, fator chave para o sucesso das empresas. Assim, o desenvolvimento das regiões, das empresas, principalmente as micro e pequenas empresas dependem do envolvimento de todos os agentes locais, surgindo conceitos, como redes, *clusters*, parques tecnológicos, incubadoras, arranjos produtivos locais, entre outros, (MARINI E SILVA, 2011).

Devido as suas características, essas aglomerações espaciais tornam possível o desenvolvimento da educação corporativa para as micro e pequenas empresas, uma vez que além de o ambiente em que as organizações estão instaladas ser propício para a construção do conhecimento, tem-se uma série de relações com outros atores como universidades e governo que possibilitam a implementação da educação continuada (ANPROTEC, 2011).

Dessa forma, a fim de verificar a realidade de um aglomerado que seja representativo para a cidade de Florianópolis no que tange ao desenvolvimento de ações de educação corporativa, escolheu-se como objeto de estudo deste trabalho uma incubadora de empresas, que possui grande importância para a região.

O centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA) é a incubadora do Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), sendo a maior incubadora da América Latina e tendo como missão dar suporte a Empreendimentos de Base Tecnológica, e ao mesmo tempo, estimular e apoiar a sua criação, desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico. A incubadora já colocou no mercado mais de 70 empresas e hoje possui cerca de 40 empresas incubadas. Entretanto, conforme análise do atual gestor, os empreendedores possuem um bom produto e um grande conhecimento técnico, mas carecem de conhecimentos em gestão, finanças, mercado, pessoas que são essenciais para o gerenciamento das organizações.

Logo, acredita-se ser possível trabalhar uma educação planejada, continuada e contextualizada para desenvolver as competências gerenciais nos gestores e nos colaboradores das empresas desde o início da incubação até a sua colocação no mercado. Dessa maneira indaga-se: Como desenvolver um modelo de educação corporativa aplicável a realidade da incubadora CELTA? Logo, o objetivo central deste artigo é propor um modelo piloto de Educação Corporativa aplicável à realidade da incubadora CELTA. Para atingir esse objetivo central primeiramente foram mapeadas as características de identidade organizacional, capacitação e as estratégias das empresas, após foram verificadas as exigências de qualificação gerencial nas empresas estudadas e os pontos de convergências e divergências entre as empresas, para por fim poder desenvolver o modelo conceitual do projeto de educação corporativa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesse novo ambiente empresarial, que requer novas competências e mais complexas, a educação corporativa surge como um “guarda-chuva estratégico” para desenvolver e educar os colaboradores, bem como os outros *stakeholders*, a fim de cumprir estratégias empresariais da organização (MEISTER, 1999). Dessa forma, Eboli (2004) complementa ao dizer que o principal objetivo da educação corporativa é preparar todos os empregados da organização para extrair vantagens das

mudanças emergentes e institucionalizar a cultura de aprendizagem contínua alinhada às estratégias da empresa.

O modelo de educação corporativa, segundo Meister (1999), baseia-se em competências e interliga as necessidades estratégicas empresariais com a aprendizagem. Ou seja, a educação corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências, fazendo com que o principal objetivo da escola de educação corporativa seja o desenvolvimento e instalação das competências críticas a fim de viabilizar as estratégias do negócio.

Percebe-se que a proposta da educação corporativa difere-se da tradicional área de treinamento e desenvolvimento, pois busca criar um sistema de aprendizagem contínua, voltado para o desenvolvimento das competências que são necessárias para o alcance das estratégias da organização.

Dessa forma, Eboli (2004) complementa dizendo que as empresas que aplicam os princípios da educação corporativa, estão criando um sistema de aprendizagem contínua, com o intuito de desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínuo e ativo.

Logo, o objetivo principal da educação corporativa é buscar desenvolver as competências críticas ao invés das habilidades individuais, e o foco está em privilegiar o aprendizado organizacional com o intuito de fortalecer a cultura corporativa e o conhecimento coletivo. No que diz respeito ao escopo concentra-se nas necessidades do negócio tornando o escopo estratégico, dando ênfase na concepção de ações educacionais a partir das estratégias do negócio, ou seja, na identificação das competências críticas da empresa. Quanto ao público-alvo adota um conceito inclusivo, buscando desenvolver competências críticas no público interno e externo, pois contempla a possibilidade de ser um processo virtual, e por fim o resultado é o aumento da competitividade empresarial (FISCHER E AMORIM, 2010).

2.1 CONCEPÇÃO E MODELAGEM DO PROJETO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A primeira fase do processo de concepção e modelagem do projeto de educação corporativa consiste no alinhamento estratégico, logo, deve-se conhecer a missão, a visão e os valores. Após a definição dos fundamentos da estratégia, é necessário definir os principais objetivos estratégicos da organização, os seja, quais são as intenções de médio e longo prazo, tratadas de forma genérica e abrangente. Moraes e Eboli (2010) dizem que esses objetivos darão origem ao planejamento estratégico, que cada objetivo dará origem a um plano de ação, que detalhará todas as tarefas necessárias para que seja atingido.

Ainda conforme os autores o sistema de educação corporativa deverá retratar e dar suporte aos objetivos estratégicos da empresa, para que isso seja possível, será utilizada a gestão por competências como elo entre a estratégia e a educação. Dessa forma, após o alinhamento estratégico, que consiste na primeira fase do processo de concepção do projeto, deixam-se claras quais competências deverão ser desenvolvidas. O processo de mapeamento das competências deverá ser feito de forma participativa para que os resultados sejam mais efetivos.

Esta é uma fase muito importante no desenvolvimento do projeto de educação corporativa, pois conforme Moraes e Eboli (2010) não existe sistema de educação corporativa sem que as competências da organização estejam mapeadas para os seus diversos públicos. O sistema de educação corporativa não busca apenas desenvolver certas habilidades nas pessoas, mas também criar as competências necessárias à estratégia do negócio.

Os sistemas de educação corporativa conforme Moraes e Eboli (2010) trabalham no nível das pessoas. Logo, as competências que serão desenvolvidas pelos sistemas educacionais das organizações serão as competências humanas. Quando as pessoas na organização atingem as competências humanas, as organizações possuem condições de obter suas competências organizacionais e empresariais, porque possuem em seu quadro com capacidade de responder às necessidades do negócio.

Conforme Dalmau e Tosta (2009) além das competências necessárias às estratégias organizacionais, o diagnóstico das competências possibilita identificar as competências internas já existentes e aquelas que são necessárias, mas não estão disponíveis.

A terceira etapa consiste na validação estratégica do sistema de educação corporativa, o importante nesta etapa é certificar-se que as fases anteriores foram realizadas e que possuem as informações necessárias para definir as estratégias do sistema de educação corporativa. Nesta etapa serão definidos os objetivos, as diretrizes e recursos que serão utilizados pelo sistema de educação corporativa a ser criado. Pois estas definições garantem que esse sistema esteja de acordo com a estratégia da empresa e que representa um compromisso com a alta direção, pois estes fatores são fundamentais para o sucesso do projeto (HORNEAUX JR. 2010).

Na definição dos objetivos a metodologia baseia-se em definir um objetivo geral para o sistema de educação corporativa, este objetivo deve traduzir o que a empresa espera que o sistema de educação corporativa contemple em relação às necessidades de desenvolvimento com base na análise das estratégias e das competências feitas nas etapas anteriores. Após deverá também definir os objetivos específicos, que traduzem um caminho para se alcançar o objetivo geral (EBOLI, 2008).

Já no que tange às diretrizes, conforme Moraes e Eboli (2010) essas são a forma como o sistema educacional cumprirá seu papel na organização e norteiam as ações a serem implementadas. E no que diz respeito aos recursos, estes representam os meios necessários à implantação do sistema educacional, eles norteiam os investimentos necessários ao projeto. São exemplos de recursos: estrutura física, sistema de tecnologia da educação, conteúdos, laboratórios, bibliotecas, profissionais, entre outros.

A definição das escolas do sistema consiste na quarta fase e conforme Angel e Izard (2010) os sistemas de educação corporativa são divididos em escolas (pilares ou centros), em função do tipo de formação a ser oferecida e das competências que se deseja desenvolver. Eboli (2004) complementa destacando a importância desta etapa, ao dizer que esta fase é o coração do sistema, pois nela serão definidos, além das escolas, os programas de formação, os formatos e produtos do novo projeto educacional.

Ainda conforme os autores, uma escola do sistema de educação corporativa é um agrupamento de conteúdos relacionados a um tipo específico de competências humanas. Ao se criar uma escola é necessário definir quais serão as competências que serão trabalhadas, qual será seu público alvo, quais programas serão desenvolvidos e como eles estarão agrupados na forma de produtos, serviços e formatos.

O objetivo geral da escola deve traduzir o que se espera que a escola desenvolva em relação às necessidades de capacitação da organização, e os programas, produtos, serviços e formatos oferecidos devem refletir as competências a serem desenvolvidas. Assim, destaca-se a importância nesta etapa de definição das escolas, uma vez que devem estar estruturadas de forma a desenvolver as competências mapeadas anteriormente, fazendo que o sistema de educação corporativa tenha resultados positivos que possam impactar no negócio da organização. Essas quatro fases são de fundamental importância para o sucesso no desenvolvimento de um sistema de educação corporativa.

Cabe ressaltar que a metodologia deve ser customizada para a organização, apresenta-se aqui somente as principais diretrizes, entretanto o projeto de educação corporativa deve respeitar as particularidades das empresas, como exemplo as de estudo desse trabalho que são as MPE's, e outros aspectos como o contexto das empresas, no caso na incubadora de empresas. Essa customização é necessária para que o projeto de educação corporativa seja fidedigno às reais necessidades da organização.

3. METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como sendo qualitativo complementado por uma abordagem quantitativa. O estudo em sua grande maioria é qualitativo, pois o objetivo foi conhecer a realidade da incubadora e das empresas bem como mensurar a opinião dos gestores, buscando dessa forma conhecer a atual situação da incubadora em termos de capacitação. Entretanto para mapear as competências utilizou-se um instrumento de coleta de dados em que se buscou mensurar com base na opinião dos gestores o grau que as empresas possuíam em relação as competências gerenciais, a mensuração foi realizada através de uma escala likert, destacando-se dessa forma a abordagem quantitativa, que possibilitou

averiguar por categoria de competência a necessidade de educação corporativa das empresas. Conforme Vergara (2007) um estudo qualitativo tem como intuito de mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, através de uma amostra ou população.

No que tange os tipos de pesquisa, para Vergara (2007), existem várias taxionomias. No entanto, a autora propõe dois critérios para a categorização da pesquisa que são: quanto aos fins e quanto aos meios empregados. Quanto aos fins a pesquisa enquadra-se como descritiva e aplicada, e quanto aos meios de investigação a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Através do estudo de caso buscou-se maior profundidade na coleta de dados.

Os sujeitos da pesquisa são o diretor da incubadora e os gestores de duas empresas incubadas, que foram escolhidos pela direção da incubadora para realizar o estudo, por estarem em fases distintas do processo de incubação. A empresa Alfa encontra-se na fase inicial do processo de incubação e a empresa Beta na fase final, o que permitiu fazer a comparação em relação as exigências de qualificação gerencial.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: a primeira etapa consistiu em análise documental (relatórios de planejamento estratégico da incubadora e das empresas) e três entrevistas semi-estruturadas com o diretor do Celta e com os dois gestores das empresas Alfa e Beta. A entrevista semi-estruturada foi dividida em três grandes temas: informações gerais, informações estratégicas e gestão de pessoas/capacitação. O intuito da primeira etapa foi fazer o alinhamento estratégico, ou seja, verificar os objetivos estratégicos da incubadora e das incubadas para poder averiguar quais as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos.

Já a segunda etapa da coleta dos dados consistiu em averiguar a necessidades de formação nas empresas estudadas, dessa forma, foi desenvolvido um questionário com seis eixos de competências gerenciais, com base na análise documental, na revisão da literatura e nos dados obtidos com a primeira etapa de coleta dos dados. O questionário possui seis eixos principais de competências: competências comportamentais, produto e tecnologia, mercado, gestão estratégica, gestão de pessoas e gestão financeira.

O questionário que quantificava as competências numa escala de 1 a 5 (likert), sendo 1 muito fraco e 5 muito forte, além de apontar uma nota os gestores precisavam justificar a nota, logo, a análise quantitativa foi complementada com a análise qualitativa. O intuito era gerar o máximo de informações que poderiam identificar as principais deficiências em capacitação por parte dos gestores das empresas incubadas.

A análise dos dados foi realizada por meio do estabelecimento de relações, da análise qualitativa das informações obtidas nas entrevistas e análise documental dos materiais coletados, correlacionando estas com a teoria. A segunda parte foi realizada a análise quantitativa, pois as competências foram mensuradas na escala likert, e ao final foram calculadas as médias de desempenho por categoria de competência apuradas, e a estratégia de análise foi desenvolvida a partir de uma escala de levantamento de necessidade de educação corporativa abaixo exemplificada:

Quadro 1: Escala de avaliação da Necessidade de Educação Corporativa

Escala de Avaliação da Necessidade de Educação Corporativa					
	5	4	3	2	1
Domínio das competências	Alto	Médio		Baixo	
Necessidade de Educação Corporativa	Aperfeiçoamento	Capacitação		Formação	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

A partir dos resultados encontrados, utilizou-se a escala de avaliação da necessidade de educação corporativa apresentada anteriormente, em que 1 e 2 representam pouco domínio por parte das empresas em relação às competências, explicitando dessa forma prioridade de treinamentos máximos com foco em formação. Já as notas 3 e 4 representam um médio domínio nas categorias de

competências, necessitando ações de capacitação, e a nota 5 representa um alto domínio das competências e conseqüentemente destacando ações de aperfeiçoamento.

A análise dos pontos de convergências e divergências em relação à necessidade de qualificação foi realizada com base nos resultados das análises anteriores. A partir desses resultados foi realizada a comparação entre as empresas Alfa e Beta e apurados os pontos de convergências e divergências em relação à necessidade de capacitação.

Em relação às limitações do estudo, este trabalho limitou-se a estudar a direção do CELTA e as duas empresas incubadas. O intuito em realizar o estudo com duas empresas foi possibilitar aprofundamento na análise das empresas, e conseqüentemente ter maior conhecimento das reais características e necessidades das mesmas. Além disso tem-se a limitação temporal, pois o estudo analisou a situação da incubadora no primeiro semestre de 2013. Assim sendo as análises realizadas não podem ser generalizadas para as demais empresas incubadas no CELTA, mesmo que de acordo com o diretor da incubadora as empresas apresentem características comuns, destacando dessa maneira a necessidade do mapeamento das demais empresas incubadas.

4. OS SUJEITOS DA PESQUISA – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir, apresenta-se os sujeitos da pesquisa: a direção da incubadora e as empresas Alfa e Beta com o intuito de realizar o alinhamento estratégico, que conforme Moraes e Eboli (2010) é a primeira fase do processo de desenvolvimento do projeto de educação continuada, pois permite definir os principais objetivos estratégicos e conseqüentemente as competências necessárias para o atendimento dos mesmos.

4.1 O CELTA – CENTRO EMPRESARIAL PARA LABORAÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS:

O CELTA foi criado pela fundação CERTI em 1986, foi uma das primeiras incubadoras de empresas do Brasil a contar com um processo formal de incubação. Desde então, a incubadora tem prestado suporte a empreendimentos de base tecnológica, estimulando e apoiando a criação de novas empresas, seu desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico. Atualmente o CELTA é a maior incubadora da América Latina. Em seu histórico a incubadora já colocou no mercado mais de 70 empresas e possui hoje cerca de 40 empresas incubadas.

O principal objetivo do CELTA é desenvolver as empresas nos seguintes aspectos: produto, tecnologia, gestão, finanças, pessoas e mercado, pois conforme o diretor da incubadora *“Nós acreditamos que de as empresas se desenvolverem nesses seis pontos, durante as quatro fases da incubação, nesse tempo todo, elas vão ser graduadas podendo competir no mercado e oferecendo um produto, tecnologia no mercado nacional e internacional”*. O mesmo complementa ao dizer que as empresas costumam ter um produto e uma tecnologia boa, mas carecem em outros quesitos, principalmente no que tange a gestão, finanças e pessoas, o que vai ao encontro da proposta deste trabalho.

O corpo funcional conta com um diretor que é formado em administração com pós graduação em auditoria, uma administradora é formada em administração com especialização em internacionalização e relações exteriores, e outros três administradores. São esses profissionais que atuam diretamente com as empresas no dia-a-dia.

O principal objetivo estratégico do CELTA conforme o diretor da organização consiste no *“(...) desenvolvimento regional através das tecnologias, e melhorar a gestão das empresas incubadas através do desenvolvimento de uma estrutura de capacitação”*. Percebe-se que a organização possui como um dos seus objetivos estratégicos a criação de uma estrutura de capacitação voltada principalmente para o desenvolvimento dos gestores das empresas incubadas, o que justifica a necessidade um programa de educação corporativa que esteja voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais, bem como de conhecimentos necessários para o gerenciamento das empresas incubadas.

Por não possuir uma gestão de pessoas estruturada, e o foco da área de recursos humanos estar nas funções operacionais, acredita-se que interfere de maneira prejudicial para o desenvolvimento de ações de capacitação. Dessa forma, a incubadora não possui um processo estruturado de capacitação, sendo realizado de forma subjetiva, uma vez que o levantamento das necessidades de treinamentos, o planejamento e a avaliação do processo não são realizados. Os treinamentos que são necessários são feitos externamente e a avaliação desses treinamentos é realizada através do repasse das informações.

4.2 EMPRESA ALFA

A empresa Alfa foi criada há 14 anos, em 1999, e está incubada no CELTA desde 2003. A empresa é especializada em software para o sistema de saúde, e atualmente encontra-se na fase de expansão e liberação, os gestores acreditam que a empresa estará graduada em um prazo de até dois anos. Atualmente a empresa conta com 16 pessoas no seu corpo funcional: dois sócios/gestores (um analista de sistema e um administrador), quatro gerentes (comercial, técnico, de implantação e de suporte) e dez desenvolvedores de software.

A missão da organização conforme os gestores consiste em *“Oferecer tecnologias e modelos inovadores à área de Saúde, prezando pelo atendimento diferenciado, transformando clientes e colaboradores em parceiros”*. E os valores são: comprometimento, foco, honestidade, caráter, qualidade, segurança e pioneirismo. Em termos gerais conforme o gestor o principal objetivo estratégico da empresa atualmente é a expansão alcançar 10% do mercado.

Além desse objetivo central, há outros objetivos como: graduação no processo de incubação, melhorar a gestão da empresa, principalmente no que tange às finanças, pessoas e planejamento, pois há a necessidade de ampliar a empresa, mas não se tem um planejamento para isso, as soluções são encontradas conforme os problemas vão aparecendo.

Conforme o entrevistado a empresa não possui nada formalizado em relação à gestão de pessoas, e todos os processos operacionais como folha de pagamento, admissão, demissão, cálculo de férias, entre outros são terceirizados. O processo de acompanhamento dos colaboradores acontece pelos gestores e de forma subjetiva e informal. Já no que tange a capacitação, a empresa não apresenta uma estrutura formalizada, o levantamento das necessidades de treinamentos são realizados pelos próprios gestores de forma subjetiva, ou quando um colaborador solicita algum tipo de treinamento.

Os gestores também foram indagados em relação às principais necessidades de capacitação. Em linhas gerais conforme os mesmos as principais necessidades são capacitação em gestão de pessoas, finanças e planejamento. A justificativa é que por não possuírem conhecimento de como estruturar os processos nessas áreas, acabam por realizar de forma subjetiva ou terceirizar.

Percebe-se que há o interesse por parte dos gestores numa estrutura de educação continuada para o desenvolvimento de competências gerenciais, pois os gestores sabem da necessidade e importância no aprimoramento de conhecimentos que são essenciais para o gerenciamento da empresa, entretanto não possuem condições financeiras e estruturais para suportar o projeto de educação continuada.

4.3 EMPRESA BETA

A empresa surgiu em 2007, o intuito dos sócios era juntar o mercado náutico com o setor tecnológico. Ambos os sócios são formados em engenharia do controle de automação e gostariam de aproveitar o polo de produto náutico de Florianópolis para desenvolver um software de automação para barcos. A incubação no CELTA ocorreu no início do ano de 2010, e nos anos seguintes de 2011 e 2012 a empresa focou no desenvolvimento do produto e formatação da organização, somente no final do ano de 2012 que aconteceu o lançamento do produto para o mercado.

A atual estrutura da empresa conta com dois sócios/gestores, dois desenvolvedores e um designer da área de produto. Os sócios atuam no desenvolvimento do produto, e cuidam da parte gerencial. Por falta de recursos o administrador contratado em 2009 não faz mais parte do corpo funcional da empresa.

A missão da empresa conforme o gestor consiste em “*Ser referência em softwares de automação para o mercado náutico, tornando embarcações de passeio tão confortáveis e inteligentes como residências de luxo*” Já os valores são: transparência, honestidade, comprometimento com as pessoas, arrojada, simples, inteligente, elegante e dinâmica.

Em termos gerais conforme o mesmo os principais objetivos da empresa são: lançar 1 novo produto/modelo por ano; submeter ao menos um projeto de fomento ao ano em parceria com instituições de pesquisa; alcançar um faturamento de R\$ 150 mil com a venda de produtos e serviços; fechar contrato com um grande estaleiro em 2013; estabelecer a empresa no mercado nacional, através de revendas e parcerias.

De acordo com o gestor a empresa não possuiu nada formalizado em relação à gestão de pessoas, os processos operacionais são realizados por uma empresa de contabilidade terceirizada. Quando há a necessidade de contratação de um colaborador, o processo é conduzido pelos sócios, entretanto não há um planejamento e estruturação deste processo, ocorre de forma informal e subjetiva, através de uma entrevista com os candidatos. Já no que tange ao processo de avaliação dos colaboradores, esse processo também é conduzido pelos sócios de forma subjetiva no dia a dia.

Em relação ao processo de capacitação, o gestor afirmou que não há nada estruturado, de acordo com o gestor:

“A gente não tem um processo formal de treinamentos, geralmente nós participamos de treinamentos oferecidos pelo CELTA, mas não são com frequência (...). No início quando nós estávamos participando do projeto sinapse, nós participávamos de muitos cursos, o máximo possível, hoje é raramente que fazemos algum curso” (EMPRESA BETA – Gestor).

O gestor foi questionado em relação às principais necessidades de capacitação, de acordo com os mesmos há a necessidade em todas as áreas de gestão: “*Hoje a gente tem necessidade de conhecer melhor o mercado, de marketing para fazer ações para apresentar o produto para os clientes, gestão do tempo, mas no geral não temos conhecimentos em gestão, por isso precisamos de treinamentos em todas as áreas (...)*”.

A análise das entrevistas possibilitou conhecer as empresas, bem como a incubadora, também foi possível elencar os principais objetivos estratégicos, que são fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia de educação corporativa. A segunda parte da análise consiste em identificar e mensurar as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pela incubadora e pelas empresas, que será apresentado a seguir.

4.4 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

A segunda fase do projeto conforme Moraes e Eboli (2010) consiste no mapeamento das competências para identificar o *gap* entre o que é necessário para se atingir os objetivos estratégicos e o que as empresas possuem, pois é nesse *gap* de competências que a estratégia de educação corporativa trabalha. Os autores salientam que não existe um sistema de educação corporativa sem que as competências estejam mapeadas para os seus diversos públicos.

Dessa maneira, após as primeiras análises das entrevistas e a análise documental foi possível definir as competências necessárias com base nos eixos de desenvolvimento da incubadora, dessa forma as competências foram classificadas por categorias que atendiam os eixos de desenvolvimento. Após definir todas as competências foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados com o intuito de verificar o grau em que a empresa possuía em relação às competências de cada categoria definida. Dessa forma segue abaixo um quadro elencando as categorias de competências por eixo de desenvolvimento:

Quadro 2: Categorias de Competências

Eixos de Desenvolvimento	Categoria de Competências
Produto & Tecnologia	Produto e Serviço; Produção; e Gerenciamento dos projetos.
Mercado	Conhecimento do Mercado; Estratégias Comerciais; Clientes; e Concorrentes.
Gestão Estratégica	Planejamento Estratégico; Gestão da Inovação; e Aspectos Fiscais.
Pessoas	Gestão de pessoas em nível gerencial; e gestão de pessoas em nível operacional.
Finanças	Controles e Captação de recursos;
Comportamental	Categorias: Interpessoal, intelectual, técnica e intrapessoal

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

No instrumento de coleta de dados, elencou-se as competências de cada categoria de análise, e os gestores deveriam classificar o grau de desempenho das empresas para cada competência numa escala de 1 a 5, sendo um baixo domínio da competência e 5 um alto domínio da competência. Além de atribuir um valor os gestores deveriam justificar a sua resposta. Após a coleta dos dados foi possível computar a média de desempenho de cada categoria de competência e conseqüentemente foi aplicada na escala de necessidade de educação corporativa.

O quadro abaixo apresenta o desempenho das empresas em relação às categorias de competências mapeadas com base na escala de necessidade de educação corporativa, o que possibilita perceber as principais prioridades das empresas, e fornece subsídios para apontar os pontos de convergências e divergências que serão apresentados em seguida.

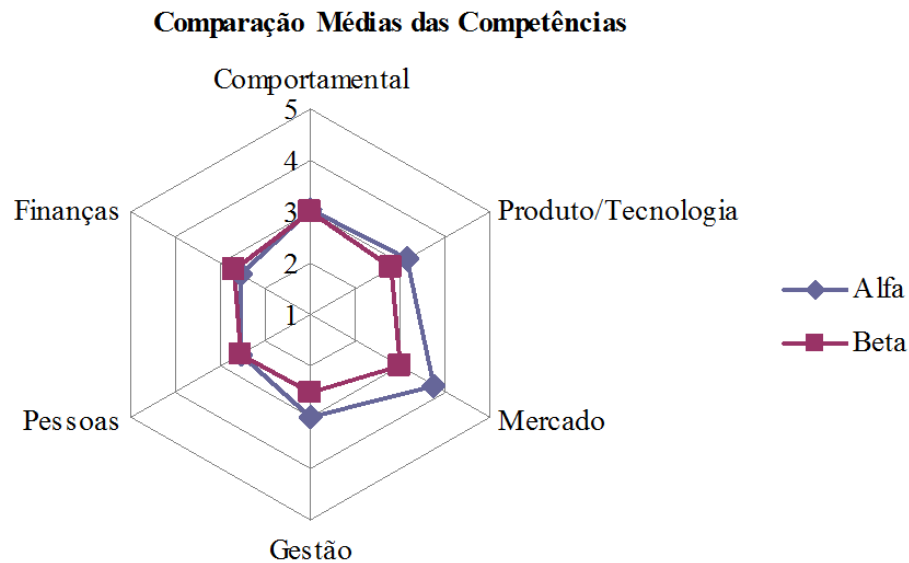
Quadro 3: Necessidade de Qualificação das Empresas Estudadas

Escala de avaliação da Necessidade de Educação Corporativa					
	5	4	3	2	1
Domínio	<i>Alto</i>	<i>Médio</i>		<i>Baixo</i>	
Necessidade de educação corporativa	<i>Aperfeiçoamento</i>	<i>Capacitação</i>		<i>Formação</i>	
Empresa Alfa		Categoria Intelectual; Categoria Intrapessoal; Categoria Produto/Serviços; Categoria conhecimento mercado; Categoria Estratégias Comerciais; Categoria Clientes; Categoria Concorrentes; Categoria Gestão Estratégica; Categoria Inovação;		Categoria Interpessoal; Categoria Técnica; Categoria Produção; Categoria Gerenciamento de projetos; Categoria aspectos fiscais; Categoria Gerencial; Categoria Operacional; Categoria Controle ; e Categoria captação de recursos.	
Empresa Beta		Categoria Interpessoal; Categoria Intrapessoal; Categoria de Conhecimento do mercado; Categoria concorrentes; Categoria Inovação;		Categoria Intelectual; Categoria Técnica; Categoria Produto/ Serviço; Categoria Produção; Categoria Gerenciamento de projetos; Categoria Estratégias comerciais; Categoria Clientes, Categoria Gestão estratégica; Categorias aspectos fiscais; Categoria Gerencial; Categoria Operacional; Categoria Controles; e Categoria captação de recursos.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

Percebe-se que a empresa Alfa possui um melhor desempenho em relação às categorias de competências mapeadas, que também pode ser visualizado no gráfico a seguir que compara as médias dos seis eixos de competências:

Gráfico 1: Comparação das Médias por Eixos de Competências



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Percebe-se que a empresa Alfa possui um maior desempenho nas categorias de Produto/Tecnologia, Mercado e Gestão, entretanto, ambas as empresas possuem necessidade de formação nas categorias comportamental, finanças e pessoas. Ambas as empresas possuem um baixo domínio na categoria técnicas, referente às competências de planejamento, organização, coordenação, controle e comando. Possuem também dificuldade no que tange ao planejamento, na definição de metas, e conseqüentemente no desdobramento em ações.

No que tange a categoria pessoas as empresas não possuem uma estrutura de gestão de pessoas, não há práticas formalizadas em relação a esses aspectos. Os gestores afirmaram que desconhecem as técnicas de gestão de pessoas, e por este motivo possuem dificuldades em implementar as práticas necessárias para o gerenciamento do corpo funcional das organizações.

Por apresentarem médias relativamente baixas, as empresas necessitam de capacitação no que tange a categoria finanças. Dentre as principais convergências entre as empresas nesta categoria, um ponto que merece atenção especial é que ambos os gerentes afirmaram misturar as finanças pessoas com as da empresa, e que não possuem um controle/plano de entrada e saída de capital nas empresas.

5. ESTRATÉGIA PILOTO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A missão desta estratégia baseia-se na necessidade de capacitação em gestão por parte dos gestores das empresas, e vai ao encontro dos objetivos estratégicos da incubadora, que consiste no desenvolvimento das empresas incubadas e no investimento em capacitação, bem como nos objetivos centrais das empresas analisadas, que também coincide no que tange a necessidade de investimento em capacitação gerencial. Diante disso define-se como missão desta estratégia piloto de educação continuada:

“Criar ações de educação continuada comum à incubadora de forma progressiva, que permita o desenvolvimento de competências necessárias para que os gestores das empresas incubadas possam ao final do processo de incubação estar preparados para gerenciar as suas empresas fora do ambiente da incubadora”.

Segundo Angel e Izard (2010) na etapa de validação estratégica do sistema de educação corporativa são definidos os objetivos, as diretrizes e os recursos que serão utilizados pelo sistema a ser criado, pois estas definições garantem que o sistema esteja de acordo com a estratégia das empresas, fator determinante para o sucesso do projeto.

Em relação às parcerias, a incubadora já possuiu uma série de parceiros, entretanto há a necessidade de firmar acordos para que eles possam apoiar a incubadora no desenvolvimento de uma estrutura continuada. Conforme o quadro 4 os principais parceiros e possíveis parceiros são:

Quadro 4: Parcerias

Parceiros	
Fundação Certi	Como o CELTA é um dos centros de referência da CERTI, a fundação poderá investir no desenvolvimento da estrutura de educação continuada para a incubadora.
Prefeitura Municipal de Florianópolis	A prefeitura municipal de Florianópolis é uma das principais interessadas no processo de incubação de empresas, uma vez que a incubadora proporciona o desenvolvimento do setor tecnológico na cidade, desta forma, a prefeitura poderá ser uma alinhada estratégica neste processo.
Governo do Estado	Assim como a prefeitura o governo do estado também possuiu um grande interesse, uma vez que a incubadora proporciona o desenvolvimento da atividade industrial da região, logo também poderá ser um parceiro estratégico.
FAPESC	A Fundação de Amparo à pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina já é um dos principais parceiros da incubadora, através de um acordo a fundação poderá participar no apoio da estrutura de educação do CELTA.
FINEP / CNPQ	Através dos Editais a incubadora poderá criar propostas envolvendo o projeto de educação continuado com o intuito de captar recursos para o programa .
SEBRAE	O SEBRAE é um dos principais parceiros da incubadora e já atua junto com a mesma no desenvolvimento de ações de capacitação para os gestores mas não de forma estruturada. Dessa forma, poderá ser um dos principais parceiros.
UFSC	A Universidade Federal de Santa Catarina poderá ser um dos principais parceiros, pois possuem cursos em diversas áreas de interesse da incubadora como: administração e engenharia de produção. A parceria com esses cursos possibilitará que trabalhos e pesquisas possam ser desenvolvidas juntamente com as empresas incubadas.
Demais Universidades e Faculdades da Região	Assim como a UFSC as demais Universidades e Faculdades da região podem apoiar da mesma forma através de parcerias e acordos entre essas instituições e a incubadora.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

Além dos principais parceiros e possíveis parcerias que a incubadora poderá desenvolver para apoiar na construção de uma estrutura de educação continuada, a incubadora precisará criar parcerias com outras empresas e instituições que poderão ser necessárias para o fornecimento e apoio de recursos para a estrutura de educação contínua.

5.1 AS ESCOLAS DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As escolas de educação corporativa desta estratégia piloto de educação continuada foram formuladas de acordo com as categorias de competências analisadas no mapeamento das competências realizado com as empresas, sendo as categorias de competências: comportamentais, produto e tecnologia, mercado, gestão estratégica, pessoas e finanças. A seguir apresenta-se no quadro 5 detalhadamente as escolas de Produto & Tecnologia e Pessoas:

Quadro 5: Escolas de Educação Corporativa

Escola de Produto & Tecnologia			
Objetivo: Desenvolver as competências necessárias para o gerenciamento do processo de desenvolvimento de produto, do processo de produção, bem como do gerenciamento de projetos.			
Competências Humanas a serem desenvolvidas: competências de criação de métodos de desenvolvimento de produtos bem como a avaliação do processo; Diferenciação do produto e acompanhamento da utilização do produto; planejar o processo de produção desenvolvendo melhorias no processo produtivo, avaliar o planejado x executado e cumprimento dos prazos; Definição dos projetos e análise do desempenho, escopo, custo, tempo e qualidade e fazer o gerenciamento dos recursos humanos e técnicos.			
Público Alvo	Produtos/Serviços	Programas	Formatos
Foco nos empresários que estão nas fases iniciais do processo de incubação.	Cursos de média duração; Seminários, Oficinas, Workshops.	Como gerenciar o desenvolvimento de produtos e Serviços; Desenvolvimento Lean de produtos/ serviços; Design de produtos/serviços; Gerenciamento de projetos; Propriedade Industrial; Prototipagem e Testes; Trabalho Conclusivo	Aulas práticas; Oficinas; visitas para benchmarking; Ensino a Distância.
Escola de Gestão de Pessoas			
Objetivo: Desenvolver as competências em relação ao gerenciamento de pessoas.			
Competências Humanas a serem desenvolvidas: Competências de gerenciamento e capacitação do corpo gerencial e operacional; avaliação do desempenho de forma sistêmica e baseada em competências; Conhecimento das técnicas de gestão de pessoas.			
Público Alvo	Produtos/Serviços	Programas	Formatos
Empresários em Geral	Cursos de média duração; ciclos de palestras, estudos de caso	Recrutamento e seleção; Tipos de recrutamento; Etapas do processo seletivo; Avaliação de currículo; Entrevista de seleção; Treinamento e desenvolvimento; Tipos de treinamento; Etapas do Processo de T&D; Cargos e salários; Avaliação e descrição de cargos; Política salarial; Plano de remuneração; Avaliação de desempenho	Aulas presenciais; Ensino a distância.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

No desenvolvimento das escolas da estratégia de educação continuada buscou-se focar nas principais necessidades de desenvolvimento de competências levantadas no mapeamento das competências com os empresários, dessa forma as escolas foram elaboradas em função do tipo de formação a ser oferecida e das competências que se deseja desenvolver, com o intuito de focar fidedignamente nas reais necessidades de formação e capacitação das empresas estudadas.

Assim cada escola tem como objetivo o desenvolvimento de competências relacionadas com cada eixo de desenvolvimento da incubadora, bem como elenca-se as competências humanas a serem desenvolvidas. Eboli (2004) destaca a importância desta etapa do processo de elaboração da estratégia de educação continuada, ao afirmar que esta fase é o coração do sistema, pois uma vez definidos os objetivos e as competências por eixo de desenvolvimento, deve-se definir os programas de formação, os formatos e produtos oferecidos para satisfazer fidedignamente o desenvolvimento das competências almeçadas.

Em relação ao público alvo de cada escola, esses foram definidos com base na análise das necessidades de educação corporativa. A princípio todos os gestores das empresas bem como os colaboradores da incubadora são incluídos nas escolas uma vez que todos os gestores necessitam de formação e

capacitação em todas as categorias de competências analisadas. Entretanto como pode-se perceber na escola de produto e tecnologia o foco foi para os empresários no início do processo de incubação, isso ocorre também na escola do mercado pois, conforme analisado os gestores que já estão em fases mais avançadas no processo já possuem um produto definido e um bom conhecimento do mercado, já os que estão nas fases iniciais não os possuem plenamente, por isso o foco neste público. No entanto cabe salientar a importância de todos os gestores não possuem plenamente o domínio dessas competências conforme foi ilustrado no quadro 3 deste estudo.

No que tange aos produtos e serviços oferecidos, buscou-se atender a realidade dos gestores e das empresas, principalmente em dois quesitos: o primeiro é a falta de tempo dos gestores para a realização de cursos, por isso buscou-se focar nos cursos de curta e média duração, bem como em seminários, oficinas, workshops, ciclo de palestras e estudos de caso, primeiramente com o intuito de otimizar o tempo e diversificar as formas de aprendizagem, buscando forçar nas atividades práticas para que os gestores pudessem utilizar as suas empresas para a realização das mesmas, além de buscar as melhores práticas, para sanar os segundo quesito que trata-se da falta de conhecimento em gestão, necessitando dessa forma, a diversificação dos produtos com o intuito de facilitar o aprendizado.

Em relação aos programas, buscou-se os principais cursos oferecidos pelo mercado, principalmente pelo SEBRAE que é um dos principais parceiros da incubadora, podendo dessa também customizar os cursos para atender as reais necessidades no desenvolvimento das competências de cada escola de educação continuada da estratégia.

Por fim, no que tange aos formatos, buscou-se maior diversificação para otimizar a aprendizagem, principalmente as formas que permitem a aprendizagem na prática como oficinas, dinâmicas, vivências e complementadas com aulas presenciais e cursos a distância. Os cursos a distância foram foco em todas as escolas principalmente por dois motivos, o primeiro em relação à questão do tempo, possibilitando os gestores a realizá-los fora do horário de trabalho, e o segundo motivo é que como todas as empresas atuam na área tecnológica, e no desenvolvimento de softwares, isso possibilita que as próprias empresas incubadas possam desenvolver uma estrutura tecnológica para suportar essa metodologia.

A mesma metodologia de desenvolvimento foi utilizada para as escolas comportamental, mercado, gestão estratégica e financeira, entretanto cada uma com as suas peculiaridades, principalmente no que se refere aos programas para atender as competências a serem desenvolvidas por cada escola, pois conforme Angel e Izard (2010) o objetivo geral de cada escola deve traduzir o que se espera que a escola desenvolva em relação as necessidades de capacitação da organização, e os programas, produtos, serviços e o formato oferecidos devem refletir as competências a serem desenvolvidas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta dos conhecimentos necessários para o gerenciamento das empresas é um dos principais motivo pelo fechamento das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de existência. Devido as suas necessidades internas, os gestores das MPE's enfrentam uma série de restrições para criar, implementar e manter uma estrutura de capacitação continua necessária para o atingimento de vantagens competitivas. No entanto quando as empresas se encontram inseridas em aglomerados, estas possuem uma série de oportunidades, logo, buscando verificar a possibilidade de desenvolver uma estrutura de educação continuada em um aglomerado, escolheu-se o CELTA incubadora como objeto deste estudo.

Isso pode ser constatado no estudo, pois os gestores das empresas possuíam consciência da importância dos conhecimentos em gestão e da necessidade de capacitação nessa área, entretanto não possuíam condições financeiras e conhecimento para suportar uma estrutura de capacitação, mas mostraram-se interessados e dispostos a investir em uma estrutura de capacitação comum á incubadora para o desenvolvimento das competências gerenciais.

Também pode-se constatar que ambas as empresas estudadas possuíam necessidade de capacitação e formação em todos os eixos de desenvolvimento da incubadora: comportamental, produto e tecnologia, mercado, gestão estratégica, gestão de pessoas e gestão financeira. Dessa maneira a

estratégia de educação corporativa desenvolvida para a incubadora levou em conta as principais necessidades de qualificação apurados na análise dos pontos de convergências e divergências realizada. Além disso, a estratégia foi definida considerando as principais características da incubadora e das empresas estudadas em relação a investimentos, recursos, estruturas, parcerias, entre outros. O intuito foi propor uma estratégia que atendesse as principais necessidades de qualificação e que a incubadora pudesse suportar.

Destaca-se que através do mapeamento das estratégias das empresas e da incubadora, bem como o mapeamento das exigências de qualificações, foi possível evidenciar os pontos de convergências e divergências em relação às competências requeridas e conseqüentemente propor o modelo piloto de educação corporativa para o CELTA incubadora, atingindo o objetivo maior deste trabalho.

Posto isso, destaca-se a importância da incubadora em implementar e desenvolver a estratégia considerando todas as empresas incubadas, podendo dessa forma adequar a estratégia para atender fidedignamente as reais necessidades de capacitação, para que as empresas possam desenvolver as competências necessárias para o atendimento dos seus objetivos estratégicos, e para preparar os gestores para gerirem as suas empresas fora do ambiente de incubação, ao final do processo de graduação.

REFERÊNCIAS

ÁNGEL, José; IZARD, Fernández. Educação Corporativa: a experiência de uma multinacional energética espanhola. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa. Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010. p. 349-369.

ANPROTEC: Estudo, Análise e Proposições sobre as incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico / Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília: 2012.

DALMAU, Marcos B. L.; TOSTA, Kelly Cristina B. T. Mapeamento e gestão de competências. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2009.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. Ed. Gente, Brasília, 2004.

_____; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa (Org.). Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: integração, complementariedade e sobreposições. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa. Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010. p. 199-220.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio. Concepção e Modelagem do Projeto de Educação Corporativa. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa. Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010. p. 311-333.

MARINI, Marcos Junior; SILVA, Chistian Luiz da. Educação e Desenvolvimento Local: Uma Análise sob o Enfoque dos APLs. Synergimus Scyentifica: UTFPR, Pato Branco, n. 06, p.02-12, 2011.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. 1ed. São Paulo; Makron Books, 1999.

MORAES, Fábio Cássio Costa; EBOLI, Marisa. Concepção e Modelagem do Projeto de Educação Corporativa. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa. Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010. p. 275-296.

SILVA, Evandro Araújo. Educação Corporativa para PME's: Micro, Pequenas e Médias Empresas. Actas do 2º Encontro de Educação Corporativa Brasil/ Europa, São Paulo: 2010, p.45-49.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Percepção dos Empresários em relação às Alianças Estratégicas de Supermercados

DAVIDSON ARAÚJO DE OLIVEIRA¹

CARLOS OTÁVIO DE ALMEIDA AFONSO²

CINTIA BINCOLETO FAZION³

DENNYS SALOMÃO HID⁴

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos empresários do setor de varejo em relação às alianças estratégicas no formato de redes de supermercados. A fim de se alcançar o objetivo principal, outros objetivos secundários foram traçados: efetuar um levantamento do setor de supermercados Brasileiro, os tipos de alianças estratégicas e seus prós e contras e a percepção dos colaboradores quanto à rede. Para embasar o estudo e aumentar a compreensão do leitor, o referencial teórico apresentou o histórico dos supermercados no Brasil e os principais conceitos relacionados ao tema de alianças estratégicas. O método qualitativo foi utilizado para a coleta e análise de dados, que foi realizada junto a três sócios, dois gestores e um colaborador dos quatro supermercados estudados participantes de duas distintas redes. Os resultados demonstraram que os sócios e os gestores entendem que a entrada nas redes gera o ganho em relação à redução de custos de transação, ganho de conhecimento e fortalecimento da marca.

PALAVRAS-CHAVE: Alianças Estratégicas. Redes de Supermercados.

The present study aimed to analyze the perception of from retail sector in relation to the strategic alliances of supermarket format. In order to achieve the main goal, other secondary objectives were established: to survey the Brazilian supermarket sector, the types of strategic alliances and their pros and cons and the perception of the employees about the network. To support the study and increase the reader's understanding, the theoretical framework presented the history of supermarkets in Brazil and the main concepts related to the strategic alliances topic. The qualitative method was used for data collection and analysis, which was conducted with three partners, two managers and a collaborator of the four supermarkets studied participants from two different networks. The results showed that the partners and managers understand that the entry in the networks generates the gain in relation to transaction costs reduction, gain knowledge and brand strengthening.

KEYWORDS: Strategic Alliances. Supermarket Chains.

¹ Administrador (UFRRJ); Especialista em Gestão Escolar (UNICID). Mestrando do Mestrado em Administração da UFRRJ. Atua como docente na UFRRJ. Áreas de interesse: Redes de colaboração; Estratégia de empresas; Consumo. E-mail: araujo.davidson@hotmail.com

² Mestrando do Mestrado em Administração da UFRRJ. Atua como auditor do INMETRO. Áreas de interesse: Redes de colaboração; Administração pública. E-mail: comarket@bol.com.br

³ Mestre em Administração (PUC- SP). Doutoranda em Administração. Áreas de interesse: Redes de colaboração; Estratégia de empresas. E-mail: cfazion@pucsp.br

⁴ Mestre em Administração (PUC- SP). Mestre em Administração. Áreas de interesse: Redes de colaboração; Estratégia de empresas; Desenvolvimento sustentável. E-mail: salomao.puc@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

As organizações se utilizam de diferentes estratégias para reduzir os custos, conquistar mercados e se tornarem mais competitivas. Uma estratégia que tem se tornado eficaz especialmente para pequenas e médias empresas em setores de alta competitividade é a formação de alianças. O atual *mainstream* de estudos sobre o tema alianças estratégicas divide a classificação em dois grupos concernentes a ao estilo ou tática orquestrada pelas organizações envolvidas, sendo eles: aliança contratual e joint ventures (MENARD, 2006; GULATI; SINGH, 1998; NARULA; HAGEDOORN, 1999).

O presente estudo tratará das alianças contratuais, que são apresentadas como o investimento individual das organizações em ativos particulares complementares, logo, sua relação é embasada na complementaridade formalizada e gerenciada por contratos formais (BARKER; GIBBONS; MURPHY, 2003).

Segundo Jarillo (1988), os custos de transação podem ser alterados pela ação ativa de um empresário, que tem a capacidade de intervir de forma a decidir as opções estratégicas de sua organização. Logo, qual a percepção que esses empresários possuem ao optar por uma estratégia de associação a uma determinada aliança estratégica? O objetivo geral desta pesquisa é, portanto, analisar a percepção dos empresários do setor de varejo, isto é, proprietários de estabelecimentos de varejo, em relação às alianças estratégicas no formato de redes de supermercados. A fim de se obter a resposta ao objetivo geral, foram propostos três objetivos intermediários: (i) efetuar um levantamento do setor de supermercados Brasileiro; (ii) os tipos de alianças estratégicas e seus prós e contras e; (iii) apresentar a percepção dos colaboradores quanto à rede.

O presente estudo está dividido em seis capítulos. O primeiro por esta introdução. O segundo se trata da fundamentação teórica dividida em duas partes: alianças estratégicas e supermercados no Brasil. O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada, no quarto capítulo é apresentada a análise dos resultados, concluindo no quinto capítulo, seguido das referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Uma aliança estratégica pode ser entendida como o conjunto de relações cooperativas de médio ou longo prazo entre mais de uma firma onde ocorre algum tipo de troca ou a caracterização formal ou não de comprometimento de recursos objetivando desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir bens e serviços (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 2003; PREVEZER; TOKER, 1996; ROIJAKKERS; HAGEDOORN, 2006).

Essas interações, ora denominadas alianças, são envolvidas por um forte sentimento de confiança. Embora o papel da confiança não seja devidamente claro, alguns pesquisadores já o evidenciaram em processos de transferência de conhecimento, otimização da eficiência e produtividade (RING e VAN DE VEN, 1992) e a almejada redução de custos de transação (CHILES e McMACKIN, 1996). A corrida por soluções para o dilema que enseja dois polos até então opostos, o da cooperação e competição, ocasionou o crescimento de debates acerca do tema.

Segundo Thompson (1998), as redes de cooperação interagem coordenando as transações econômicas por meios carregados de uma menor intensidade de formalidade, com um maior grau de igualdade e cooperação.

Os economistas voltados ao estudo dos custos de transação fazem parte de uma corrente chamada Nova Economia Institucional (NEI), que possui o objetivo de compreender os trâmites efluentes e as funções das estruturas que criam a base das organizações e do mercado. Coase (1937), o principal autor da NEI, evidenciou dois pontos fundamentais para o entendimento dos custos de transação: (i) a tecnologia não constitui o objeto central de análise, ao contrário, as transações e seus respectivos custos e (ii) fatores como incerteza e racionalidade limitada são considerados pontos cruciais na análise dos custos de transação. Williamson (1985), que desenvolveu a Teoria dos Custos de Transação (TCT) na década de 70, identifica dois principais tipos de CT que afetam diretamente o

desempenho das instituições participantes, sendo eles: os custos anteriores a negociação e fixação de contrapartidas e salvaguardas do contrato e; os custos posteriores a negociação, sendo eles o de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais.

Como principal mecanismo de controle, a confiança entre os agentes, as redes de cooperação agem como um tipo de coordenação complementar, e não substitutas, para mercados e hierarquias (BRADACH & ECCLES, 1989). Não substitutas porque mercados, hierarquias e clãs (ou redes de relacionamento) são três formas diferenciadas independentes quanto à existência uma da outra, isto é, podem existir em qualquer nível da organização (OUCHI, 1980).

O atual *mainstream* de estudos sobre o tema alianças estratégicas divide a classificação em dois grupos concernentes a ao estilo ou tática orquestrada pelas organizações envolvidas, sendo eles: aliança contratual e joint ventures (MENARD, 2006; GULATI; SINGH, 1998; NARULA; HAGEDOORN, 1999). As alianças contratuais são apresentadas como o investimento individual das organizações em ativos particulares complementares, logo, sua relação é embasada na complementaridade formalizada e gerenciada por contratos formais. Podemos exemplificar com o licenciamento, relacionamentos de fornecimento, projetos de terceirização e contratação de distribuição, projetos de P&D, entre outros. A formalização dessas relações pode ser realizada em períodos pré- estabelecido visando à longa duração com revisões no momento em que uma das partes tenha interesse e a outra se sinta a favor (BARKER; GIBBONS; MURPHY, 2003). O grupo classificado como joint venture possui sua caracterização formada pela criação a partir de um investimento conjunto das organizações nos ativos a que necessitam para a formulação ou desenvolvimento do objeto da aliança pela criação de uma nova organização independente que irá atuar ativamente quanto à gestão desse relacionamento. Consideraremos as alianças contratuais no caso estudado.

As alianças entre empresas podem emergir a partir de uma necessidade não planejada ou de uma necessidade planejada conhecida como estratégica (OLAVE e AMATO, 2000).

As alianças estratégicas, também denominadas redes de cooperação possuem inúmeras maneiras das quais as organizações participantes podem assumir neste tipo de formação, mas todas é claro, perseguem a otimização de lucros e o desenvolvimento.

Assim, podemos definir as redes cooperativas em duas principais formas de estrutura, as redes verticais ou *top-down* e as redes horizontais (CASAROTTO e PIRES, 2001). No caso das redes *top-down*, organizações de pequeno e médio porte se tornam subfornecedoras de uma empresa principal, esta determina as regras, restando pouca influência nas decisões da rede empresarial. Já as redes horizontais são formadas por associações onde o cooperativismo é estabelecido a fim de se atingir competências complementares, onde é compartilhado conhecimento, custos e riscos, mas não o lucro. Neste caso a troca de benefícios é visível, o marketing coletivo e a efetuação de compras conjuntas caracterizam a redução de custos e o alcance de um determinado mercado (HAMEL & DOZ, 1999).

Lorange e Roos (1996) afirmam que para se angariar os resultados desejados por arcar com uma estratégia de se manter alianças, cada integrante deve agregar devido valor a esta relação, onde a confiança se apresenta como fator fundamental, visto que os proprietários geralmente possuem opiniões e formas de agir diferentes. Em contrapartida, as estratégias devem se ajustar a rede ao longo do tempo, onde ocorra o foco nas necessidades de uma forma conjunta, sendo esta, uma das primeiras vantagens após a entrada ou criação deste tipo de negociação.

Uma das grandes vantagens pode ser o marketing coletivo (HAMEL & DOZ, 1999), visto que as organizações envolvidas são impulsionadas, o que fortalece a posição dos membros no ambiente competitivo. Outra vantagem que podemos destacar é o acesso a novas tecnologias e conhecimentos que pode ser acessada por uma organização de pequeno ou médio porte em redes do tipo *top-down* quanto organizações participantes de associações no modelo horizontal, onde é possível o compartilhamento deste custo.

Segundo Gomes (1999), em primeiro lugar, há a necessidade de uma estratégia única que sirva como base para o projeto das alianças; em segundo lugar, é necessária uma dinâmica que direcione o gerenciamento e a evolução da rede construída; e por último, é primordial a aceitação da colaboração externa, entendendo-se como colaboração externa os membros das redes horizontais, a empresa mãe, do governo e de instituições de ensino. Devido a constantes alterações de *inputs* e *outputs* de membros

e investigação por conhecimento, as redes apresentam a característica do dinamismo, logo, deve ser adaptável. (GOMES, 1999).

Outro fator que pode agir como empecilho para o estabelecimento e manutenção das redes é a cultura de cada organização que influencia os diferentes estilos de gestão. Portanto, no momento que mais de uma organização interage e inicia uma tomada de decisão em conjunto, a cultura tende a influenciar, além de toda a cadeia de funcionários que pode impedir ou dificultar as atividades diárias.

2.2. OS SUPERMERCADOS NO BRASIL

A história do varejo brasileiro de alimentos é pontuada por momentos importantes que direcionaram as empresas com a introdução do conceito de autosserviço (Peg-Pag) implantado pela rede Pão de Açúcar na década de 50. Nos anos 80, se iniciou a concorrência mais acirrada a partir da entrada do Carrefour, grupo francês, que trouxe o conceito de hipermercado. Já na década de 90, houve a entrada do maior varejista mundial, o grupo americano Wal-Mart que apresenta uma política de preços baixos, logística de aquisição e distribuição eficiente. Assim com estas mudanças de cenário ao longo do tempo, a venda de produtos alimentícios se deu através de inúmeros formatos de estabelecimentos comerciais que são classificados como autosserviço, em que produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com caixas na saída, como exemplos os supermercados, os hipermercados e as lojas de conveniência; e como tradicionais, em que a venda é dependente do atendimento, são as vendas de balcão em que geralmente não excede a três caixas, um comércio de alcance local como armazéns, padarias e mercearias (BNDES, 1996).

Os estabelecimentos de autosserviço se diferenciam pela localização, tamanho, quantidade de itens vendidos, política de preços, entre outros fatores. A maioria destas empresas é de origem familiar, mas se observa a tendência da profissionalização das administrações. O termo supermercado tem como característica o alcance de bairro ou vizinhança, compras rotineiras, predomínio de alimentos, principalmente perecíveis no *mix* e pouca independência na política de compras e preços (BNDES, 1996).

A localização é fundamental para o melhor desempenho da empresa, tendo que levar em consideração onde se localiza a população que quer alcançar, as condições de acesso, o tempo gasto para se chegar ao local, a concorrência atual ou futura, a capacidade de atração de pessoas, o potencial de consumo da área na região (FERREIRA JÚNIOR, 2006).

Além dos grandes supermercadistas, das inúmeras redes cooperativas de pequenos supermercados, existem as associações de supermercados como a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), entre os associados existem: a ASSERT (a Associação de Empresas de Refeição e Alimentação); o Pão de Açúcar, que em 2005 apresentava 185 lojas; a Cargill, que até 1998 era a maior exportadora de soja do Brasil; o Carrefour, empresa francesa que trouxe um marco para a história dos supermercados; o Epa, supermercado de Minas Gerais e Espírito Santo; o GS1, que é a Associação Brasileira de Automação e da Associação Latino-Americana de Supermercados; o Prezunic com 29 lojas; Sendas com 69 lojas que após a fusão com o grupo Pão de Açúcar ficou dividida em 50 lojas como Extra, 10 lojas como Pão de Açúcar e 2 lojas como Assaí; a TetraPak, marca conhecida, o Wal-Mart, com bandeiras já adquiridas no Brasil, como a Big, Nacional, Maxxi, Todo Dia e Sam's Club, com projeção de 500 lojas até o final de 2013.

Assim como a ABRAS a ASSERJ, que é a associação de supermercados do Rio de Janeiro, possui inúmeros associados, entre estes fazem parte as redes: Rede Mais (15 lojas), Rede AVERJ (22 lojas), Rede Multimarket (122 lojas), Rede Unidos (13 lojas), Rede Amigos (20 lojas), Rede Parceiros (34 lojas), Rede Nota 10 (9 lojas), Rede Kibarato (28 lojas), Rede Supermarket (39 lojas), Rede Nossa Rede (35 lojas), Rede Nova Rede (15 lojas), Rede Carioca (30 lojas), além das redes associativas fazem parte fornecedores de produtos, serviços, equipamentos e tecnologia para o setor de supermercados como Sadia e Perdigão, Mundo Verde, Cantinho do Norte, Drogarias Pacheco, Refrigerantes Convenção, Piraquê, Supermercados Vianense, Makro, Prezunic, Wal-Mart entre outros inúmeros estabelecimentos de supermercados e afins (ASSERJ, 2012).

No ano de 2010, as vendas dos supermercados acumularam crescimento de 4,75% de janeiro a

setembro. As vendas no setor supermercadista em valores reais no mês de setembro, ou seja, deflacionadas pelo IPCA/IBGE, apresentaram em relação ao mesmo mês do ano anterior um crescimento de 4,83%. As vendas do setor em valores nominais tiveram um crescimento de 9,77% em relação a setembro de 2009. Enquanto, no acumulado de janeiro a setembro, ocorreu crescimento de 9,83% nas vendas (ABRAS, 2010).

3. MÉTODO DA PESQUISA

No âmbito da metodologia de pesquisa fez-se opção pela pesquisa com abordagem qualitativa, uma vez que esta tem a função de aprofundamento num determinado tema, através de descrições, explorações, comparações, entre outros. Para Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa aborda questões que possibilita definir aspectos da pesquisa, tais como: O ambiente como fonte direta dos dados; O pesquisador como instrumento chave; Possui caráter descritivo; A análise dos dados é realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; Não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos; Tem preocupação com a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Além disso, a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois para fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre os assuntos pertinentes ao tema e aos objetivos da pesquisa. Já o estudo de caso se caracteriza pelo caráter de profundidade e detalhamento, focando esforços em uma unidade de análise, neste caso, a organização estudada e entrevistas junto aos sócios e colaboradores, como afirma Yin (2005, p. 21) que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2005, p. 21).

Segundo Merriam (1998), estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise intensiva de um fenômeno ou unidade social. E ainda, pode ser caracterizado como uma pesquisa empírica que investiga o fenômeno no contexto da vida real (YIN, 2005) e ainda, ocorrendo em determinado contexto balizado (MERRIAM, 1998).

A pesquisa de campo ocorreu nos meses de nov/ 2012 a fev/2013 em dois supermercados que vem apresentando crescimento de mercado e em suas instalações.

Os bairros de Inhoaíba e Cosmos formaram o palco para a pesquisa, visto que por acessibilidade os autores tiveram acesso às redes instaladas nesta região. Os bairros citados são vizinhos e pertencentes à zona oeste do município do Rio de Janeiro, RJ. As duas redes foram escolhidas de forma a possibilitar a evidência de características, vantagens e desvantagens desta relação empresarial. Os quatro supermercados estudados, isto é, dois da primeira rede e dois da segunda, possuem uma estrutura similar, contando com setores que oferecem itens não perecíveis, açougue, padaria e horti frut.

Foram realizadas entrevistas que geraram um total de 12h47min de áudio que foram posteriormente transcritas e analisadas. As duas redes estudadas nesta pesquisa serão nomeadas como Super AX e Super BY por questões de confidencialidade. Ambas não fazem parte da ABRAS e da ASSERJ.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo destas organizações poderá auxiliar o entendimento do leitor em relação à capacidade de intervenção no sentido de que os custos de transação podem ser alterados pela ação ativa de um empresário ou gestor, assim, segundo Jarillo (1988), esse é um dos principais pontos que evidenciam a utilização de uma estratégia em rede a partir das fundamentações econômicas. Neste caso, Jerônimo (2005) salienta que em casos de alto nível de cooperação, o item confiança atua como uma forma de

coordenação, além de uma função de resultados e interação cooperativa.

Na rede Super AX, duas instalações foram acessadas para observação e entrevistas semi-estruturadas com colaboradores do operacional e gerência. Nesta rede, um total de cinco colaboradores (dois gestores e três colaboradores do operacional) e dois sócios (um de cada supermercado) foram entrevistados. O primeiro supermercado estudado da rede Super AX, foi fundado no ano de 2004, e fazia parte de outra rede, quando em 2011 passou a se associar a rede Super AX, neste caso, foi realizada uma fusão das duas redes e o nome que se manteve foi de acordo com o maior número de mercados associados, maior conhecimento do nome da rede, e também pela busca de profissionalização, com acesso mais fácil de informações sobre o setor. O segundo supermercado analisado pertence à mesma rede e foi fundado em 2003, e em 2012 também aderiu à rede Super AX como no primeiro caso.

Os sócios entrevistados não possuem grau de parentesco e os mercados se localizam em bairros vizinhos, o primeiro no bairro de Cosmos e o segundo em Inhoaíba.

Os mercados associados à rede Super AX eram lojas independentes, em geral de origem familiar, hoje num total de 47 lojas. O dinamismo deste arranjo apresenta um processo burocrático para se tornar um associado, demonstrativo de poder de compra, faturamento, lucros, situação financeira em geral e localização.

“... para arranjar a papelada... deu trabalho, muito trabalho... tinha que mostrar como investíamos, quais as marcas, quantidade de produtos, receita mensal, semestral e anual... e ainda defender o bairro, o que representamos né...” - Informante 1 (Sócio)

A celebração do contrato de participação da rede a qual as organizações estudadas fazem parte permite a saída por parte dos associados a qualquer momento, o que aumenta o leque de possibilidades de um associado quanto a sair de uma rede ao momento em que o mesmo tenha um sentimento de não ganho, ou na escolha de migração para outra associação.

“... a participação ou não é escolha do proprietário, isso fica bem claro na entrada. Quanto a outra rede, o objetivo maior era merchandising... marketing... o meu é preço... o público é local, moradores dos arredores, por enquanto não penso em expandir o meu supermercado.” - Informante 2 (Sócio)

“... parece que se o patrão não tiver feliz, ele pode ir pra outra... tanto que tínhamos outro nome...” - Informante 4 (Colaborador operacional)

Os sócios das duas organizações estudadas migraram para redes diferentes em momentos diferentes. Essa migração se deu por objetivos comuns e estratégicos, assim como Lorange & Roos (1996) afirmaram que a participação dos atores se dá até o momento em que a relação benéfica é percebida. Os colaboradores entendem essa livre arbitrariedade dos diretores da organização, mas podem perder a identificação como percebido junto ao informante 4. A partir do momento em que a organização assume uma participação em uma rede, a sua marca passa a ter uma ligação direta a esta rede, onde os consumidores e até os colaboradores podem assumir o nome da rede, suas características e cultura como própria identidade organizacional. Quando perguntados em qual empresa trabalhavam, um colaborador respondeu da seguinte forma:

“Eu trabalho na rede Super..., é assim que todos me conhecem... se perguntar a minha mulher, ela vai ti responder isso...” - Informante 4 (Colaborador operacional)

A intenção de participação dos empresários entrevistados ocorreu devido a dois principais fatores: à percepção de necessidade de sobrevivência, onde a oportunidade de possuir um maior poder de compra e negociação junto aos fornecedores geraria o “preço”, a qual os gestores tentam apresentar para os clientes por meio de encartes e uma exposição ou visibilidade de mercado mais ampla.

“... eu penso que... todos os outros mercados se uniram, então, acho que também temos que se unir... se não o futuro...” - Informante 3 (Gestor)

“... negocio o menor preço para compra diretamente, quando sento com o fornecedor... a quantidade que compramos impõe o menor preço... esse produto vai direto para o encarte...” - Informante 1 (Sócio)

“... não teríamos comerciais na televisão sem fazer parte da rede, no máximo faríamos chamadas em rádios daqui de perto...” - Informante 5 (Gestor)

Podemos observar que essa forma de associação emerge devido ao senso de sobrevivência, visto que os participantes entendem que necessitam participar de um grupo para que consigam negociar com o mesmo poder de um grande varejista.

As compras podem ser feitas por duas principais formas, sendo a conjunta, onde uma única equipe toma a decisão para toda a rede em relação a determinados itens, e são definidas pelos empresários/proprietários associados em reuniões. Os itens selecionados para a compra em conjunto geralmente são advindos de fornecedores estratégicos, isto é, produtos de grande apelo, que podem gerar repercussão e atrair consumidores aos pontos de venda. Logo, mesmo havendo as compras conjuntas, cada supermercado participante negociar com os fornecedores outros produtos que serão vendidos nas lojas.

A rede pesquisada não possui uma central de distribuição de produtos compartilhada, em geral, os produtos são recebidos diretamente pelos associados.

“... alguns produtos são comprados em quantidade muito grande em relação à quantidade de vendas do nosso estabelecimento. Já tivemos prejuízos de lotes que foram perdidos... às vezes lançamos uma promoção no encarte, mas a rede concorrente consegue oferecer um valor mais baixo...” - Informante 5 (Gestor)

“...o que era pra ser diferencial pode nos causar danos em alguns momentos.” - Informante 3 (Gestor)

A compra coletiva pode ser interpretada como um elemento capaz de gerar conflito nesta relação de cooperação. Embora esta operação possa ser vista como um ponto positivo, ora os gestores entendem como um ponto negativo ou desvantagem, visto que a decisão é realizada em grupo e ainda existe a possibilidade de outro hipermercado ou outra rede oferecer o mesmo produto a um preço melhor.

Quanto à tecnologia utilizada, os meios tradicionais, por exemplo, e-mail, telefone e fax são utilizados para comunicação inter-rede. No caso estudado, não existe um banco de dados compartilhado ou único, logo, as decisões não são tomadas a partir de um sistema em comum, mas sim em reuniões do grupo.

A rede contrata os serviços de uma empresa prestadora de consultoria de marketing que elabora o plano de ações, propagandas em rádio e TV, divulgação da marca e promoções em outdoors, entre outros.

“... mesmo assim contratamos periodicamente outras formas de divulgação, geralmente anunciamos com um senhor do carro de som.” - Informante 3 (Gestor)

Mas o serviço não inibe ações individuais de marketing. Como relatado acima, as organizações envolvidas não são privadas de utilizar seus próprios meios de comunicação, que considerem mais adequados para sua localidade.

Diferente do marketing, as decisões de recursos humanos ficam a critério de cada associado, logo, contratação, departamento de pessoal, seleção e treinamento são decisões e ações tomadas por cada estabelecimento, embora já se discutam a possibilidade de contratação de uma consultoria

especializada em seleção e treinamento para a rede.

Quanto à expansão de lojas e quantidade, cada sócio associado têm a possibilidade de possuir um número ilimitado de estabelecimentos, desde que seja respeitada a fronteira de localização entre o empreendimento próprio com o de outro associado. Neste caso, não há uma delimitação formal, por exemplo, raio de quilômetros em que um estabelecimento deve possuir do outro, mas sim, a partir da decisão dos associados em reunião.

No caso da rede Super BY, dois supermercados também foram estudados. O primeiro, no bairro de Cosmos, foi fundado em 2009 e possui origem familiar, que segundo o sócio entrevistado (informante 6), a maioria dos supermercados pertencentes à rede possui essa característica. Segundo o mesmo sócio, o principal motivo para a participação foi relativa ao poder de negociação.

“... no início é mais difícil conseguir efetuar grandes compras, ainda não existe um relacionamento legal com os consultores das empresas fornecedoras...” Informante 6 (Sócio)

A partir do trecho acima podemos entender os anseios iniciais do empreendedor deste ramo que após um grande investimento se defronta com a dificuldade de efetuar negociações que resultem em ganhos futuros ou ganhos em escala.

“... no início, batalhei muito... e ainda batalho... comecei de baixo, tinha uma mercearia que já atendia uma grande freguesia... eu comprava de atacadista... quando passei a fazer parte da rede BY, o mercado ficou com cara de grande negócio, quem não comprava porque achava pequeno, ou desconhecido passou a frequentar...” Informante 6 (Sócio)

Segundo o informante 6, a partir da entrada na rede as condições de negociação mudaram, inclusive a negociação individual, que os fornecedores passaram a tratar com o estabelecimento não mais como um pequeno supermercado ou mercado, mas sim como um supermercado pertencente a rede BY.

O nosso esforço em contatar o proprietário do supermercado pertencente à rede BY se flexibilizou ao sabermos que o sócio 6 a quem estávamos entrevistando também era proprietário do mesmo. Segundo o informante, o supermercado foi adquirido pelo mesmo já quando o primeiro estava estabilizado e a rede se apresentava como uma excelente opção.

A rede BY efetua as compras de forma conjunta com foco também para produtos de encarte, o que eles chamam de “amarras”. Os entrevistados informaram que promoções a partir de compras individuais não podem ser vinculadas nos encartes, mas somente nas lojas. A questão de transporte causa alguns transtornos, visto que foi relatado que alguns fornecedores se negam a fazer a entrega direta em cada estabelecimento, o que os obriga a eventualmente alugar algum local ou utilizar o estoque de um dos participantes. Quanto à mão de obra, o gestor entrevistado informou que seleciona pessoal local, e além de dispensar, não possui objetivo de compartilhar esse serviço por meio da rede.

“... se o produto esgota na prateleira, eu tenho que fazer o pedido individual ou esperar o que vem da compra da rede... até hoje eu nunca pedi a outro colega de rede para suprir o que faltou... nem aconteceu o contrário.” Informante 6 (Sócio)

Como podemos observar, não ocorre trocas, auxílio ou suporte entre os associados, embora façam parte de uma mesma rede, fica claro que os objetivos estratégicos possuem foco na compra de grandes lotes e exposição da marca. Assim, o grau de confiança para estabelecimento desta interação ainda parece frágil, visto que as organizações se estranham como concorrentes em momentos de necessidades.

5. CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi analisar a percepção dos empresários em relação às alianças estratégicas em redes de supermercados. Alguns objetivos secundários foram elencados a fim de responder a principal pergunta apresentada, e estes foram: efetuar um levantamento do setor de supermercados Brasileiro, os tipos e prós e contras das alianças estratégicas e a percepção dos colaboradores quanto à rede.

Quanto ao levantamento do setor estudado, foi observada a representatividade e o crescimento deste setor que é de grande importância para a economia. Questões relativas à localização, marca e qualidade se apresentam como importantes fatores, visto que os mesmos são essenciais para a conquista de *market share*, posicionamento e confiança no mercado.

Quanto a alianças, foi apresentado o contexto científico que aborda o tema, o surgimento do pensamento e suas subdivisões e alguns dilemas que o rodeiam.

Para melhorar nosso conhecimento relativo a redes e abstrairmos em sua realidade atual, a proposta do estudo no Rio de Janeiro em duas redes gerou resultados que podem ser analisados em futuras pesquisas. Em ambas as redes foram observadas a profissionalização das estruturas a partir da entrada nos ambientes de cooperação. Como apresentado na conceituação das alianças, os custos de transação são o principal foco na constituição de redes, isto é, no desejo e motivação de entrada.

Os colaboradores que fazem parte da gerência e operacional das organizações estudadas enxergam a organização como rede, em alguns momentos até esquecem o real nome do supermercado e se remetem a rede, a qual os mesmos atribuem uma identidade, visto que são conhecidos como profissionais da rede.

Acesso a inovações tecnológicas e novos equipamentos não se apresentou como ganho nessas interações, mas as trocas de conhecimentos a partir das reuniões dos associados. Enquanto uma rede pretende aumentar o seu nível de colaboração com a contratação de outras empresas voltadas para as atividades não fim, a rede BY não possui sequer pretensão, o que podemos observar como nível mais baixo de colaboração. Outro ponto relevante é o fato das organizações não possuírem uma ligação direta em relação ao suprimento em casos de esgotamento de produtos.

Portanto, podemos afirmar que o presente trabalho evidenciou as percepções referentes ao ganho de mercado e sucesso do negócio que os sócios possuem ao almejar o tomar a decisão de se associar a uma rede e os dois principais pontos negativos apresentados por eles sendo a decisão compulsória da rede em relação ao encarte, que pode efetuar uma compra de produtos que o supermercado participante não tenha tanto interesse e o fato de não haver uma colaboração tão explícita em relação à competição, visto que os mesmos não interagem em relações extras a compras e investimentos em marketing.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Análises Especiais**, 2010. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/analises-especiais/>>. Acesso em 14 ago 2012.
- ASSERJ. **Associados**, 2012. Disponível em: <<http://www.asserj.com.br/assosup.shtml>>. Acesso em 20 ago 2012.
- BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. **Relational contracts in strategic alliances**. Cambridge: MIT, Sloan School of Management. 2003. Disponível em <http://www.nber.org/books_in_progress/stragalli/baker.pdf> Acesso em 15 mai 2013.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, Vol.15, p.97-118, 1989.
- BNDES. **Comércio Varejista Supermercados**, Rio de Janeiro, novembro de 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/supmerca.pdf>. Acesso em 12 jan. 2013.
- BRAGA, Suzana R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

- BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, A. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHILES, T. H.; McMACKIN, J.F. Integrating variable risk preference, trust and transaction cost economics. **Academy of Management Review**, Vol.21, No.01, p.72-99, 1996
- COASE, R.N. The Nature of the Firm. *Economica*, **New Series**, Vol. 4, No. 16. p. 386-405. (Nov., 1937).
- FERREIRA JÚNIOR, Israel. **Redes de Pequenas Empresas: Aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados**. ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- GOMES, Benjamin C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v.43, n.4, p. 781-814, 1998.
- HAMEL, Gary e DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- JERÔNIMO, Fátima B. **A Confiança em Redes: a experiência de uma rede formada por sete do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 2007.
- LEON, M.E. e AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.
- LORANGE, Peter e ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENARD, C. Hybrid organization of production and distribution. **Revista de Análisis Económico**, v.21, n.2, 2006.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- NARULA, R.; HAGEDOORN, J. **Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements**. *Technovation*, v.19, p.283-294. 1999.
- OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO NETO, João. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.8, Dez. 2001.
- OUCHI, W. G. Markets bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, Vol.25, No.01, p.129-141, 1980.
- PREVEZER, M.; TOKER, S. The degree of integration in strategic alliances in biotechnology. **Technology Analysis and Strategic Management**, v.8, n.2, p.117-133, 1996.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Vol.13, p.483-98, 1992.
- ROIJAKKERS, N.; HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnering in pharmaceutical biotechnology since 1975: Trends, patterns and networks. **Research Policy**, v.35, p.431-446. 2006.
- THOMPSON, G. Networks – introduction. In: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. E; MITCHELL, J. (Ed.). **Markets, hierarchies & networks – the coordination of social Life**. London: Sage, 1998.
- WILDEMAN, Leo. Organização virtual. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O que a perspectiva de Paulo Freire sobre processos educacionais tem a contribuir para as organizações que aprendem?

ALEXANDRE HOCHMANN BÉHAR¹

LÚCIO FLÁVIO VIEIRA DE MEDEIROS FERREIRA²

A acelerada globalização exigiu que as empresas se adequassem aos novos tempos e flexibilizassem suas estruturas, assim como as novas gerações exigiram modificações nas relações de trabalho. As teorias de aprendizagem organizacional cresceram em importância neste período, entre elas a de organizações de aprendizagem. Esta abordagem traz novas perspectivas para aprendizagem organizacional, dando maior atenção à construção coletiva do conhecimento. Este trabalho visa traçar um paralelo entre as ideias de organizações que aprendem e a teoria pedagógica de Paulo Freire, uma vez que há pontos convergentes que poderiam ser trabalhados para enriquecer esta importante vertente da aprendizagem organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações de aprendizagem. Paulo Freire. Aprendizagem organizacional. Coprodução do Conhecimento. Autonomia.

The fast pace of the globalization seen in the last decades demanded the organizations to adequate to the new times by softening their structures, as the new generations also demanded changes in working relations. The organizational learning theories grew in importance in this period, and, among them, the learning organizations theory. This approach brings new perspectives to the organizational learning theories, by paying more attention to the collective construction of knowledge. This work envisages tracing a parallel between the ideas of the learning organizations theory and the pedagogical theory of Paulo Freire, once both present converging points that could be studied to enrich this important bias of the organizational learning theories.

KEYWORDS: Learning organizations. Paulo Freire. Organizational learning. Knowledge Co-production. Autonomy.

1. INTRODUÇÃO

As Teorias Organizacionais passam por um momento intenso de transformações. O dinâmico ambiente de negócios e seu impacto sobre as mais diversas relações, além do acirramento da competição, associada a entrada cada vez maior de concorrentes nos diferentes mercados têm desafiado a lógica comum dos negócios e os pressupostos aceitos até as últimas décadas do século XX.

Especialmente nas últimas duas décadas do século passado o ambiente em que atuam as organizações tornou-se extremamente instável e imprevisível, graças não só aos grandes avanços nas tecnologias de informação e comunicação e nos meios de transportes (que revolucionaram a logística e as transações

¹ Universidade Federal de Pernambuco. Mestrando em Administração, no PROPAD - UFPE. Área de interesse: Organizações. E-mail: alexhb2@hotmail.com

² Universidade Federal de Pernambuco. Mestrando em Administração, no PROPAD - UFPE. Área de interesse: Finanças. E-mail: lucio@mail.com

comerciais) (FRIEDMAN, 2005), mas também ao aumento vertiginoso da participação nos mercados globais dos países (chamados emergentes) asiáticos (principalmente da China) e a possibilidade de criação de redes organizacionais globais, agregando valor à cadeia produtiva (FERNANDES, 2004). Conquanto ainda prevaleçam as estruturas hierarquizadas, estas estruturas têm se flexibilizado cada vez mais para responder às rápidas mudanças no ambiente. A consequência desta flexibilização é a necessidade de pessoas que possam responder a rápidas mudanças adequando-se de forma igualmente rápida a diferentes funções, que exigem diferentes competências.

Estas mudanças vieram acompanhadas por profundas transformações sociais, que ocasionaram reflexos tanto nas relações de trabalho quanto na forma como as pessoas se relacionam, inclusive na realização de suas atividades junto as organizações. As novas gerações, com acesso a imensa gama de informações e dispendo de novas plataformas de socialização, têm a seu alcance a possibilidade de compartilhar informações e vivências, além de participar de discussões relevantes, que levem à construção conjunta do conhecimento de forma democrática. Estas possibilidades acabam por impactar as expectativas destes novos trabalhadores quanto às relações de trabalho e à própria carreira, bem como a vida organizacional de maneira geral (VASCONCELOS, 2010).

São mudanças rápidas, profundas e complexas que geram forte impacto nas relações intraorganizacionais, além de exigirem respostas rápidas e grande capacidade de adaptação destas organizações. Estas modificações precisam ser compreendidas e sistematizadas pelos gestores, o que além de ineficiente pode mostrar-se ineficaz. A simples imposição de normas não garante que a organização irá se comportar como pretende o gestor e, pela natureza dos novos trabalhadores, que esperam relações transparentes e participação ativa na construção das atividades, esta imposição traria ainda mais impacto negativo sobre o desempenho da organização. Sendo assim, um processo de aprendizagem organizacional que incorpore as experiências, vivências e saberes dos funcionários, abrindo-lhes espaço para uma participação efetiva e não apenas impondo-lhes regras e normas torna-se oportuno para que as organizações atinjam o nível desejado de excelência.

Diversos estudos vêm buscando esta nova forma de aprendizagem organizacional, tais como Senge (1990), Elkjaer (2004), dentre outros. De formas diferentes, estes autores defendem a ideia de uma construção participativa do conhecimento nas organizações, por meio do diálogo, da troca de experiências e vivências entre seus integrantes.

Sob um determinado ponto de vista estes trabalhos possuem um paralelo interessante com os trabalhos de Paulo Freire sobre o processo de aprendizagem em muitos pontos. O foco na construção coletiva, dialógica, que abarca experiências e vivências individuais na construção de um saber coletivo formavam o cerne do pensamento de Freire. Em que pese os fins diferentes de cada abordagem (Freire atribuía ao aprendizado a possibilidade de libertação e atuação política do indivíduo em seu contexto social, enquanto a aprendizagem organizacional tem por fim a sobrevivência da organização), acreditamos ser possível discutir as interseções entre ambas as teorias e as possibilidades de enriquecimento das teorias da aprendizagem organizacional a partir de uma abordagem freireana da construção do conhecimento. Assim, este trabalho tem por objetivo traçar um paralelo entre ambas as teorias, apresentando, ao final, as possibilidades que podem surgir a partir de uma análise conjunta destas.

2. O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

A questão da aprendizagem organizacional remonta o próprio conceito de aprendizagem, amplamente estudado pelas teorias psicológicas, constituindo processo altamente complexo envolvendo tanto aspectos intra quanto interpessoais. A partir destes estudos tem-se a dimensão de que aprender proporciona mudanças comportamentais e na atitude individual, sobre as bases dos planos afetivos, motor e cognitivo. Considera-se ainda que, os mesmos fatores que influenciam ou dificultam o processo de aprendizagem individual se repetem para grupos, havendo, entretanto outros fatores a serem considerados nestes últimos (BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2002).

Foi no decorrer da década de 1970 que se aprofundaram os estudos a respeito da dinâmica de aprendizagem nas organizações, sendo neste período o principal expoente os trabalhos realizados por

Argyris e Schön, a partir de 1974, mas foi no decorrer da década de 1990 que a Aprendizagem Organizacional se estabeleceu como um tema de grande relevância entre os estudiosos (BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2002).

O conceito de aprendizagem organizacional tem sido adaptado e ajustado ao longo do tempo, numa tentativa de abarcar o crescente desenvolvimento dos estudos referente a esta área. Observa-se também a importância da constante revisão da literatura buscando uma releitura e um ajustamento de conceitos que podem se apresentar agora de forma confusa e prolixa, pois diversas e diferentes abordagens que compõem o que é entendido atualmente como aprendizagem organizacional chegam a se sobrepor a respeito de determinadas questões, mas necessariamente isso não as torna excludentes. Elas representam assim a mistura de focos na interpretação e compreensão dos diferentes problemas que as organizações, através dos indivíduos que a compõem, precisam lidar. (ANTONELLO, 2008).

A partir também da década de 1990, o conceito de organizações que aprendem desenvolve-se de forma mais abrangente, tornando-se uma espécie de guarda-chuva conceitual para as novas compreensões a respeito da forma como as empresas podem influenciar e direcionar o aprendizado de seus funcionários, baseado especialmente nas organizações que obtiveram sucesso em seus programas. Apesar disso, observa-se ainda que não existe consenso claro a respeito do que significa uma organização que aprende (KIECHL *apud* BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2002).

A ideia de organização que aprende surge como uma tentativa de rompimento com a lógica da estrutura organizacional engessada, baseada na definição de regras e normas que determinam as ações de seus funcionários e impedem uma participação mais efetiva destes na construção do conhecimento e nas decisões organizacionais. Trata-se de uma proposta de mudança transformadora, de caráter não-determinista e cosmovisão voluntarista (VILLARDI e LEITÃO, 2002).

Os conceitos de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem ainda são abordados de forma dicotômica, sem que haja ainda um esforço evidente de unir as duas perspectivas. O primeiro estaria relacionado especialmente ao campo de estudos acadêmicos, com foco descritivo e analítico, enquanto que o segundo seria relacionado especialmente aos trabalhos desenvolvidos por consultores e pesquisadores com foco direcionado as mudanças organizacionais e a prescrição de ações para a adequação das organizações ao novo modelo de aprendizagem (ARGYRIS e SCHÖN *apud* BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2002).

Não há consenso sobre o que define uma organização que aprende. Para Garvin (1993), de uma perspectiva cognitiva-comportamental, define como sendo a organização capaz de adquirir, criar e produzir novos *insights*, transferir conhecimentos e modificar o comportamento de seus integrantes. Para Senge (1990), uma organização que aprende é aquela que provê um ambiente em que as pessoas ampliam sua capacidade de inovação para alcançar os resultados desejados, que estimula o desenvolvimento de novas formas de pensar e em que as pessoas se conscientizam de que a aprendizagem é fruto da colaboração mútua. Senge (1990) aponta ainda um sistema conceitual baseado em cinco disciplinas: domínio pessoal (expansão das capacidades pessoais por meio da criação de um ambiente que estimule os membros a participar da definição de metas organizacionais); modelos mentais (estimular a reflexão constante e o aprimoramento pessoal); visão compartilhada (estimular o engajamento do grupo em prol de futuro comum, construído coletivamente); aprendizagem em equipe (desenvolvimento do pensamento coletivo por meio do diálogo); e pensamento sistêmico (a capacidade de compreender a organização como algo integrado, em que todos têm influência sobre os resultados obtidos). As diversas perspectivas convergem, contudo, na forma como o aprendizado deve ser constituído dentro da organização: participação de todos, de forma democrática; incentivo ao diálogo e à troca de experiências. Esta abordagem dá grande importância ao aprendizado coletivo, que estimula a liberdade das aspirações coletivas.

Por ter um caráter eminentemente prescritivo, e dar maior ênfase à orientação prática dos consultores que a defendem, a abordagem da organização que aprende ainda carece de uma base teórica sólida, que lhe dê um lugar entre as teorias organizacionais e permita estudos mais aprofundados de sua natureza e funcionamento. Torna-se necessário, portanto, uma abordagem conjunta de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem, de modo a definir métodos para descrição e análise dos processos envolvidos ao mesmo tempo em que se estuda sua adequação às práticas organizacionais.

Por ter um caráter eminentemente prescritivo, e dar maior ênfase à orientação prática dos consultores que a defendem, a abordagem da organização que aprende ainda carece de uma base teórica sólida, que lhe dê um lugar entre as teorias organizacionais e permita estudos mais aprofundados de sua natureza e funcionamento. Torna-se necessário, portanto, uma abordagem conjunta de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem, de modo a definir métodos para descrição e análise dos processos envolvidos ao mesmo tempo em que se estuda sua adequação às práticas organizacionais.

Contudo, a principal crítica à teoria das organizações de aprendizagem diz respeito à falsa liberdade que esta delegaria aos funcionários. O conhecimento construído coletivamente seria direcionado em benefício da organização, e não dos indivíduos que o constroem, pondo em xeque, assim, um dos pilares da teoria. O desenvolvimento da teoria das organizações de aprendizagem deve envolver, também e principalmente, o fortalecimento deste importante pilar, o do desenvolvimento do indivíduo, que é uma de suas principais contribuições às teorias de aprendizagem organizacional. Nesse sentido, o método de Paulo Freire para educação com coparticipação a partir da realidade individual oferece um importante referencial. Vamos transcorrer a respeito desta possibilidade no próximo item.

3. O MÉTODO EDUCACIONAL DE PAULO FREIRE

Com uma percepção diferenciada a respeito do papel da formação educacional na vida das pessoas, Paulo Freire se destacou como um dos maiores educadores brasileiros do século passado. Apesar de não ter direcionado seus estudos para o ambiente de aprendizado dentro das organizações, Paulo Freire desenvolveu princípios e ideologias que ultrapassam os limites da educação escolar. Suas teorias podem ser alinhadas com o momento especial em que a humanidade se encontra e que as organizações tem que lidar. Um período de intenso fluxo e troca de informações por todo o globo, altamente dinâmico e desafiador. A partir da definição de “modernidade líquida” (BAUMAN, 2001) e mesmo do conceito de pós-modernidade (SANTOS, 2000), considerando o aspecto renovador e desafios das estruturas já estabelecidas, podemos identificar pontos de convergência com a ideia de educação libertadora e participativa, defendida por Paulo Freire.

Freire (1994) se opunha ao que ele chamava de “concepção bancária da educação”, que vem a ser a forma tradicional de ensino nas escolas e universidades, onde o educador se coloca como dono e senhor do conhecimento, pronto para transferi-lo para seus alunos (FREIRE, 1994). Esta observação remete a mais algumas interpretações, como, por exemplo, o fato de que os conteúdos eram ministrados de forma estática e sem levar em consideração os saberes e conhecimentos prévios dos alunos. Como o autor afirma: “a palavra, nestas dissertações, se esvazia da dimensão concreta que devia ter ou se transforma em palavra oca, em verbosidade alienada e alienante. Daí que seja mais som que significação e, assim, melhor não dizê-la” (FREIRE, 1994, p.33).

Ao invés de se comunicar com seus alunos, fator essencial para desenvolvimento da boa educação, o educador comunica os conteúdos, “depositando” (referência do autor a concepção bancária da educação) sobre eles tais concepções, que devem ser recebidas de forma passiva e paciente, sendo então memorizadas e repetidas. O exercício do pensamento crítico, da problematização, da construção participativa do conhecimento e da participação das diferentes histórias individuais na construção de novos saberes não faz parte do modelo tradicional.

Freire (1994) também já observava que os seres humanos, por serem seres históricos, possuem desejo e necessidade de participar da construção da sua realidade. Desta forma ele entende que é por isso que se deve compreender os seres humanos como seres inacabados, da mesma forma que estes estão envolvidos e inseridos por uma história também inacabada. Em outras palavras o autor aborda que os seres humanos tem necessidade de participar da construção de sua própria história, tanto é que a construção real do conhecimento passa pelas experiências e vivências pessoais dos indivíduos, em conjunto com os novos conhecimentos acessados.

Gadotti (2000) traz o que ele entende como uma síntese do olhar de Paulo Freire sobre a ação de educar. Em sua opinião, Paulo Freire não deve ser entendido somente como um pensador voltado para

a educação de adultos ou de comunidades carentes em países pobres, mas sim como um homem que influenciou a forma de pensar sobre a pedagogia universal. Neste contexto, Gadotti (2000) observa quatro pilares na obra de Paulo Freire, que ele denomina de “quatro intuições” (GADOTTI, 2000, p.2). São elas:

- a) Prática educativa voltada para validade do conhecimento em função do indivíduo (gnosiolgia).
- b) Noção de que a construção do conhecimento se dá através da educação como ato dialógico.
- c) Visão de que a ciência deveria estar aberta (e direcionada) as necessidades populares.
- d) Participação comunitária no planejamento, gestão democrática e pesquisa, na educação.

A partir destas observações, Gadotti (2000) apresenta o que ele entende como os quatro passos do método de Paulo Freire, que apesar da classificação, em nada correspondem a uma noção técnica ou mecânica de aprendizagem.

I. Ser capaz de ler o mundo. Isso significa a capacidade perceber a realidade em que o indivíduo está inserido e possibilitar que ele desenvolva o conhecimento a partir da curiosidade. Para Paulo Freire, na visão de Gadotti (2000, p.3), “é o aprendiz que conhece”, ou seja, o aluno tem autonomia para criar o seu conhecimento a partir do que lhe é apresentado.

II. Dialogar com outras pessoas a sua visão a respeito do mundo, de forma a compreender melhor sua própria leitura do mundo. Este conhecimento, no entendimento de Paulo Freire, seria consequência do conflito de ideias a respeito da realidade de diferentes indivíduos, na construção de uma verdade comum. Gadotti (2000) enfatiza o valor que Paulo Freire dava a comunicação humana.

III. Educação como ferramenta de transformação das realidades. Tal transformação se daria a partir da própria produção e reconstrução do saber por cada indivíduo, mais uma vez ressaltando a influência de suas condições individuais (experiências e vivências) neste processo.

IV. Conhecimento como arma de libertação política e social. O desenvolvimento do pensamento crítico através da construção do conhecimento sobre a própria realidade. “Educação não é só ciência: é arte e práxis, ação-reflexão, conscientização e projeto” (GADOTTI, 2000, p. 4).

Em um dos seus últimos livros, “Pedagogia da Autonomia”, Freire (2013) aborda o papel do educador de forma mais direta e objetiva, talvez mais do que em qualquer outra de suas obras. Não nos cabe, pelo objetivo do presente artigo, tratar com a mesma profundidade todos os capítulos, mas algumas ideias apresentadas nesta obra podem ser consideradas relevantes para discussão do processo de aprendizagem também nas organizações.

Freire (2013) aborda algo que já havia percorrido em outras obras, que “ensinar exige respeito aos saberes dos educandos” (FREIRE, 2013, p. 31). Para o autor, aproveitar a experiência vivenciada pelos alunos, especialmente para resolução de problemas, se apresenta como uma questão básica, exatamente pelo diferente ponto de vista que é abordado. A influência do que o autor entende como “saberes socialmente construídos na prática comunitária” (FREIRE, 2013. P. 31), especialmente para as classes menos favorecidas financeiramente, se constitui numa rica fonte de experiências a serem trabalhadas no ambiente educacional. Sob este aspecto vale lembrar que o mesmo Freire (1994), afirma que sem a adequação dos conteúdos apresentados às vivências dos alunos, tais informações não passarão de palavras sem sentido.

Outro aspecto percebido e abordado por Freire (2013) refere-se à noção de que aquilo que é ensinado é validado pelo professor a partir do seu exemplo. No caso da conduta docente se apresentar oposta aos conteúdos apresentados pelo mesmo, ele não só invalida seu comportamento frente seus alunos como também demonstra que, apesar da teoria apresentada, na prática as ações e comportamentos estão subjugados a outras regras.

Freire (2013) observa também como o ato de ensinar, como ato humano, exige do educador respeito a autonomia dos seus alunos. Em outras palavras, isso significa dizer que o educador deve sempre considerar a ética na construção do conhecimento, também como forma de respeito às individualidades. Também como o autor já havia afirmado, a construção do conhecimento somente se dá a partir da elaboração, pelo educando, dos conceitos trabalhados. Ferir a ética desta relação

conjunta de construção é impossibilitar a chance de desenvolvimento do conhecimento pelos alunos.

Em outros pontos apresentados na obra, Freire (2013) relaciona importantes questões sobre a relação entre o ato de ensinar e a própria condição humana de educadores educandos. De forma resumida podemos interpretar que nestes pontos Paulo Freire faz referência às expectativas de construção e intervenção na realidade, decorrentes do próprio processo de aprendizagem do educando. Desta forma, assim como não se pode imaginar que o verdadeiro aprendizado ocorre sem a interação dos alunos com o professor e com o conteúdo trabalhado, também não é possível desconsiderar o impacto que esta construção de conhecimento tende a trazer para o comportamento e posicionamento do indivíduo frente a sua realidade. É de se esperar que o educando mude seu posicionamento e deseje atuar de forma mais autônoma e livre frente aos mesmos desafios. A construção de conhecimentos, portanto, se apresenta ao educador também como a necessidade de trabalhar tal liberdade, assim como sua disponibilidade em escutar e dialogar com tais necessidades do educando.

Podemos entender que Paulo Freire via na educação a maior chance de liberdade e autonomia do indivíduo frente a sua própria realidade, portanto o conteúdo apresentado e o método utilizado deveriam primordialmente servir ao aluno, de forma a possibilitar o melhor aprendizado a respeito de determinado assunto. Paulo Freire entende que o educador deve preocupava-se em transformar o ato de educar em um ato natural entre seres humanos, de transformação de vidas, comportamentos e, conseqüentemente, de realidades.

4. ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM X FILOSOFIA EDUCACIONAL DE PAULO FREIRE

Uma análise superficial a respeito das práticas e disciplinas a serem exercitadas pelas organizações que aprendem, defendidas por Senge (2010) e apresentadas em tópico anterior, parece se relacionar em diversos pontos ao pensamento de Paulo Freire a respeito dos processos educacionais.

Como características destas mesmas disciplinas, o autor aponta aspectos que em muito se aproximam do ideal defendido por Paulo Freire, voltado uma educação como prática da liberdade, que promova a autonomia, a reflexão e o pensamento crítico. Pode-se observar tal perspectiva a partir de citações como: “continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal” (SENGE, 2010, p.32); “virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, a trazê-las para a superfície e mantê-las sob rigorosa análise” (SENGE, 2010, p.34); “as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem” (SENGE, 2010, p.35); “a disciplina de aprendizagem em equipe começa pelo 'diálogo'; a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem do verdadeiro 'pensar em conjunto'”, entre outros.

Também a respeito do conceito defendido por Senge de organizações de aprendizagem Bastos, Gondim e Loiola (2004, p.225) observam que

[...] uma organização de aprendizagem oferece um ambiente em que as pessoas ampliam sua capacidade de inovar para atingir os resultados desejados, em que há estímulo para o desenvolvimento de novas formas de pensamento, em que a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a aprendizagem envolve colaboração mútua. (GONDIM E LOIOLA, 2004, p. 225).

O próprio Senge (2010, p.17) observa que “mais importante para mim era a ideia de Deming de que um 'sistema de administração' comum geria as instituições modernas e formava uma conexão especialmente profunda entre o trabalho e a escola”. Através da fala de Deming, o autor também aponta, em sua visão, que o sistema administrativa se equiparava ao sistema educacional, bem como, que a relação entre chefe e subordinado se alinhavam a relação entre professor e aluno (SENGE, 2010).

Ainda a respeito das características das disciplinas pelo autor conceituadas, Senge (2010, p.37) observa que “práticas uma disciplina é ser um eterno aprendiz”, e de forma complementar aponta que “cada uma (*das cinco disciplinas*) tem a ver com nossa forma de pensar, com o que realmente queremos, e como interagimos e aprendemos uns com os outros” (SENGE, 2010, p.37, grifo nosso).

Entretanto, como observam Bastos, Gondim e Loiola (2004), este campo de conhecimento possui forte viés prescritivo. Neste sentido, os autores observam que

os especialistas dessa vertente convergem na tentativa de explicitar os passos necessários para que a aprendizagem ocorra no contexto organizacional e de salientar os obstáculos, de modo que as organizações possam gerenciar o próprio processo de aprendizagem nos planos individual e coletivo (BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004, p.226).

Ainda de acordo com os autores, tal questão se relaciona com a “ênfase na orientação prática de grande parte dos consultores, bastante preocupados em solucionar os problemas das organizações dos clientes” (BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004, p.227). Tomando por base que as decisões a respeito da aprendizagem em uma organização, habitualmente, são tomadas pelos executivos e demais componentes da alta gestão, parece fazer sentido que se mantenha também o caráter verticalizado das práticas educacionais nas organizações, desenvolvidas normalmente sem a participação dos principais envolvidos no processo de aprendizagem, os funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES

Este trabalho teve por objetivo levantar uma discussão de grande importância para as organizações no momento atual, em que o amplo acesso à informação, a complexidade do mercado e maiores exigências dos trabalhadores quanto às suas condições de trabalho requerem uma nova postura das organizações na forma como envolvem e orientam seus funcionários aos objetivos organizacionais, estabelecendo relações empregador-funcionário mais sólidas e longevas. Esta é uma perspectiva abrangente e rica, que este artigo não pretende encerrar, mas, ao contrário, lançar as bases iniciais para o desenvolvimento de discussões futuras.

O momento atual representa um ponto de inflexão para as organizações. Se por um lado o cenário atual se apresenta cada vez mais competitivo e exigindo respostas cada vez mais ágeis, lidar com tal dinâmica diminui o controle destas organizações sobre seus colaboradores, algo impensável há alguns anos, mas ainda indesejável para a grande maioria das organizações. Além disso, a influente participação do componente tecnológico, alterando a forma como as pessoas, que compõe a organização ou não, interagem, se relacionam, e trocam informações, aos poucos vão possibilitando a disseminação do ideal de autonomia, valor tão defendido na abordagem de Paulo Freire.

Embora em alguns aspectos tal ideal convirja para as ideias de Freire, estas organizações ainda se inserem em um ambiente majoritariamente funcionalista e hierarquizado, em que o objetivo ainda é predominantemente a obtenção de resultados de curto prazo em detrimento de uma visão de longo prazo.

Além disso, as dificuldades e dinâmicas impostas pela forte competição entre as organizações exige, além da contratação de funcionários cada vez mais capacitados, a necessidade de transformar as organizações e seus processos em ambientes de aprendizado. Assim, entende-se cada vez mais que os funcionários devem participar de forma ativa na construção dos conhecimentos a serem compartilhados por toda a organização.

Tais mudanças são fundamentais principalmente em um momento em que o mercado começa a valorizar a sustentabilidade organizacional acima de retornos imediatos, tanto na obtenção de recursos para garantir sua produção como na realização de investimentos que possibilitem a sobrevivência da organização no longo prazo. O foco em um espaço de tempo mais longo exige a participação e o comprometimento dos funcionários em um grau muito superior ao existente nas organizações tradicionais.

Neste novo modelo, não caberia mais somente à área de Recursos Humanos a definição dos conteúdos e processos de treinamento internamente, ou mesmo da transmissão de conhecimento a respeito das atividades realizadas pelos diferentes cargos. Ao contrário, os funcionários das mais diversas áreas

são cada vez mais parte importante na construção dos saberes intraorganizacionais.

Nota-se, entretanto que apesar do discurso de mudança ainda há grande divergência quanto ao foco dado a este assunto pelas organizações. Como observado por Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003, p. 1), “conclui-se para a necessidade de revisão dos processos de gestão de todas as pessoas da empresa, para que possam ser geridas de forma a revelar todo o talento oculto que, de maneira geral, passa despercebido por gestores”.

Corroborando com tal questão Mattos, Faria e Oliveira (2007, p.5) “a questão da autonomia dos indivíduos em contraposição à obsessão pelo controle que as organizações herdaram do modelo mecanicista deve ser resolvida para que haja um engajamento das pessoas no processo de criação”.

Neste sentido observa-se que a proposta das teorias das Organizações que Aprendem tem vistas ao longo prazo, mas segue sendo aplicada com objetivos de curto prazo. A forma modular como é implementada pelas empresas, que são seletivas quanto aos aspectos destas teorias a serem adotados, impedem uma real mudança estrutural das organização e da forma como o aprendizado ocorre entre seus funcionários. As novas realidades apontadas previamente neste artigo, contudo, exigirão uma mudança profunda por parte das organizações, mudanças que poderão abrir espaço para uma adoção mais ampla das teorias das Organizações que Aprendem.

Entendemos, desta forma, que apesar de se apresentar de forma bem embasada e até mesmo guardando aspectos positivos quanto aos funcionários, deve-se refletir profundamente se as ações tomadas pelas organizações no âmbito de modificar e tentar ajustar o processo de atualização e formação de seus colaboradores trarão os resultados almejados.

Sobre este aspecto propõe-se que os conceitos e ideias abordadas e defendidas por Paulo Freire sirvam como norteadores neste novo movimento interno nas organizações. Mais que um projeto educacional, Paulo Freire propôs a valorização das individualidades, suas histórias, conhecimentos, expectativas e necessidades. Buscou proporcionar aos indivíduos participação ativa na construção de seus próprios conhecimentos, transformando suas realidades, “através de uma construção dialógica entre educadores e educandos” (MARANHÃO e MOTA, 2007, p.7). Acreditamos que este deve ser um caminho (e o desafio) almejado pelas organizações que pretendem ser reconhecidas como Organizações que Aprendem.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 39(3), 220-230.

BAUMAN, Zygmunt (2001). **Modernidade Líquida** (P. Dentzien, Trad.). Rio de Janeiro. Jorge Zahar.

ELKJAER, Bente (2004). Organizational learning the 'third way'. **Management learning**, 35 (4), 419-434.

FREIRE, Paulo (1994). **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
_____ (2013). **Pedagogia da Autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

FRIEDMAN, Thomas L. (2005). **O mundo é plano**. Rio de Janeiro: Objetiva.

FERNANDES, Karina Ribeiro (2013). Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor. **Rede de Tecnologia Social**. Recuperado em 11 de julho, 2013, de <http://www.rts.org.br/bibliotecarts/redes/redes.pdf>.

FERRI, Márcio (2012). Paulo Freire, o mentor da educação para a consciência. Recuperado em 13 de julho, 2013, de <http://revistaescola.abril.com.br/historia/pratica-pedagogica/mentor-educacao-consciencia-423220.shtml?page=3>.

GADOTTI, Moacir (2000, setembro). Saber Aprender: Um olhar sobre Paulo Freire e as perspectivas atuais da educação. **Actas do Congresso Internacional “Um olhar sobre Paulo Freire” da Universidade de Évora**, Évora, Portugal.

Instituto Paulo Freire. Paulo Freire (n.d.). **Fundadores**. Recuperado em 13 de julho, 2013, de <http://www.paulofreire.org/institucional/fundadores/paulo-freire>.

MARANHÃO, Carolina M. S. de A.; MOTTA, Fernanda M. V. “A importância Do Ato de Ler”: Leituras Críticas na Formação do Administrador. XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, 2007.

MATTOS, Rafael G.; FARIA, Ana M. R.; OLIVEIRA, Sandra R. dos A. (2007). Organizações que aprendem: a influência das novas tendências de gestão no Brasil. **IV SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende – Rio de Janeiro, 2007.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (2008). **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre, Bookman.

SANTOS, Boaventura de Souza (2000). **A Crítica da Razão Indolente: contra o desperdício da experiência / Para um novo senso comum. A ciência, o direito e a política na transição paradigmática**. São Paulo, Cortez.

SARSUR, Amyra M., PEDROSA, Rosangela R., SANT'ANNA, Anderson de S. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, **Anais...** Atibaia, São Paulo.

VASCONCELOS, Kátia C. et AL (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 8(2).

VILLARDI, Beatriz Quiroz; LEITÃO, Sergio Proença (2002). Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, 34(3), 53-70.

Satisfação no Trabalho: O Caso de uma Empresa do Setor Varejista do Rio Grande do Sul

DIONE MAYER¹

TAÍSA BULEGON GASSEN²

FLAVIANI SOUTO BOLZAN MEDEIROS³

Como fazer para que os funcionários se sintam mais satisfeitos no local de trabalho? Ao refletir sobre esta questão, deve-se considerar que na atualidade tem sido intenso o esforço das empresas para sobreviverem, como também, tem sido enorme o sacrifício e o desgaste do trabalhador moderno para manter-se saudável. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa do setor varejista localizada na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Para isso, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa, do tipo descritiva, por meio de um estudo de caso aplicando-se um questionário composto por 23 questões fechadas. Como principais resultados, destaca-se que a motivação e satisfação, atitudes e comportamentos, desempenho, reconhecimento e oportunidades de crescimento, saúde, remuneração justa e adequada, comprometimento com a empresa, foram alguns dos fatores apontados como importantes para compor a satisfação no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Capital Humano. Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação no Trabalho. Empresa Varejista.

How to make employees feel more satisfied at work? Reflecting on this question, one must consider that currently has been intense effort of enterprises to survive, but also has been tremendous sacrifice and wear the modern worker to remain healthy. Given the above, this article aims to assess the job satisfaction of employees of a company in the retail sector in the city of Santa Maria, Rio Grande do Sul. For this, we carried out a quantitative research, the descriptive through a case study of applying a questionnaire consisting of 23 closed questions. As main results, we emphasize that the motivation and satisfaction, attitudes and behaviors, performance, recognition and opportunities for growth, health, fair and adequate compensation, commitment to the company, were some of the factors identified as important to compose job satisfaction.

KEYWORDS: People Management. Human Capital. Quality of work life. Job Satisfaction. Company Retailer.

1. INTRODUÇÃO

A satisfação dos funcionários tornou-se um objetivo organizacional importante nos últimos anos. Isso porque pessoas motivadas e comprometidas podem ser um fator determinante para o sucesso de uma empresa. As organizações não podem atingir níveis competitivos de qualidade se os funcionários não se sentem satisfeitos (FRANEK; VECERA, 2008).

Spector (2006) entende que a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma

¹ Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano – UNIFRA. E-mail: dimayer@bol.com.br

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. E-mail: tbgassen@gmail.com

³ Mestranda no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Bolsista do CNPq. E-mail: flaviani.13@gmail.com

pessoa se sente com relação ao trabalho e de forma geral e em seus vários aspectos. Em outras palavras, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam dele em si, constituindo-se em causa de importantes realizações dentro das organizações.

Nesse sentido, Aziz et al. (2011) complementam que o sucesso de qualquer organização depende muito da forma como ela atrai e motiva seus funcionários, bem como mantém a sua força de trabalho. Assim sendo, se faz necessário abordar a questão da satisfação no trabalho como um fator fundamental, bem como observar a real necessidade de transformação do ambiente de trabalho em um local aprazível, onde o colaborador possa sentir satisfação na execução de suas atividades profissionais. Por isso, a avaliação da satisfação do quadro funcional pode ser considerada um dos termômetros que aponta a qualidade da gestão. A partir desta constatação considera-se ser relevante que se estude este tema.

Para tanto, se optou por realizar este estudo junto ao setor varejista devido a constante pressão que se pode observar no dia-a-dia destes profissionais. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa do setor varejista localizada na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Como objetivos específicos têm-se: identificar o perfil dos funcionários do setor comercial da empresa; levantar as ações realizadas pela empresa a fim de promover a satisfação no trabalho para seus colaboradores; e analisar o posicionamento dos colaboradores quanto aos fatores relacionados à satisfação do trabalho, definidos para este estudo.

O artigo está dividido da seguinte forma: após a introdução, encontra-se a revisão de literatura contemplando alguns fatores que contribuem para a satisfação do colaborador em seu ambiente de trabalho, enfatizando inicialmente a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), bem como o desenvolvimento profissional do funcionário, sua remuneração, a questão do relacionamento entre gestores e funcionários, e ainda, a relação entre satisfação no trabalho e QVT. Em seguida, está disposta a metodologia utilizada para a realização do estudo. Na sequência, os resultados e discussão a partir dos dados obtidos, e por fim, encerra-se com as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na visão de Cheung e Tang (2009), a QVT pode ser definida como a qualidade do relacionamento entre os funcionários e o ambiente de trabalho. A expressão "qualidade de vida no trabalho" também tem sido usada para descrever as condições de trabalho e as expectativas dos funcionários em relação a sua vida profissional (BALLOUT, 2008).

Para Rose et al. (2006), a QVT é uma filosofia, um conjunto de princípios que afirmam que as pessoas são os recursos mais importantes em uma organização e precisam ser tratadas com dignidade e respeito.

Hsu e Kernohan (2006) acrescentam que a QVT é, essencialmente, um conceito multidimensional e é uma forma de raciocínio sobre as pessoas, o trabalho e a organização. Como também é um fator importante para o desempenho organizacional já que afeta a motivação dos funcionários no trabalho (GUPTA; SHARMA, 2011).

Vieira e Limongi-França (2004) explicam que os estudos sobre QVT iniciaram-se a partir da década de 50 como investigação científica na esfera do trabalho através das pesquisas de Eric Trist. O grande objetivo de seu estudo era tornar as atividades dos trabalhadores menos penosas, baseando-se nos estudos indivíduo-trabalho-organização.

De acordo com Rabia e Christopoulos (2008), essas abordagens tratavam das condições de trabalho, da relevância social do trabalho, da ergonomia, da motivação e de outros aspectos relacionados à psicologia, possibilitando a ascensão do tema QVT como um instrumento de recursos humanos, para elevar a satisfação do trabalhador na empresa. Portanto, esses estudos enfatizavam as dimensões humanas de trabalho que estava voltada para a qualidade da relação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho (ROSE et al., 2006; TABASSUM; RAHMAN; JAHAN, 2011).

De acordo com Souza e Medeiros (2007), no seu processo de evolução, a QVT foi tomada de diferentes modos e influenciada, dentre outros fatores, pelas constantes mutações por que têm passado as organizações pelos contextos sociopolíticos em que foram idealizados os modelos e por características ideológicas, valores e experiências dos autores. Nos dias de hoje, as ideias centrais da QVT convergem para um ponto comum: reduzir efeitos indesejáveis dos pontos de tensão entre indivíduo e organização.

Sob esse enfoque, Boonrod (2009) complementa que hoje a QVT é visto como uma dimensão essencial da qualidade de vida. Além disso, uma alta QVT é crucial para as organizações atraírem e reterem seus funcionários, como também quando uma organização oferece uma QVT para seus colaboradores é um bom indicador para reforçar a sua imagem.

Assim sendo, Fernandes (1996) corrobora que a QVT é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamentada de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados. Desta forma, o autor acredita que todas as organizações que têm uma visão de futuro consideram a QVT uma questão de competitividade.

E muitos são os fatores que contribuem para a QVT, que inclui desde remuneração justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, bem como a questão da integração social no trabalho, onde a organização permite seu funcionário se desenvolver profissionalmente e utilizar todas as suas capacidades (NAZIR et al., 2011).

2.1 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO FUNCIONÁRIO

Nos últimos anos, têm ocorrido grandes alterações no ambiente das empresas e, como resultado disso, houve um aumento da competição global em função das rápidas mudanças tecnológicas. Devido a essas mudanças, as organizações criaram a necessidade de ter funcionários cada vez mais adaptáveis em um processo de desenvolvimento profissional contínuo (GAROFANO; SALAS, 2005).

Dessa forma, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) explicam que o desenvolvimento profissional pode ser considerado como a capacitação do funcionário para alcançar novas posições, ou a gerência de um negócio que envolva a obtenção do resultado cada vez melhor, ou, até mesmo, a busca de aperfeiçoamento para um desempenho melhor no futuro.

Blau et al. (2008) esclarecem que atividades de desenvolvimento de funcionários pode assumir muitas formas, incluindo, programas de avaliação e *feedback* de formação, como também cursos e outras experiências de trabalho. E ressaltam ainda que o desenvolvimento do colaborador não pode ser uma parte formal do próprio trabalho, mas sim, pode ocorrer por meio de experiências de trabalho como atribuições especiais, a participação voluntária em tarefas forçadas, em comissões e projetos, ou em outros eventos em que algo é aprendido ou as habilidades são desenvolvidas.

Robbins (2009) reforça essa ideia ao afirmar que as pessoas preferem trabalhos que ofereçam oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades, que tenham uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre seu desempenho, tornando assim o trabalho intelectualmente desafiante. Hoje em dia todo mundo tem uma carreira que é definida como um padrão de experiências profissionais que se estende por toda vida de um profissional.

E muitas empresas têm sistemas que permitem aos funcionários a oportunidade de alcançarem posições cada vez mais altas no trabalho. Isto é chamado de plano de carreira, que é quando se estabelece uma escala de promoções àqueles que conseguirem habilidades necessárias e mantiverem um bom desempenho no trabalho (SPECTOR, 2006).

Para Araújo (2006) há um número muito grande de empresas que têm o seu plano de carreira. Entretanto, a incerteza dos negócios é uma constante e muitos negócios não têm uma trajetória tranquila. Por isso, o plano de carreira é uma estrada, e não existe um caminho plano e conservador que proporcionará o sucesso pessoal e profissional a quem o trilhar, mas é o fruto de uma sequência de eventos em constante construção.

2.2 REMUNERAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Remuneração é o pagamento por um trabalho realizado, independente de sua complexidade e eficiência e, em geral, é acordado entre duas partes mediante um contrato tácito ou por escrito. No entanto, remuneração é um termo muito amplo, podendo incluir diversas formas de pagamento pelo trabalho, tais como: prêmios, horas extras, salário, bonificações, adicionais, enfim, são variáveis que compõem uma remuneração pelo trabalho (CHAGURI, 2000).

As recompensas financeiras compõem-se da remuneração direta, na forma de salário e a remuneração indireta, que são os benefícios. As estratégias de remuneração para compensar o empregado que a empresa poderá adotar são as mais diversas possíveis (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Além destes aspectos, os autores ressaltam ainda a importância de agregar benefícios que contribuam para motivar o colaborador no seu trabalho. Os benefícios e serviços são chamados de remuneração indireta, porque, normalmente, são concedidos como condição de emprego e não estão relacionados ao desempenho. Estes estão menos alinhados às novas circunstâncias de negócio, são bem mais competitivos e diferentes dos programas de remuneração variável.

Em se tratando de benefícios oferecidos pelas organizações, Bohlander, Snell e Scherman (2005) destacam que os mais usados pelas empresas do Brasil são: assistência médica, seguro de vida, planos de aposentadoria, serviço de alimentação, recompensas ou prêmios, transporte de funcionários, serviço de lazer e atividades sociais, assistência a compras, cooperativas de crédito, serviços jurídicos.

Ribeiro (2005) menciona que a utopia da receita ideal de remuneração vem estimulando estudiosos do mundo todo. Isso porque se pressupõe que a remuneração possa gerar resultados e também reduzir custos, e, através disso, os profissionais se dedicam para descobrir a receita ideal para a compensação do trabalho, do esforço ou do desempenho.

2.3 RELACIONAMENTO ENTRE GESTORES E FUNCIONÁRIOS

De acordo com Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006), deve existir confiança entre gestores e empregados. No momento em que a alta administração acreditar que os empregados precisam saber que a empresa realmente quer que se arrisquem e expressem suas opiniões, eles realmente se sentirão membros de uma equipe. Para os autores, o comportamento do líder influencia o desempenho e a satisfação profissional do seu seguidor.

As pessoas recebem do trabalho mais do que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos é uma oportunidade de interação social, ter colegas amigáveis, enfim, aspectos geradores de satisfação no trabalho. O comportamento dos chefes é um dos principais fatores determinantes para a satisfação dos funcionários, pois ela é maior quando seu superior é compreensivo, amigável, elogia o bom desempenho, ouve opiniões e mostra interesse pessoal por eles (ROBBINS, 2009).

Segundo Spector (2006), não se pode compreender totalmente o comportamento dos indivíduos sem considerar a influência de outras pessoas, uma vez que raramente alguém trabalha sozinho e sem sofrer interferências alheias. Por isso, a necessidade dos supervisores servirem de ferramentas para melhorar o funcionamento das organizações, de ajudarem os indivíduos a ter sentimentos positivos sobre seu trabalho e ter um bom desempenho.

Conforme Batitucci (2000), cabe aos gestores incentivar o relacionamento entre as pessoas, como forma de promover o desenvolvimento das equipes, onde a dedicação merece ser valorizada. O autor relata, ainda, que a relação com os colegas é um fator onde a atuação do gerente é fundamental, pois é ele que monitora as relações, promove o desenvolvimento de equipes, não deve privilegiar alguns, ser sempre transparente e justo.

2.4 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A QVT

Satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem positivamente ou negativamente em relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou uma resposta emocional, em relação às

tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999; GREENBERG; BARON, 2008).

Bataineh (2011) complementa que a satisfação no trabalho descreve como o indivíduo está com o seu trabalho e tem sido definida como um estado de prazer emocional resultante da avaliação do trabalho, uma reação afetiva e uma atitude em relação ao trabalho. Assim, George e Jones (2006) entendem que a satisfação no trabalho pode ser entendida como o conjunto de crenças e sentimentos que o trabalhador tem sobre o seu trabalho atual.

Para autores como Spector (2006) e Kreitner e Kinicki (2007), a satisfação do trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho, se gostam, se estão satisfeitas, e também, o quanto não gostam.

Desse modo, existem duas abordagens sobre o estudo da satisfação no trabalho: a abordagem global, que considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho; e a abordagem em facetas, ou aspectos, quando uma pessoa apresenta diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. As facetas mais comuns são: salário, oportunidades de promoção e benefícios; supervisão, colegas de trabalho e condições de trabalho; natureza do trabalho, comunicação e segurança (SPECTOR, 2006).

Para Minicucci (1995), ainda que a satisfação no trabalho seja específica para cada um, os profissionais esperam cada vez mais de seu trabalho, desde segurança, oportunidade de crescimento, benefícios financeiros e informações sobre sua posição ocupacional.

Assim sendo, ainda que a QVT esteja relacionada com o bem-estar dos funcionários no trabalho e ela não afeta apenas a satisfação no trabalho, mas também pode influenciar a vida fora do trabalho, como na família, no lazer e nas necessidades sociais. Isso porque quando as necessidades dos funcionários no local de trabalho não se encontram, provavelmente, ele experimentar momentos de estresse no trabalho que vai ter consequências adversas sobre o seu bem-estar, o que por sua vez, vai afetar o seu desempenho no trabalho (EMADZADEH; KHORASANI; NEMATIZADEH, 2012).

Portanto, segundo Nazir et al. (2011), a QVT é uma combinação de estratégias, procedimentos e um ambiente relacionado a um local de trabalho que, em conjunto, visa melhorar e manter a satisfação dos funcionários, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho para os colaboradores nas organizações.

3. METODOLOGIA

Para Santos (2007, p. 88) “denomina-se metodologia as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão no trabalho final”. Nesse sentido, esta pesquisa classifica-se como quantitativa quanto à natureza considerando o fato de que os dados são analisados através de métodos quantitativos, expressos na forma percentual. Para Malhotra (2006), uma pesquisa quantitativa é uma metodologia que procura quantificar os dados, na qual variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritivo em função de que esse estudo limitou-se a descrever, bem como apresentar as características do caso considerado para análise. Esse tipo de pesquisa visa identificar, registrar e analisar as características, fatores relevantes ou variáveis que se relacionam com o método de pesquisa. Nessa modalidade não pode haver interferência do pesquisador, este deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece (JUNG, 2004).

Como procedimentos técnicos utilizou-se um estudo de caso realizado em uma empresa do setor varejista de Santa Maria - RS. Essa empresa faz parte do comércio varejista da cidade e, visando preservar a sua identidade, para fins de publicação, optou-se por não divulgar o seu nome e sim apenas seu setor de atuação. Esse tipo de método privilegia um caso em particular, uma unidade considerada suficiente para a análise de um fenômeno. De modo geral, o estudo de caso ao realizar o exame minucioso de determinado objeto tem como propósito colaborar na tomada de decisões sobre o tema abordado (GONSALVES, 2007).

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário, composto por 23 questões fechadas, sendo 7 questões referentes ao perfil do colaborador e 16 que remetiam aos fatores definidos neste estudo para avaliar a satisfação do trabalho, ou seja: QVT, desenvolvimento profissional, remuneração e relacionamento. Salienta-se que essas questões foram elaboradas utilizando-se uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo; e 5 - Concordo totalmente.

A pesquisa foi aplicada em uma amostra composta por 27 funcionários do setor comercial da referida empresa, do total de 30 colaboradores. Os dados obtidos foram processados e analisados com o auxílio do *software* Sphinx Plus V.5, mediante a utilização das técnicas de estatística descritiva: frequência e percentual. Os resultados a partir deste processamento foram avaliados sob a ótica qualitativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao perfil dos funcionários da empresa, observou-se pequena diferença quanto ao gênero, sendo 51,9% do sexo masculino e 48,1% de sexo feminino, indicando não haver distinção para a colocação de funcionários no mercado de trabalho no setor varejista. Esses dados corroboram com o apresentado por Robbins (2009) ao afirmar que, atualmente, o quadro de pessoal das empresas inclui a perspectiva de habilidades e competências, possibilidades de realizar as tarefas e almejar o crescimento profissional, independente da natureza em gênero dos colaboradores da empresa.

No que se refere à faixa etária, percebe-se que a amostra se distribuiu nas diferentes faixas, com predominância de 26 a 35 anos (37,1%), e de 18 a 25 anos (25,9%). Trata-se de uma população de adultos jovens, que pode almejar crescimento profissional. Somados constituem 63% da amostra pesquisada, o que pode ser um indicador das possibilidades de programas de capacitação a serem oferecidos aos quadros de pessoal da empresa. Martinez, Paraguay e Latorre (2004) lembram que os jovens são mais facilmente adaptáveis e flexíveis a mudanças e inovações possibilitadas pelo uso de novas tecnologias.

Sobre a renda mensal dos participantes da pesquisa, a maioria (85,2%) possui remuneração na faixa de um a três salários mínimos. Apenas quatro dos entrevistados, ou seja, dois (7,4%), possuem remuneração inferior a um salário mínimo; um (3,7%), na faixa de três a cinco salários mínimos; e um (3,7%), superior a dez salários mínimos. Essas diferenças podem ser atribuídas às funções, atribuições, bonificações e adicionais que possam estar compondo os salários indicados. Fato esse trazido por Ribeiro (2005), ou seja, que a remuneração de funcionários engloba tudo o que é concedido pela empresa, inclusive planos de saúde e auxílios.

Em relação ao estado civil, dividiu-se a população entre casados e não casados. Na categoria de casados, foram incluídos os casados e sob união estável, que representam 66,7% dos respondentes e na categoria não casados, os solteiros, separados e viúvos (33,3%).

A respeito do número de filhos, verificou-se que a maioria (66,7%) possui núcleo familiar constituído, seja em situação civil de casado ou de união estável e, inclusive, 48,1% já tem filhos. Os solteiros representam 29,6% da amostra. Diante desses resultados essa seria uma estrutura recomendada, considerando o exposto por Medeiros (2002) onde se pode inferir que para atender às exigências de uma estrutura familiar constituída, os funcionários casados faltem menos, tenham menor rotatividade e busquem estratégias para obter maior satisfação no trabalho e obter equilíbrio entre o tempo dedicado ao seu trabalho e à sua vida familiar.

Com relação à escolaridade, verificou-se que 48,2% possuem ensino médio completo; 14,0%, formação superior incompleta; 22,2%, formação superior completo; 7,4%, formação em pós-graduação; e 7,4% ensino fundamental completo. Logo, nota-se que a empresa busca funcionários com qualificação. Esta variação na escolaridade pode apontar heterogeneidade de profissionais da empresa, com relação às exigências de execução das tarefas de trabalho.

4.1 PERCEPÇÃO DOS PESQUISADORES SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Quando questionados sobre o ambiente de trabalho 85,2% responderam que concordam e concordam totalmente que o ambiente é bom. Percebe-se que trata-se de uma avaliação bastante positiva sobre o local de trabalho, o que pode indicar ser um fator de satisfação para o desempenho profissional. Este entendimento pode incluir a identificação com a cultura da empresa e objetivos, podendo produzir nos quadros de funcionários sentimentos de confiança e satisfação com o trabalho que realizam.

Esses dados identificados na empresa vão ao encontro do apresentado pelos autores Maggil (2001) e Spector (2006) em que um bom ambiente de trabalho pode ser um motivador ao melhor desempenho profissional. E ainda cabe a observação de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) que enfatizavam que várias são as perspectivas motivacionais para o trabalho, porém, um bom ambiente devem atender as necessidades dos funcionários, influenciando no comportamento pessoal e no comprometimento com a empresa. Robbins (2009) fortalece essa ideia ao afirmar que o trabalho é mais do que a execução de tarefas, envolve relacionamentos interpessoais e adequação às condições de trabalho. Assim, acredita-se ser importante que a empresa avalie de forma individual e global os aspectos relacionados aos sistemas de valor manifestados no contexto organizacional visando manter o bom ambiente.

Consta na Tabela 1 à influência do ambiente de trabalho no desempenho funcional.

Tabela 1 - Meu desempenho é influenciado pelo ambiente de trabalho

Em relação ao exposto você...	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	3,7%
Discordo	2	7,4%
Indiferente	7	25,9%
Concordo	10	37,1%
Concordo totalmente	7	25,9%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Segundo a Tabela 1, as opiniões se distribuem em: discordo totalmente e discordo, 11,1%; indiferente, 25,9%; e, concordo e concordo totalmente, 63,0%. Estes dados reforçam os posicionamentos expressos na Tabela 1 e, novamente, alertam os gestores para buscar ajustes no contexto para este grupo de 37,0% de pessoas que podem se sentir mais confortáveis na realização de seu trabalho. Dessa forma, torna-se importante destacar o que expressa Ivancevich (2008), ou seja, que ao se sentirem desconfortáveis no ambiente de trabalho, as pessoas se desequilibram e podem ter desvios comportamentais, cognitivos, fisiológicos, organizacionais comprometendo seu desempenho.

Verificam-se na Tabela 2 os resultados quanto ao ambiente de atuação ser estressante.

Tabela 2 - O ambiente de trabalho onde atuo é estressante

Em relação ao exposto você...	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	11,1%
Discordo	12	44,5%
Indiferente	6	22,2%
Concordo	6	22,2%
Concordo totalmente	0	0,0%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Na Tabela 2, observa-se que 22,2% dos pesquisados concordam ser estressante o seu ambiente de trabalho. Este fato deve ser investigado pelos gestores da empresa, pois pode desencadear complicações de ordem humana, de produtividade, além de questões legais relacionadas como custos com planos de saúde e rotatividade de funcionários. Fatores estressores no ambiente de trabalho

podem levar ao desgaste profissional, como lembram Spector (2006) e Dubrin (2008) estes são potencialmente desencadeadores de transtornos psicológicos, físicos e comportamentais.

A Tabela 3 revela se a saúde pode ser afetada pelo ambiente de trabalho.

Tabela 3 - Minha saúde pode ser afetada pelo ambiente de trabalho

Em relação ao exposto você...	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	5	18,5%
Discordo	10	37,1%
Indiferente	3	11,1%
Concordo	4	14,8%
Concordo totalmente	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

De acordo com a Tabela 3, a parcela de funcionários pesquisados que consideram ter a saúde afetada pelo ambiente de trabalho, somados atinge 33,3%. Este é um fator preocupante, seja do ponto de vista pessoal quanto em termos de produtividade e desempenho na empresa. Cerca de 1/3 dos funcionários concorda que a saúde é influenciada pelo ambiente de trabalho, o que pode ser associado à sua capacidade para o trabalho, independente de variáveis sociodemográficas e funcionais, indo além das condições físicas do ambiente de trabalho.

Quando questionados quanto à sua remuneração ser justa e adequada, a maioria (66,7%) considera que a mesma é adequada e justa ao desempenho das suas atividades; e 18,5% não concorda com a afirmação. Para buscar altos níveis de desempenho é importante que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem. Esse ponto é destacado por Ribeiro (2005) ao afirmar que a receita ideal de remuneração tem estimulado inúmeras investigações como forma de compensar de forma adequada o trabalho, o esforço e o desempenho dos funcionários.

Na Tabela 4 demonstra se a remuneração é adequada às necessidades dos mesmos.

Tabela 4 - Minha remuneração está adequada às minhas necessidades

Em relação ao exposto você...	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	7,4%
Discordo	11	40,8%
Indiferente	3	11,1%
Concordo	6	22,2%
Concordo totalmente	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Os resultados apresentados na Tabela 4, demonstram que 22,2% dos entrevistados concordam com a afirmação e 18,5% concordam totalmente, ou seja, consideram que sua remuneração está adequada às suas necessidades pessoais, enquanto 40,8% discordam quanto a esta situação. De modo semelhante ao identificado na variável anterior, acredita-se ser importante verificar as situações individuais das questões salariais dos funcionários, visto que seu desempenho pode ficar comprometido, por questões pessoais sob dificuldades.

No que se refere à satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, 55,5% dos pesquisados concorda que a mesma oferece benefícios satisfatórios aos funcionários; 18,6% discordam; e, 25,9% disseram-se indiferentes. Acredita-se que estes dados podem ser considerados bons, porém, talvez fosse uma estratégia política adequada investigar o que os funcionários podem propor para melhorar este índice de satisfação no trabalho.

A Tabela 5 investiga a questão da oferta de incentivos salariais aos colaboradores.

Tabela 5 - A empresa oferece pacotes de incentivos salariais atrativos

Em relação ao exposto você...	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	3,7%
Discordo	7	25,9%
Indiferente	5	18,5%
Concordo	13	48,2%
Concordo totalmente	1	3,7%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Pelo estudo na Tabela 5 os resultados demonstram que a maioria, (51,9%), dos entrevistados concordam ou concordam totalmente com a afirmação, ou seja, consideram que a empresa oferece pacotes de incentivos salariais atrativos. No entanto, 29,6% discordam ou discordam totalmente, revelando assim a necessidade de uma nova investigação por parte da empresa.

Quanto ao questionamento: “se a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional”, evidencia-se essa preocupação por parte da empresa, visto que 88,9% dos pesquisados apontou positivamente para este indicador de qualidade no ambiente de trabalho.

A Tabela 6 refere-se ao incentivo pela empresa para o desenvolvimento profissional.

Tabela 6 - A empresa incentiva o desenvolvimento profissional

Em relação ao exposto você...	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	3	11,1%
Indiferente	5	18,5%
Concordo	10	37,1%
Concordo totalmente	9	33,3%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Conforme os dados da Tabela 6, na empresa em estudo percebe-se que 70,4% dos funcionários concordam em que lhes é oferecido incentivo para o desenvolvimento profissional. Salienta-se que essa política das empresas que possuem sistemas de incentivo é abordada por Spector (2006) ao expor que à conquista de melhores posições pelos funcionários inclui a estruturação de planos de carreira. Trata-se, segundo Araújo (2006), de uma sequência de eventos em constante construção que irão permitir o alcance do sucesso pessoal e profissional dos funcionários.

Quanto à oferta de cursos de treinamento proporcionados pela empresa os resultados da pesquisa apontam que 22,2% foram indiferentes ao item, 3,7% discordaram e 74,1% concordam que a empresa oferece cursos de treinamento para capacitar seus colaboradores. Isso evidencia a preocupação dos gestores em desenvolver os talentos de seus funcionários.

A Tabela 7 evidencia a motivação em buscar crescimento profissional na empresa.

Tabela 7 - Sinto-me motivado para buscar o crescimento profissional

Em relação ao exposto você...	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	3	11,1%
Indiferente	4	14,8%
Concordo	14	51,9%
Concordo totalmente	6	22,2%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Para melhor análise da Tabela 7, dividiu-se a população entre os que discordam, os indiferentes e os que concordam que são motivados a buscar o crescimento profissional na empresa. Na categoria de discordo, foram incluídos os de opinião discordo totalmente e discordo; na categoria concordo se incluiu os de opinião concordo e concordo totalmente. Dos pesquisados, 64,1% concordam que são motivados a buscar crescimento pessoal, 14,8% colocaram-se como indiferentes e 11,1% discordam.

Neste indicador de qualidade e satisfação no trabalho obteve-se um índice satisfatório. Porém, acredita-se que tendo em vista as exigências e expectativas atuais de mercado os gestores podem oferecer mais oportunidades para desenvolver a motivação para o desenvolvimento de habilidades e capacidades de seus funcionários.

A respeito da satisfação com o trabalho (no desempenho das tarefas dos pesquisados) estar relacionada ao bom relacionamento dele com a chefia, nota-se que, com exceção de três funcionários (11,1%) que se colocaram de modo indiferente, os demais (88,9%) mostraram-se satisfeitos com a sua chefia. Isso demonstra o interesse da empresa em conquistar seus funcionários, investindo em ótimos relacionamentos interpessoais, nos diversos níveis administrativos.

Esse pode ser considerado um item positivo identificado na empresa, assunto esse discutido por Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006), pois ao tratar os funcionários como parceiros de negócios, eles podem desenvolver seus talentos e compartilhar confiança para atuar colaborativamente e em equipe. Tais comportamentos irão reverter em produtividade, motivação para o trabalho e satisfação na realização de cada atividade.

Observa-se na Tabela 8 se a dedicação é um item valorizado pelo superior na empresa.

Tabela 8 - Meu superior direto valoriza minha dedicação ao trabalho

Em relação ao exposto você...	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Indiferente	4	14,8%
Concordo	13	48,1%
Concordo totalmente	10	37,1%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

A Tabela 8 reforça o posicionamento expresso no item anterior, evidenciando que a valorização dos funcionários pelos gestores organizacionais identifica o líder com personalidade carismática e que acredita que as relações interpessoais são importantes para conquistar ótimos resultados para a organização. Tal discussão corrobora com o exposto por Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006) e segue com Robbins (2009) considerando que o comportamento expresso pelos superiores no ambiente de trabalho é um dos fatores determinantes para a satisfação no trabalho.

Sobre a cooperação entre os setores da empresa, ao observar os dados obtidos, os funcionários se

posicionaram concordando com 66,6% de frequência; 22,2% se colocaram como indiferentes, e 11,2% discordaram. Esses dados evidenciam um índice satisfatório para este indicador de satisfação no trabalho, fato esse apresentado por Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006) ao indicarem que os relacionamentos nas equipes de trabalho permitem interações que podem fortalecer o desempenho, pela troca de conhecimentos, interesses, valores e atitudes.

As opiniões dos entrevistados quanto à existência de relacionamentos interpessoais solidários entre colegas na organização são apontados por 70,4% dos pesquisados, o que torna satisfatório este indicador. Porém, 14,8% dos funcionários discordam e outros são indiferentes, respectivamente, desta característica entre os colegas no ambiente de trabalho, justifica-se uma investigação mais detalhada junto aos discordantes, como forma de melhorar este escore.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse trabalho foi possível identificar que no setor varejista, objeto deste estudo, empregados e empregadores encontram-se em constante pressão. E para manter a competitividade nesse tipo de mercado, sem descuidar da sua qualidade de vida, isso exige um equilíbrio nas relações para dar conta dos inúmeros desafios impostos em suas atividades.

Dessa forma, a partir dos dados obtidos, no que se refere ao perfil dos pesquisados, indicou ser constituído de adultos jovens, sem distinção por sexo, com renda mensal entre três e cinco salários mínimos, com família constituída e escolaridade entre ensino médio e ensino superior completo. O foco desta investigação apontou que os funcionários, na sua maioria, encontram-se satisfeitos com o seu ambiente de trabalho, com seu desempenho, seus relacionamentos e motivados para desenvolver suas atividades. Certamente alguns escores podem ser melhorados, cabendo aos gestores refletir sobre as estratégias a serem adotadas para alcançar as melhorias necessárias.

Ao considerar como bom o ambiente de trabalho, os funcionários apontaram perspectivas motivacionais de desempenho, influenciando atitudes, comportamentos e comprometimento com a empresa. A remuneração foi percebida pela maioria como adequada e justa, porém, para uma parcela significativa de funcionários não o suficiente para atender às suas necessidades pessoais. Benefícios e incentivos foram considerados satisfatórios pela maioria dos funcionários, assim como a preocupação da empresa em oferecer oportunidades de crescimento profissional, bem como incentivo para desenvolvimento em suas carreiras, através de treinamentos e desenvolvimento de talentos nos quadros de pessoal.

A motivação para buscar o crescimento pessoal foi apontada como presente na empresa, evidenciando que os gestores consideram importante valorizar as pessoas, como forma de alcançar o sucesso organizacional. Os relacionamentos com a chefia, o reconhecimento pelo desempenho e pela dedicação à execução das tarefas, foram apontados como positivos e determinantes para a satisfação no trabalho.

Da mesma forma, obtiveram escores satisfatórios pela maioria os indicadores cooperação entre os setores da empresa e relacionamentos interpessoais solidários entre colegas no ambiente de trabalho. Entretanto, cabe alertar aos gestores que podem melhorar o panorama apontado neste estudo, investigando os possíveis ajustes para tornar mais agradável o ambiente de trabalho para todos aqueles que trabalham na empresa.

Assim sendo, ao se refletir sobre a pesquisa, tem-se reforçada a ideia da complexidade do tema satisfação no trabalho. Através deste estudo, pode-se observar que os colaboradores demonstram satisfação em relação à maioria dos fatores elencados. No entanto, ressalta-se em relação aos benefícios, incentivos salariais e desenvolvimento pessoal oferecidos pela empresa, mesmo tendo sido considerados satisfatórios pela maioria dos funcionários, poderia ser prudente investigar o posicionamento dos discordantes e indiferentes com o propósito de melhorar tais escores.

Desta forma, novos estudos podem ser realizados com o objetivo de investigar os potenciais fatores estressantes e as questões relativas à saúde dos funcionários como forma de evitar agravos e comprometimento de sua saúde, assim como, riscos no seu desempenho e na produtividade da empresa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AZIZ, R. A et al. Quality of work life of librarians in government academic libraries in the Klang Valley, Malaysia. **The International Information & Library Review**, v. 43, n. 3, p. 149-158, September, 2011.
- BALLOUT, H. I. Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 5, p. 437-466, 2008.
- BATAINEH, M. T. The effects of job satisfaction on productivity: orange telecommunication company on Jordan: case study. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, v. 3, n. 1, may 2011.
- BATTUCCI, M. D. **Recursos humanos 100%: a função RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- BLAU, G. et al. The relation between employee organizational and professional development activities. **Journal of Vocational Behavior**, v. 72, n. 1, p. 123-142, Feb. 2008.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOONROD, W. Quality of working life: perceptions of professional nurses at Phramongkutklo Hospital. **J Med Assoc Thai**, v. 92, n. 1, 7-15, Feb. 2009.
- CHAGURI, R. **Manual prático da remuneração moderna**. São Paulo: Ltr, 2000.
- CHEUNG, F. Y.; TANG, C. S. Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. **Journal of Business Psychology**, v. 24, p. 245-255, 2009.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- EMADZADEH, M. K.; KHORASANI, M.; NEMATIZADEH, F. Assessing the quality of work life of primary school teachers in Isfahan city. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, v. 3, n. 9, p. 438-448, 2012.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Bahia: Casa da qualidade, 1996.
- FRANEK, M.; VECERA, J. Personal characteristics and job satisfaction. **E+M Ekonomie a Management Journal**, v. 4, p. 63-76, 2008.
- GAROFANO, C. M.; SALAS, E. What influences continuous employee development decisions? **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 4, p. 281-304, 2005.
- GEORGE, J. M.; JONES, M. Which is a better predictor of job performance: job satisfaction or life satisfaction? **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 8, n. 1, p. 20-42, 2006.
- GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.
- GREENBERG, J.; BARON, R. A. **Behavior in organizations**. 9. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- GUPTA, M.; SHARMA, P. Factor credentials boosting quality of work life of BSNL employees in Jammu Region. **International Research & Educational Consortium**, v. 2, n. 1, p. 79-89, 2011.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HSU, M.; KERNOHAN, G. Dimensions of hospital nurses' quality of working life. **Nursing and Healthcare Management and Policy**, v. 54, n. 1, p. 120-131, Apr. 2006.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

- IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, H. J.; KONOPASKE, R. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- JUNG, F. C. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.
- KREITNER, R.; KINICKI, A. **Organizational behavior**. 7. ed. Boston: McGraw-Hill, 2007.
- MAGGIL, R. A. **Aprendizagem motora: conceitos e aplicações**. São Paulo: Blucher, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. do R. D. de O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista Saúde Pública**, v. 38, n. 1, p. 55-61, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v38n1/18452.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.
- MEDEIROS, E. G. M. Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil. 132 f. 2002. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- NAZIR, U. et al. Office harassment: a negative influence on quality of work life. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 25, p. 10276-10285, 2011.
- RABIA, S.; CHRISTOPOULOS, T. P. Incompatibilidade entre vida pessoal e vida profissional dos gestores na era do conhecimento. **Revista de Gestão - USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 37-54, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v15n3/v15n3a4.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2012.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- ROSE, R.C. et al. Quality of work life: implications of career dimensions. **Journal of Social Sciences**, v. 2, n. 2, p. 61-67, 2006.
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, G. J.; OSBORN, N. R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SOUZA, W. J. de; MEDEIROS, J. P. de. Diagnóstico da qualidade de vida no trabalho (QVT) de frentistas de postos de combustíveis e suas interfaces com a qualidade dos serviços prestados. **Revista de Gestão - USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 71-89, jul./set. 2007. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v14n3/v14n3a5.pdf>>. Acesso: 08 set. 2012.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TABASSUM, A.; RAHMAN, T.; JAHAN, K. A comparative analysis of quality of work life among the employees of local private and foreign commercial banks in Bangladesh. **World Journal of Social Sciences**, v. 1, n. 1, p. 17-33, 2011.
- VIEIRA, A. C. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Um breve histórico sobre a atividade gestão de pessoas e os fatores críticos da gestão de qualidade de vida no trabalho em entidades estudantis. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>>. Acesso em: 12 maio 2012.



REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIME

Ano **10** Edição nº 8 Abril 2014 ISSN: 1806-1907

A RAU é um periódico on-line da União Metropolitana de Educação e Cultura – UNIME. Possui periodicidade trimestral e tem como proposta a publicação de trabalhos acadêmicos que possuam relação com a área geral da administração e suas inter-relações com as ciências sociais aplicadas e ciências humanas, particularmente com os campos da psicologia e da comunicação social, servindo como canal para divulgação destes trabalhos em âmbito regional, nacional e, quiçá, internacional.

A Nova RAU traz uma continuidade em relação à sua primeira versão, publicada on-line com o ISSN 1806-1907, mas se renova ao propor uma nova leitura investigativa da sociedade informacional na qual vivemos, focando os aspectos da cultura do conhecimento predominante no século XXI e seus proeminentes desafios para as organizações brasileiras em um cenário globalizado.

Para mais informações sobre publicações e chamadas para artigos, visite nossa página,

novarau.wordpress.com