

ISSN 1983-8565

Temas em Administração

Diversos olhares

v. 9, n. 1, p. 1-54, jan./dez. 2017



Temas em Administração

Diversos olhares

ISSN 1983-8565

v. 9, n. 1, p. 1-54, jan./dez. 2017

Revista do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP, com periodicidade anual, tem o objetivo de publicar artigos científicos, comunicações científicas e artigos de revisão de autores nacionais ou estrangeiros. A revista está aberta a uma ampla variedade de tópicos e práticas da Administração, em diferentes setores industriais, áreas geográficas e especialidades funcionais, oferecendo novas e diferentes ideias e abordagens da prática administrativa, além de relatar os avanços administrativos realizados em diferentes organizações.

EDITOR

FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO

CONSELHO EDITORIAL

Editora-Chefe

Maria Tereza de França Roland

Editores

Luciana Bernardo Miotto

Maria Tereza de França Roland

Analista Técnico

Marisa Centurion Stuchi

Carlos Eduardo de França Roland

Centro Universitário de Franca - Uni-FACEF, Franca -SP

Carlos Magnus Carlson Filho

Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto - FATEC, São José do Rio Preto-SP

Cristiane Paschoa Amaral

Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP

Eunice Aparecida de Aguiar Alonso

Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP

Franco Cossu Jr.

Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP

Silvia Ibiraci de Souza Leite

Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP

NÚCLEO DE EDITORAÇÃO DE REVISTAS

Coordenador: Marino Cattalini

Membros: Marisa Centurion Stuchi

Virtude Maria Soler

FUNDAÇÃO PADRE ALBINO

Conselho de Administração

Presidente: Antonio Hércules

Diretoria Administrativa

Presidente: José Carlos Amarante Rodrigues

Gestor Educacional de Educação

Antonio Carlos de Araujo

FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO

Diretor-Geral: Nelson Jimenes

Coordenador Pedagógico:

Antonio Carlos de Araujo

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Coordenador: Antonio Ágide Mota Júnior

Os artigos publicados são de inteira responsabilidade dos autores. É permitida a reprodução parcial desde que citada a fonte.

Capa: Ato comunicação

Av. Seminário, 281
Bairro São Francisco
Catanduva SP
CEP. 15806-310
Telefone (17) 3311-4800
E-mail: ner@fipa.com.br

T278 Temas em Administração: diversos olhares / Faculdades Integradas Padre Albino, Curso de Administração. -- Vol. 9, n. 1 (jan./dez. 2017) - . - Catanduva : Faculdades Integradas Padre Albino, Curso de Administração, 2008-

v. : il. ; 27 cm

Anual.

ISSN 1983-8565

1. Administração - periódico. I. Faculdades Integradas Padre Albino. Curso de Administração.

CDD 658
CDU 658(5)

Temas em Administração

Diversos olhares

ISSN 1983-8565

v. 9, n. 1, p. 1-54, jan./dez. 2017

SUMÁRIO / Summary

- 04 Editorial**
Maria Tereza de França Roland
- 06 ACESSIBILIDADE COMO UM DIREITO SOCIAL: UM OLHAR SOBRE A CIDADE DE CATANDUVA-SP**
ACCESSIBILITY AS A SOCIAL RIGHT: A LOOK AT THE CITY OF CATANDUVA-SP
Alexandre Alves de Godoy, Bruno Henrique Apolinário Margonar, Carlos Francisco da Silva, Daniel Borges Ozana, Denise Bertassoni, Gabriel Valentini, Gabriela Ramos Cotrin, Gabirelli Ramos, Isabelle Marques, Miriane Marins Macedo, Nataiane Cardoso Galbin, Rodolfo Pinheiro, Paulo Roberto Vieira Marques, Luis Antonio Rossi
- 12 A GESTÃO AMBIENTAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, ECONÔMICA E SOCIOPOLÍTICA**
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT: ENVIRONMENTAL, ECONOMIC AND SOCIOPOLITICAL SUSTAINABILITY
Ana Flávia de Roland Padilha
- 19 PROMOVENDO O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS POR MEIO DAS HABILIDADES SOCIAIS: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO JUNTO A ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO**
PROMOTING THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SKILLS THROUGH SOCIAL SKILLS: A PROPOSAL OF INTERVENTION WITH ADMINISTRATION'S STUDENTS
Natalia Cristina Pires, Cristiane Paschoa
- 25 A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPREENDEDORISMO**
THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ENTREPRENEURSHIP
Antonio Ágide Mota Júnior, Silene Fontana
- 36 FATORES DETERMINANTES PARA A ESCOLHA E NÃO ESCOLHA PROFISSIONAL: UM ESTUDO COM ALUNOS DO ÚLTIMO ANO DO ENSINO MÉDIO DE ESCOLAS PÚBLICAS DE CATANDUVA-SP E REGIÃO**
DETERMINING FACTORS FOR THE PROFESSIONAL CHOICE AND NON-CHOICE: A STUDY WITH LAST YEAR STUDENTS OF CATANDUVA-SP AND REGION PUBLIC HIGH SCHOOLS
Antonio Carlos Araujo, Nilson Mozas Olivares
- 41 ANÁLISE DE RETORNO DE INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO**
ANALYSIS OF INVESTMENT RETURN IN COMMUNICATION
Antônio Digini Neto, Keila Taina de Oliveira, Letícia Maria Taquete, Luis Fabiano de Lobo, Moniele Rocha Colombo, Paula Vanessa Vieira, Willian Aparecido Ranzani, Cleber Peres
- 53 NORMAS DE PUBLICAÇÃO**

Temas em Administração

Diversos olhares

EDITORIAL Volume 9 número 1 - janeiro/dezembro 2017

Maria Tereza de França Roland

O volume 9 da revista *Temas em Administração: diversos olhares* oferece ao leitor um roteiro de leitura que abarca pesquisas, reflexões e estudos acerca de questões que vão desde a acessibilidade urbana até questões específicas da formação e atuação profissional em Administração, passando pela reflexão sobre fatores que determinam, durante o ensino médio, a escolha por um curso de graduação e, portanto, pelo futuro profissional. A coletânea de artigos, pela gama temática que abarca e pela abordagem interdisciplinar que a caracteriza, deverá contribuir para o avanço dos estudos de alunos e pesquisadores da Administração, mas não apenas dela; a amplitude temática poderá interessar também àqueles que se dedicam a áreas afins e que consideram necessária a inter-relação e a articulação dos saberes.

O primeiro dos seis artigos que compõem o presente volume, intitulado "Acessibilidade como um direito social: um olhar sobre a cidade de Catanduva-SP", é fruto da pesquisa de iniciação científica orientada por Paulo Roberto Vieira Marques, professor do curso de Administração, e Luís Antonio Rossi, coordenador e professor do curso de Direito. Na referida pesquisa, orientadores e orientandos levantaram a legislação existente em relação à acessibilidade e, a partir dela, analisaram aspectos da adequação do espaço urbano de Catanduva, dedicando-se principalmente à análise das condições de acesso e locomoção em edifícios públicos e comerciais e no transporte urbano. A pesquisa permitiu identificar que, apesar da acessibilidade ser um direito garantido pela legislação vigente, nem todos os edifícios e meios de transporte público do município atendem ao que a lei determina, sendo necessárias, assim, uma maior fiscalização, por parte do poder público, mais ampla responsabilização dos gestores dos estabelecimentos públicos e comerciais e maior conscientização da população em relação à importância da acessibilidade.

O segundo capítulo, intitulado "A gestão ambiental no contexto organizacional: a sustentabilidade ambiental, econômica e sociopolítica", traz a contribuição de Ana Flávia de Roland Padilha, graduanda em Gestão e Análise Ambiental pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Convidada para proferir palestra introdutória a um dos eventos do Projeto de Extensão "Direitos humanos pelas lentes do cinema", do curso de Administração, a autora abordou aspectos fundamentais do Sistema de Gestão Ambiental Empresarial, tema abordado nesse artigo. A autora mostra que os instrumentos e ferramentas do Sistema de Gestão Ambiental permitem incrementar as estratégias de planejamento e de prevenção, possibilitando que a empresa funcione de modo social e ambientalmente responsável, além de obter melhorias na imagem institucional frente aos consumidores e agências financiadoras e, assim, conquistar novos mercados nacionais e internacionais.

* Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCAMP); graduação em Letras pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Catanduva (FAFICA); mestrado e doutorado em Estudos Literários pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Câmpus de Araraquara (UNESP-FCLAr). Docente dos cursos de Administração, Direito e Pedagogia das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: mtroland@terra.com.br

“Promovendo o desenvolvimento de competências profissionais por meio das habilidades sociais: uma proposta de intervenção junto a estudantes de administração” é o título do terceiro artigo, em que a professora Cristiane Paschoa alerta para a importância do desenvolvimento, durante cursos de graduação, das habilidades interpessoais dos graduandos que atuarão profissionalmente nos novos cenários econômico, social e organizacional da contemporaneidade. A partir da identificação dos principais déficits de competências profissionais de estudantes de Administração, a autora propõe reflexões sobre ações estratégicas que permitam desenvolver essas competências.

Antonio Ágide Mota Júnior, coordenador e professor do curso de Administração, e Silene Fontana, coordenadora e professora do curso de Pedagogia, são os autores do quarto artigo, intitulado “A relação entre cultura organizacional e empreendedorismo”. Nesse artigo, os autores introduzem conceitualmente e relacionam a cultura organizacional e o empreendedorismo, apresentando as culturas organizacionais com orientação empreendedora. Se, por um lado, a cultura organizacional caracteriza-se, em linhas gerais, pelo conjunto de hábitos e valores típicos de cada organização, por outro lado, o empreendedorismo é definido pela capacidade de idealizar, propor e implementar novos negócios ou mudanças em negócios e empresas já existentes. Ou seja, os autores dedicam-se a revelar a relação intrínseca entre a tradição, inerente a toda cultura organizacional, e a inovação, impulso criativo em direção do que é novo, para a criação de culturas organizacionais com orientação empreendedora.

A adolescência é uma fase do desenvolvimento humano em que o indivíduo é obrigado a tomar decisões fundamentais para seu futuro, apesar dos conflitos e das crises internas vivenciadas durante esse período de passagem para o mundo adulto. Partindo dessa premissa, os autores, Antonio Carlos Araujo, Coordenador Pedagógico das FIPA, e Nilson Mozas Olivares, professor do curso de Administração, investigaram os principais fatores que influenciam as escolhas profissionais de alunos concluintes do ensino médio de escolas de Catanduva e região. Os resultados da pesquisa são apresentados no quinto artigo, intitulado “Fatores determinantes para a escolha e não escolha profissional: um estudo com alunos do último ano do ensino médio de escolas públicas de Catanduva-SP e região”.

No sexto e último artigo, “Análise de retorno de investimento em comunicação”, o professor Cleber Peres, do curso de Administração, apresenta os resultados da pesquisa de iniciação científica, realizada sob sua orientação. Nesse artigo, Peres apresenta a comunicação como uma ferramenta organizacional poderosa e indispensável para o relacionamento da empresa com seus colaboradores e clientes, bem como para a fidelização do cliente e para a conquista de novos mercados. Porém, embora sua importância seja evidente, muitas empresas não monitoram de forma sistemática seus investimentos em comunicação, dificultando a obtenção de uma avaliação estruturada da relevância de cada investimento e de seus resultados efetivos e, assim, impedindo que as escolhas de investimentos comunicacionais futuros sejam baseadas em resultados criteriosamente avaliados. Refletindo sobre esse cenário, o autor seleciona métodos de mensuração de resultados em comunicação disponíveis no mercado e propõe a aplicação desses métodos em uma empresa metalúrgica da cidade de Pindorama-SP.

Com mais esse volume, o curso de Administração leva adiante seu compromisso com a produção e divulgação do conhecimento, buscando estimular o estudo, a reflexão e o debate sobre temas fundamentais para a Administração e áreas afins.

ACESSIBILIDADE COMO UM DIREITO SOCIAL: UM OLHAR SOBRE A CIDADE DE CATANDUVA-SP

ACCESSIBILITY AS A SOCIAL RIGHT: A LOOK AT THE CITY OF CATANDUVA-SP

Alexandre Alves de Godoy*
Bruno Henrique Apolinário Margonar*
Carlos Francisco da Silva*
Daniel Borges Ozana*
Denise Bertassoni*
Gabriel Valentini*
Gabriela Ramos Cotrin*
Gabirelli Ramos*
Isabelle Marques*
Miriane Marins Macedo*
Nataiane Cardoso Galbin*
Rodolfo Pinheiro*
Paulo Roberto Vieira Marques**
Luis Antonio Rossi***

Resumo

A questão da acessibilidade para as pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida é um assunto importante que precisa ser discutido em todas as esferas da nossa sociedade. Percebe-se que muitas instituições públicas e privadas, nas quais todas as pessoas têm o direito garantido por lei de adentrar por necessidade da utilização dos serviços prestados por essas instituições, não são providas de acesso a todas as pessoas. A pesquisa aqui apresentada buscou analisar a legislação existente em relação à acessibilidade e a situação atual de prédios públicos e privados, bem como de meios de transporte público na cidade de Catanduva, estado de São Paulo, para, a partir dos dados obtidos, chamar a atenção da população em geral e dos responsáveis pelos estabelecimentos em análise, quanto à importância de eventuais adaptações para que os mesmos garantam a acessibilidade a toda a população. A pesquisa consistiu: a) no levantamento da legislação existente, a fim de definir as normas gerais e critérios básicos para a análise dos edifícios; b) na pesquisa de campo, na qual os estabelecimentos públicos e comerciais considerados de maior utilização pela sociedade, a área central da cidade e o principal meio de transporte urbano – ônibus – foram observados e descritos em suas configurações gerais e condições de acessibilidade; c) na análise dos acessos e sua conformidade com a legislação atual.

Palavras-chave: Acessibilidade. Mobilidade reduzida. Deficiência física. Inclusão social.

Abstract

The issue of accessibility for people with disabilities or reduced mobility is an important topic that needs to be discussed in all the spheres of our society. It is perceived that many public and private institutions, in which all people have the right to enter, guaranteed by law, due to the need of using the services provided by these institutions, are not provided with access to all persons. The present research sought to analyze the existing legislation related to accessibility and the current situation of public and private buildings, as well as the one of public transportation vehicles in the city of Catanduva, São Paulo State. Starting, from the obtained data, the aim was drawing the attention of the population in general as well as of people in charge for establishments in analysis, about the relevance of possible adjustments performed to allow that they guarantee accessibility for the totally of the population. The study consisted of: a) the survey of existing legislation, in order to define the general rules and basic criteria for buildings analysis; b) the field research, in which the public and commercial establishments considered of major use by society, as well as the city central area and the main urban transport vehicles - buses - were observed and described in their general settings and accessibility conditions; c) the analysis of the accesses and their compliance with current legislation.

Keywords: Accessibility. Reduced mobility. Physical disability. Social inclusion.

* Acadêmicos do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

** Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

*** Docente e coordenador do curso de Direito das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

INTRODUÇÃO

Toda pessoa com deficiência tem os seus direitos assegurados pela “Declaração Universal dos Direitos Humanos”, da Organização das Nações Unidas (ONU), pela Constituição Federal de 1988, pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e demais legislações federais, estaduais e municipais.

Esses instrumentos objetivam a concretização efetiva de uma sociedade humanizada e com acesso a todos os direitos que são garantidos aos cidadãos. Entre esses direitos, figura o acesso a locais públicos e privados, garantindo a inclusão social às pessoas que apresentam qualquer fator que restrinja a sua capacidade de ir e vir. Ou seja, está garantida a acessibilidade para pessoas com deficiência motora, visual, auditiva e mental, conforme sua peculiaridade.

O Art. 10 da Lei de acessibilidade - Decreto-lei nº 5296 de 2 de dezembro de 2004, define que:

A concepção e a implantação dos projetos arquitetônicos e urbanísticos devem atender aos princípios do desenho universal, tendo como referências básicas as normas técnicas de acessibilidade da ABNT, a legislação específica e as regras contidas neste Decreto. (BRASIL, 2004).

Segundo o Art. 8º do mesmo Decreto,

Para os fins de acessibilidade, considera a condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida; [...]. (BRASIL, 2004).

O Art. 11 §3º do mesmo Decreto afirma que:

O Poder Público, após certificar a acessibilidade de edificação ou serviço, determinará a colocação, em espaços ou locais de ampla visibilidade, do “Símbolo Internacional de Acesso”, na forma prevista nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT e na Lei no 7.405, de 12 de novembro de 1985.(BRASIL, 2004).

A Lei nº 7.405, de 12 de novembro de 1985, torna obrigatória a colocação do "Símbolo Internacional de Acesso" em todos os locais e serviços que permitam sua utilização por pessoas portadoras de deficiência. Em seu Art. 1º, afirma que:

É obrigatória a colocação, de forma visível, do "Símbolo Internacional de Acesso", em todos os locais que possibilitem acesso, circulação e utilização por pessoas portadoras de deficiência, e em todos os serviços que forem postos à sua disposição ou que possibilitem o seu uso. (BRASIL, 1985).

O Art. 2º alerta que só é permitida a colocação do símbolo em edificações:

- I. que ofereçam condições de acesso natural ou por meio de rampas construídas com as especificações contidas nesta Lei;
- II. cujas formas de acesso e circulação não estejam impedidas aos deficientes em cadeira de rodas ou aparelhos ortopédicos em virtude da existência de degraus, soleiras e demais obstáculos que dificultem sua locomoção;
- III. que tenham porta de entrada com largura mínima de 90 cm (noventa centímetros);
- IV. que tenham corredores ou passagens com largura mínima de 120 cm (cento e vinte centímetros);
- V. que tenham elevador cuja largura da porta seja, no mínimo, de 100 cm (cem centímetros); e
- VI. que tenham sanitários apropriados ao uso do deficiente (BRASIL, 1985).

Já o Art. 4º da mesma Lei define quais locais e serviços têm a obrigatoriedade da colocação do Símbolo Internacional de Acesso:

- I. sede dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, no Distrito Federal, nos Estados, Territórios e Municípios;
- II. prédios onde funcionam órgãos ou entidades públicas, quer de administração ou de prestação de serviços;
- III. edifícios residenciais, comerciais ou de escritórios;
- IV. estabelecimentos de ensino em todos os níveis;
- V. hospitais, clínicas e demais estabelecimentos do gênero;
- VI. bibliotecas;

- VII. supermercados, centros de compras e lojas de departamento;
- VIII. edificações destinadas ao lazer, como estádios, cinemas, clubes, teatros e parques recreativos;
- IX. auditórios para convenções, congressos e conferências;
- X. estabelecimentos bancários;
- XI. bares e restaurantes;
- XII. hotéis e motéis;
- XIII. sindicatos e associações profissionais;
- XIV. terminais aeroviários, rodoviários, ferroviários e metrô;
- XV. igrejas e demais templos religiosos;
- XVI. tribunais federais e estaduais;
- XVII. cartórios;
- XVIII. todos os veículos de transporte coletivo que possibilitem o acesso e que ofereçam vagas adequadas ao deficiente;
- XIX. veículos que sejam conduzidos pelo deficiente;
- XX. locais e respectivas vagas para estacionamento, as quais devem ter largura mínima de 3,66m (três metros e sessenta e seis centímetros);
- XXI. banheiros compatíveis ao uso da pessoa portadora de deficiência e à mobilidade da sua cadeira de rodas;
- XXII. elevadores cuja abertura da porta tenha, no mínimo, 100cm (cem centímetros) e de dimensões internas mínimas de 120cm x 150cm (cento e vinte centímetros por cento e cinquenta centímetros);
- XXIII. telefones com altura máxima do receptáculo de fichas de 120cm (cento e vinte centímetros);
- XXIV. bebedouros adequados;
- XXV. guias de calçada rebaixadas;
- XXVI. vias e logradouros públicos que configurem rota de trajeto possível e elaborado para o deficiente;
- XXVII. rampas de acesso e circulação com piso antiderrapante; largura mínima de 120cm (cento e vinte centímetros); corrimão de ambos os lados com altura máxima de 80cm (oitenta centímetros); proteção lateral de segurança; e declive de 5% (cinco por cento) a 6% (seis por cento), nunca excedendo a 8,33% (oito vírgula trinta e três por cento) e 3,50m (três metros e cinquenta centímetros) de comprimento;
- XXVIII. escadas com largura mínima de 120cm (cento e vinte centímetros); corrimão de ambos os lados com altura máxima de 80cm (oitenta centímetros) e degraus com altura máxima de 18cm (dezoito centímetros) e largura mínima de 25cm (vinte e cinco centímetros). (BRASL, 1985).

A Lei nº 13.146/2015, de 06 de julho de 2015, institui a lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Em seu Art. 1º afirma que:

É instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania (BRASIL, 2015).

Em seu Art. 3º, Parágrafo I:

Para fins de aplicação desta Lei, consideram-se:

I - acessibilidade: possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida; [...]. (BRASIL, 2015).

Após o Ano Internacional do Deficiente Físico, instituído pela ONU em 1981, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) reuniu um grupo de pessoas que atuavam na área de atenção à pessoa portadora de deficiência (PPD) e foi elaborada a primeira norma técnica.

Os Estados e Municípios também criaram seus instrumentos normativos em busca do cumprimento da legislação brasileira, como é o caso do Decreto nº 6.209, de 13 de novembro de 2012, da Prefeitura Municipal de Catanduva, que dispõe sobre normas de aprovação de projetos quanto à acessibilidade de pessoas com deficiência e portadoras de necessidades especiais (CATANDUVA, 2012).

Os resultados do Censo Demográfico de 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apontaram que 45.606.048 milhões de pessoas declararam ter pelo menos uma das deficiências investigadas, correspondendo a 23,9% da população brasileira (IBGE, 2017a).

Em Catanduva, o Censo 2010 do IBGE registrou 31.002 pessoas portadoras de deficiência, sendo: 17.340 deficientes visuais, 4.896 deficientes auditivos, 7.148 pessoas com deficiência motora e 1.618 com deficiência mental/intelectual (IBGE, 2017b).

No entanto, apesar dos números, frequentemente se tem notícia de que algum prédio, tanto de órgãos públicos, quanto privados, bem como os meios de transporte público, são desprovidos de acessos adaptados para pessoas portadoras de deficiência, dificultando o atendimento dessas pessoas aos órgãos, estabelecimentos comerciais ou de serviços por elas procurados, situação essa que causa constrangimento e caracteriza exclusão social por dificultar a essa camada social a possibilidade de usufruir de um direito que lhe é garantido pela Constituição Federal, o direito fundamental de ir e vir.

Nesse sentido, a pesquisa visa identificar a situação atual dos prédios públicos, dos estabelecimentos comerciais da área central e dos meios de transporte da cidade de Catanduva, para verificar a sua conformidade com a legislação vigente referente a acessibilidade.

RESULTADOS

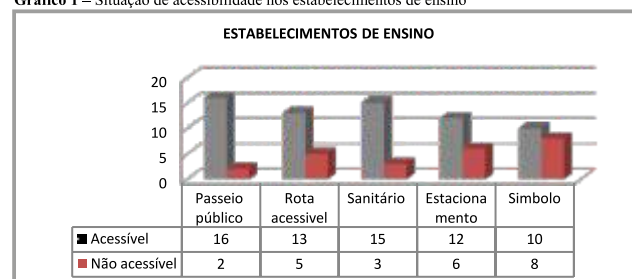
Foram efetuadas visitas *in loco* nas áreas de lazer, praças, edifícios públicos e nos ônibus que prestam serviço à municipalidade a fim de identificar a existência ou não de equipamentos de acessibilidade e o atendimento das normas técnicas. Para identificação da situação dos estabelecimentos comerciais da área central da cidade, a pesquisa foi realizada por meio de simulação de uso, em que um dos pesquisadores, acompanhado dos demais membros da equipe, percorreu a Rua Brasil (localizada na principal área de comércio da cidade), entre as Ruas Cuiabá e Paraíba, simulando ser deficiente físico que necessitava do uso de cadeira de rodas.

Além disso, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelos prédios públicos e

privados, bem como com os responsáveis pelos meios de transporte público.

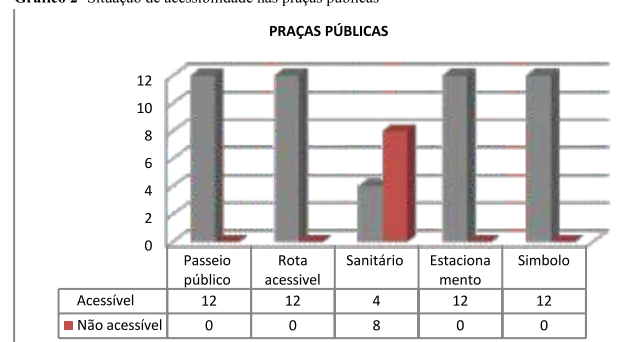
Para melhor visualização da situação encontrada, foram elaborados gráficos que mostram estatisticamente a situação da acessibilidade na cidade de Catanduva-SP.

Gráfico 1 – Situação de acessibilidade nos estabelecimentos de ensino



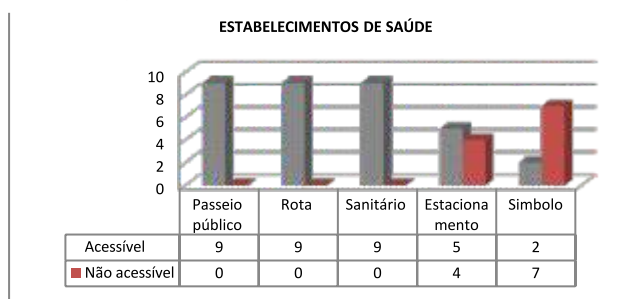
O Gráfico 1 mostra que dos 18 estabelecimentos pesquisados, 16 são acessíveis quanto ao quesito passeio público; 13 possuem rota de acesso com acessibilidade; 15 possuem sanitários acessíveis; 12 possuem estacionamento acessível e 10 possuem o selo internacional de acessibilidade. Percebe-se, assim, que todos os estabelecimentos de ensino deveriam passar por fiscalização para se adequarem às normas.

Gráfico 2- Situação de acessibilidade nas praças públicas



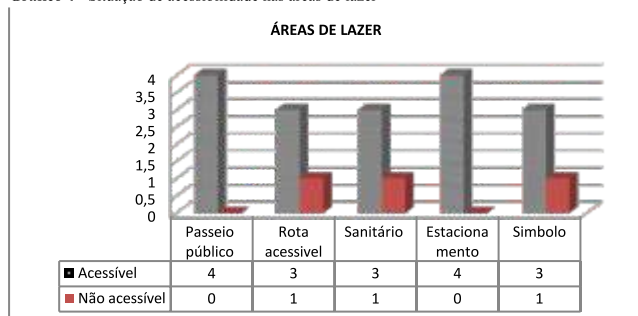
O Gráfico 2 mostra que, das 12 praças públicas pesquisadas, 8 praças não têm sanitários acessíveis, único quesito que impede que as praças sejam consideradas totalmente acessíveis. Nos demais quesitos - passeio público, rota acessível, estacionamento e existência de símbolo - todas estão dentro das normas de acessibilidade. A partir da análise desse Gráfico, é possível verificar que a maioria das praças (8 praças) precisa passar por reforma para adequação às normas com a construção de sanitários acessíveis.

Gráfico 3 - Situação de acessibilidade nos estabelecimentos de saúde



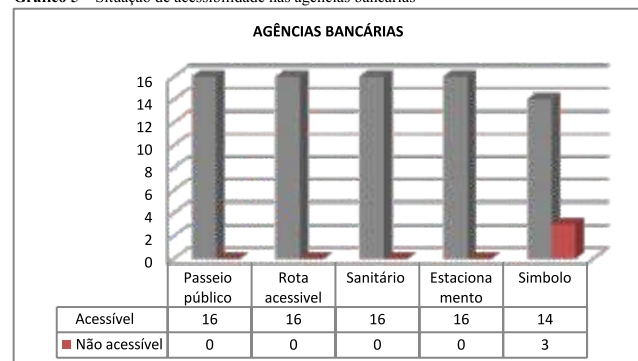
O Gráfico 3 permite verificar que todos os nove estabelecimentos de saúde pesquisados atendem às normas nos seguintes quesitos: passeio público, rota de acessibilidade e sanitários acessíveis. Porém, apenas cinco possuem estacionamento adequado e sete apresentam o símbolo internacional. Esses dois quesitos (estacionamento e símbolo), portanto, estão fora das normas em cinco e dois estabelecimentos, respectivamente.

Gráfico 4 - Situação de acessibilidade nas áreas de lazer



O Gráfico 4 mostra que das quatro áreas de lazer pesquisadas, todas são acessíveis no quesito passeio público e estacionamento e três áreas atendem às normas no que se refere a rota acessível, sanitários e sinalização internacional (símbolo). Ou seja, esses três quesitos não são atendidos por todas as áreas pesquisadas.

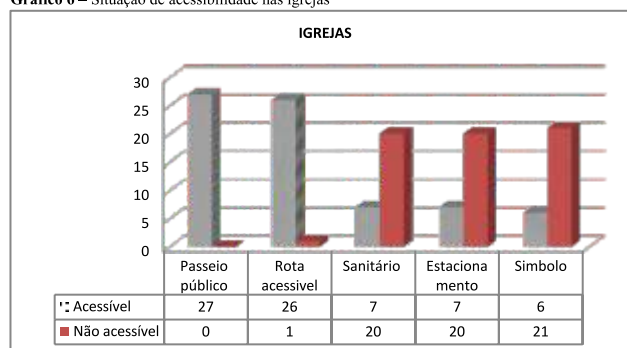
Gráfico 5 - Situação de acessibilidade nas agências bancárias



O Gráfico 5 revela que das 16 agências bancárias pesquisadas, todas são acessíveis nos quesitos passeio públicos, rota acessível, sanitários e estacionamento. Porém, em relação à

sinalização internacional, nem todas atendem às normas; três agências não possuem a sinalização de acessibilidade.

Gráfico 6 - Situação de acessibilidade nas igrejas



O Gráfico 6 indica que, das 27 igrejas pesquisadas, todas são acessíveis no quesito passeio público e 26 são acessíveis nos quesitos rota acessível (apenas uma não atende às normas). Em relação às instalações sanitárias e estacionamento, apenas sete atendem às normas e, em relação à sinalização internacional, apenas seis fazem uso do símbolo. Dessa forma, constata-se que 20 igrejas devem se adequar às normas no que se refere aos sanitários e estacionamento e 21 devem adequar a sinalização, com a utilização do símbolo internacional.

Quanto aos estabelecimentos comerciais na área central da cidade, os pesquisadores constataram, durante o trajeto com cadeira de rodas, simulando a realidade encontrada por um deficiente físico, que, dos 57 estabelecimentos comerciais existentes no local, 21 possuem acesso à pessoa com deficiência e 36 não possuem sistema de acessibilidade, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Síntese do resultado da simulação

Total de estabelecimentos comerciais privados pesquisados 57	
Estabelecimento com acesso	21
Estabelecimento sem acesso	36

Nesse percurso de simulação de uso do comércio, quando o estabelecimento não possuía acessibilidade o seu representante era chamado e orientado acerca da importância da acessibilidade. Embora houvesse entendimento dos responsáveis pelos estabelecimentos comerciais quanto a importância de se ter um estabelecimento acessível, não foi percebido pelos pesquisadores o interesse em realizar tais adaptações.

A Figura 1 são fotos da simulação de uso realizada na Rua Brasil, área central da cidade de Catanduva-SP.

Figura 1 – Foto do da simulação de uso realizada na área central de Catanduva-SP



Quanto ao transporte público municipal, foram contatados os responsáveis pela empresa de transporte coletivo urbano, que informou que a empresa possui 23 ônibus que fazem transporte coletivo urbano na cidade e que todos são adaptados com a rampa para cadeirante.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 5296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nº 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, seção 1, p. 5, 03 dez. 2004.

_____. Lei nº 7.405, de 12 de novembro de 1985. Torna obrigatória a colocação do "Símbolo Internacional de Acesso" em todos os locais e serviços que permitam sua utilização por pessoas portadoras de deficiência e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, seção 1, p. 16541, 13 nov. 1985.

_____. Lei nº 13.146/2015, de 06 de julho de 2015. Institui a lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência (estatuto da pessoa com deficiência). *Diário Oficial da União*, p. 2, 7 jul. 2015.

Também foi contatada a Secretaria de Planejamento da Prefeitura Municipal de Catanduva que esclareceu, por meio de seu representante, que o município possui a Lei de Acessibilidade, porém, a exigência se faz quando da solicitação de aprovação de projetos novos, reformas e/ou adaptações. Os imóveis construídos antes da referida Lei entrar em vigor, passarão por adaptação quando (e se) houver mudança de uso e/ou reformas na edificação. Por sua vez, os estabelecimentos públicos municipais estão sendo adequados de acordo com projetos e dotação orçamentária. A Secretaria informou também que os novos loteamentos somente são aprovados se estiverem de acordo com a Norma ABNT 9050 de 2015.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, embora existam leis que regulamentem a acessibilidade, não há obrigatoriedade de adaptação das edificações existentes antes das Leis. Mas, apesar de não haver obrigatoriedade, alguns segmentos estão se adaptando em função de regulamentações internas, como é o caso das instituições bancárias, para as quais há uma lei estadual que as obriga a manterem vaga para deficientes, rampa de acesso e sanitários acessíveis. Os demais segmentos somente buscarão atender às normas quando houver necessidade de aprovação de projetos de reformas e adaptações de suas estruturas junto a Prefeitura Municipal.

CATANDUVA. Decreto nº 6.209, de 13 de novembro de 2012. Dispõe sobre normas de aprovação de projetos quanto a acessibilidade de pessoas com deficiência e portadora de necessidades especiais. *Imprensa Oficial de Catanduva*, ed. 371, ano 8, p. 12, 23 nov. 2012.

IBGE. *Censo Demográfico de 2010: características gerais da população, religião e pessoa com deficiência*, p. 73. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=Censo+Demogr%C3%A1fico+de+2010%3A+resultados+da+amostra+%E2%80%93+pe%C3%A7as+com+defici%C3%Aancia&aq=chrome..69i57.582j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>. Acesso em: 10 abr. 2017a.

_____. *Censo Demográfico de 2010: amostra pessoas com deficiência*. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/sp/catanduva/pesquisa/23/23612?detalhes=true&localidade1=355030>>. Acesso em: 10 abr. 2017b.

A GESTÃO AMBIENTAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, ECONÔMICA E SOCIOPOLÍTICA

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT:
ENVIRONMENTAL, ECONOMIC AND SOCIOPOLITICAL SUSTAINABILITY

Ana Flávia de Roland Padilha*

Resumo

Os impactos causados no meio ambiente tornaram-se questões de preocupação no início da década de 1970, provocando pressões no âmbito das organizações, o que originou o princípio básico do desenvolvimento sustentável. Diante disso, as empresas atualmente utilizam diversos instrumentos a fim de atingirem os objetivos específicos das questões ambientais. Esses instrumentos podem ser mais específicos a determinado ramo ou empresa, ou aplicáveis em qualquer empresa; podem ser aplicados diretamente aos produtos ou na empresa como um todo; e aplicados para a melhoria do desempenho ambiental ou para encontrar soluções antes de os problemas aparecerem. Este estudo apresenta as principais características do Sistema de Gestão Ambiental Empresarial a fim de contribuir para a compreensão da importância dessa ferramenta para a gestão empresarial como um todo. Em seu desenvolvimento, aponta ferramentas dos dois caminhos do Sistema de Gestão Ambiental, na interface com o âmbito público, por meio das políticas públicas, e dentro das organizações, inserindo-as no processo produtivo. Esses instrumentos e ferramentas apresentam-se como estratégias de planejamento e prevenção, que possibilitam o funcionamento da empresa de modo social e ambientalmente responsável, melhorando atividades econômicas e tecnológicas, além de melhorar a imagem da organização frente aos consumidores, agências financiadoras e novos mercados nacionais e internacionais.

Palavras-chave: Impactos ambientais. Desenvolvimento sustentável. Sistema de gestão ambiental empresarial.

Abstract

The impacts caused to the environment became issues of concern in the early Seventies', causing pressure on environmental organizations, which gave rise to the basic principle of sustainable development. In view of this fact, companies are currently using various instruments to achieve the specific aims of environmental issues. These instruments may be more specific to a certain branch or company, or can be applied in any company; can be applied directly to the products or to the company as a whole; and applied to improve environmental performance or to find solutions before problems appear. This study presents the main characteristics of the Enterprise Environmental Management System to contribute to the understanding of the importance of this tool for business management as a whole. Throughout its development, it points tools of the two paths of the Environmental Management System, in the interface with public works, through public policies, and within organizations, inserting them into the productive process. These instruments and tools are presented as planning and prevention strategies, that enable the company to function in a socially and environmentally responsible manner, improving as well the organization's image for consumers, funding agencies and new national and international markets.

Keywords: Environmental impacts. Sustainable development. Business environmental management system.

*Graduada em Gestão e Análise Ambiental pela Universidade Federal de São Carlos (UFScar).

INTRODUÇÃO

As décadas de 1950 e 1960 foram marcadas pela inexistência quase total da responsabilidade empresarial com o impacto ambiental causado em função de sua atividade. Os resíduos e emissões gerados eram despejados diretamente nos rios e/ou lançados na atmosfera, sem qualquer tratamento.

Diante dos problemas ambientais provocados pela emissão e descarte inadequados de resíduos, deu-se início ao desenvolvimento de padrões de qualidade e de emissões. Em meados da década de 1970, as sociedades industriais passaram por uma série de transformações, tanto em seus processos produtivos, quanto na consciência dos produtores e consumidores. As instituições e o poder público passaram a apresentar uma atitude reativa aos problemas, ou seja, adotaram um comportamento que visava reagir e atender às novas normas ambientais que vinham surgindo. Nesse contexto, a expressão utilizada era "Controle no final do tubo", já que o que se buscava era o tratamento dos resíduos após serem gerados, solucionando os problemas ambientais *a posteriori*, de maneira pontual, pois não se pensava nas causas e possíveis consequências (SENAI-RS, 2003).

Já a partir da década de 1990, a atitude passou a ser proativa em relação aos problemas, de forma que as organizações e o poder público começaram a agir não apenas em função do cumprimento das normas, mas principalmente com o objetivo de se antecipar (e evitar) impactos negativos ao meio ambiente. Tal reação se deu principalmente pela consciência do alto custo decorrente do tratamento dos resíduos em relação à prevenção. Além disso, diversas tecnologias e instrumentos vêm sendo criados em prol da integração total da responsabilidade ambiental na estrutura empresarial. Foi durante esse período que se iniciaram as principais ações de prevenção à poluição, reduzindo as ameaças à saúde pública e sanitária, além da econômica (SENAI-RS, 2003).

No decorrer destes anos, as sociedades industriais e comerciais perceberam que a melhor maneira de reduzir a poluição é a partir de mudanças nos processos produtivos, tratando diretamente as fontes poluidoras, e não mais simplesmente com o tratamento e disposição final dos resíduos (HIROSE, 2005). De acordo com Macêdo e Oliveira (2005), a preocupação com o meio ambiente surge de pressões que atuam sobre as empresas: as regulamentações; a sociedade civil, por meio dos movimentos ambientalistas; o mercado atual que prefere produtos com atributos ambientais; e aumento da concorrência interna e externa. Para se adequar a esse novo cenário, observa-se que é necessário não somente investir na qualidade do produto e do processo produtivo, mas também na gestão ambiental.

Até poderíamos afirmar que um dos grandes desafios das empresas atualmente é atingir o desenvolvimento sustentável, ou seja, aliar o crescimento econômico com a produção ecologicamente correta (com preservação dos recursos naturais) e com a construção de uma cultura baseada em valores ambientais e sociais.

O enfrentamento desse desafio envolve fatores que vão desde o comprometimento da alta direção da organização (que deve disseminar a cultura organizacional), passando pela integração da gestão ambiental ao planejamento global da empresa, promovendo o envolvimento de todos os setores em sua implementação, a alocação de recursos humanos, físicos e financeiros necessários, culminando com a avaliação do processo e revisão periódica.

O Sistema de Gestão Ambiental Empresarial representa, assim, uma estratégia para a identificação, por meio de planos e programas de caráter preventivo, das possíveis melhorias a serem realizadas, objetivando conciliar o lucro empresarial com a proteção ambiental, estendendo-se aos produtos e aos processos produtivos. Para isso, faz uso de instrumentos, ou

seja, os meios para atingir os objetivos específicos das questões ambientais, podendo ser mais específicos ou aplicáveis em qualquer empresa; aplicados diretamente aos produtos ou na empresa como um todo; e aplicados para a melhoria do desempenho ambiental ou para encontrar soluções antes de os problemas aparecerem (BARBIERI, 2008).

Considerando que os instrumentos de gestão ambiental apresentam-se como ferramentas que auxiliam tanto no processo de planejamento, como na operacionalização da gestão ambiental, de modo que esta possa ser integrada em todas as atividades das organizações, este estudo tem como objetivo apresentar as principais características do Sistema de Gestão Ambiental Empresarial a fim de contribuir para a compreensão da importância dessa ferramenta para a gestão empresarial como um todo.

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL

O Sistema de Gestão Ambiental apresenta dois caminhos a serem seguidos:

1. em interface com o âmbito público, por meio das políticas públicas: tanto no que diz respeito ao desenvolvimento, pelo poder público, de ações voltadas para a questão ambiental, quanto em relação à divulgação para a população dessas ações públicas;
2. dentro das organizações, com ferramentas a serem introduzidas no processo produtivo a fim de otimizar a produção com vistas ao desenvolvimento sustentável.

A compreensão desses dois caminhos permitirá o reconhecimento das atribuições e responsabilidades que a sociedade, como um todo, deve assumir em relação ao meio ambiente.

Instrumentos de interface com o público –

políticas públicas

Um dos instrumentos ambientais considerados no âmbito público é a Avaliação de Impacto Ambiental. O impacto ambiental pode ser entendido como a alteração de parâmetros ambientais, tais como o clima, a qualidade do ar, da água, resultante de alguma atividade, em relação à mesma área inicialmente, caso a atividade não tenha ocorrido (WATHERN, 1988). Em outras palavras, o impacto é originado quando a variabilidade natural do meio ambiente, que tende ao equilíbrio, apresenta distúrbios provocados pelo início de qualquer projeto. Assim, as mais diversas ações humanas (atividades, produtos e serviços) apresentam um aspecto ambiental, ou seja, o mecanismo em que a ação humana causará o impacto ambiental, afetando a qualidade da água, solo e ar.

Para avaliar e mensurar o efeito das ações humanas sobre o ambiente foi criada a Avaliação de Impacto Ambiental, caracterizada como a identificação, prevenção, avaliação e mitigação das possíveis implicações de projetos, que atinjam tanto o meio ambiente, como a população do entorno, antes que os procedimentos sejam iniciados (SANCHES, 2006).

Segundo Sánchez (2006), os impactos ambientais provenientes das atividades podem ser identificados anteriormente à sua ocorrência, por meio de diversos procedimentos de reflexão e investigação, a partir da criação de hipóteses anteriores; da apresentação e análise da experiência dos membros de uma equipe multidisciplinar; por meio do raciocínio dedutivo e indutivo; da analogia com situações similares; de visitas de campo e de reconhecimento, para análise da situação prévia do local; da consulta a cartas topográficas e temáticas, além da análise e entendimento do projeto, componentes implícitos e explícitos, obras e operações a serem realizadas.

Por seu caráter preliminar, o processo de avaliação se dá principalmente para o licenciamento de empreendimentos. Quando uma

atividade apresentada pode causar impactos ambientais significativos, exemplificada pela Resolução Conama n° 001/1986, como a construção de estradas, ferrovias, portos e aeroportos, obras hidráulicas, extrações, unidades industriais, usinas, aterros sanitários e outros, o licenciamento deve estar apoiado em um Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e em seu respectivo Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) (CONAMA, 1986). Os resultados do EIA passam por análise técnica dos órgãos competentes e consulta pública, para a aprovação do projeto. Caso haja algum aspecto em desacordo com as normas públicas, o projeto deverá passar por reformulação e reiniciar o processo de avaliação e análise para a aprovação.

O Licenciamento Ambiental se apresenta como outro instrumento de Políticas Públicas, que objetiva exercer controle prévio e realizar o acompanhamento de atividades que utilizem recursos naturais, que sejam poluidoras ou que possam causar degradação do meio ambiente. As atividades poluidoras e degradantes são aquelas que causam impacto negativo ao meio ambiente em virtude da liberação de matérias nas águas, ar ou solo em quantidade e concentração diferentes do estabelecido no Regulamento da Lei n° 997/76 (SÃO PAULO, 1976a), aprovado pelo Decreto n° 8468/76 (SÃO PAULO, 1976b). Tais atividades em desacordo podem tornar o meio físico nocivo à biota e à saúde humana, prejudicando a segurança nas atividades da comunidade. A Resolução CONAMA n° 237/97 apresenta os empreendimentos sujeitos ao processo de licenciamento, cabendo ao órgão ambiental competente a definição dos critérios (CONAMA, 1997).

Para exercer esse controle, o poder público exige a solicitação do Licenciamento, que deve ser fundamentado em estudos ambientais. O órgão responsável pelo licenciamento da atividade dependerá do enquadramento do impacto local

(alto, médio ou baixo) e a classificação do município (grande, médio ou pequeno). Desta forma, as atividades dos municípios de pequeno e médio porte, com impacto ambiental alto e médio, são licenciadas na esfera estadual, por meio da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB); enquanto que as de município grande e todas aquelas com baixo impacto são licenciadas pela Prefeitura Municipal (FIESP, 2015). Os estudos ambientais podem variar de acordo com a complexidade do projeto e de possíveis impactos. A ordem crescente de complexidade é: Estudo Ambiental Simplificado (EAS), Relatório Ambiental Preliminar (RAP) e o Estudo de Impacto Ambiental (EIA).

No estado de São Paulo, a CETESB é a agência responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com o intuito de preservar e recuperar a qualidade do meio ambiente. A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) define três etapas no licenciamento (FIESP, 2015):

- a) Licença Prévia (LP), em que o órgão licenciador avalia se o projeto do empreendimento é viável ambientalmente, ou seja, se sua localização e concepção estão tecnicamente adequadas;
- b) Licença de Instalação (LI), que autoriza a construção do empreendimento e a instalação dos equipamentos, conforme o projeto apresentado;
- c) Licença de Operação (LO), que autoriza o início da atividade, afirmando que a construção e as medidas de controle ambiental estão de acordo com o estabelecido nas licenças anteriores.

Assim, o licenciamento ambiental é uma exigência legal a que estão sujeitas todas as

atividades que utilizam recursos naturais ou que possam causar algum tipo de degradação ao meio ambiente, tornando-se um importante instrumento da Administração Pública, visto que permite a conciliação do desenvolvimento econômico com o uso dos recursos naturais.

O licenciamento e a avaliação de impacto caminham juntos, de modo a assegurar a sustentabilidade do meio ambiente nos aspectos físicos, socioculturais e econômicos, já que a maioria dos empreendimentos deve ser licenciada. Mas aqueles que possam causar significativa degradação ao meio ambiente precisam realizar o estudo de impacto ambiental.

Ferramentas dentro da organização

No âmbito empresarial interno, as ferramentas de gestão ambiental se apresentam como uma forma de melhor gerir as organizações, orientar na busca de resultados eficientes e lucrativos, associando-os à difusão da consciência ecológica perante a sociedade. Diversas empresas atualmente estão deixando de considerar a questão ambiental como custo adicional à produção, criando uma nova discussão: o desenvolvimento de processos e produtos ambientalmente corretos, de forma a buscar o lucro de modo sustentável (BARBIERI, 2008).

Uma ferramenta muito utilizada pela sua facilidade de implementação é a Produção Mais Limpa (PML), desenvolvida na década de 1990, que, segundo o SENAI-RS (2003, p. 7) é a:

Aplicação de uma estratégia técnica, econômica e ambiental integrada aos processos e produtos, a fim de aumentar a eficiência no uso de matérias-primas, água e energia, através da não geração, minimização ou reciclagem dos resíduos e emissões geradas, com benefícios ambientais, de saúde ocupacional e econômicos.

Isso significa que as ações são implementadas dentro da empresa e têm como objetivo tornar o processo mais eficiente no emprego de seus insumos, gerando mais produtos e menos resíduos.

A PML apresenta, assim, uma abordagem preventiva no gerenciamento ambiental, visando à produção com mínimo impacto ambiental dentro das limitações econômicas e tecnológicas da empresa. Seu maior diferencial é a possibilidade da aplicação não somente de tecnologias, mas de *know-how* e mudança de atitudes. A aplicação do *know-how* significa melhorar a eficiência com novas técnicas e práticas simples de *housekeeping* (ações de organização, limpeza, disciplina), enquanto a mudança de atitudes requer uma nova abordagem de relacionamento entre a indústria e o ambiente, uma vez que apenas repensar um processo industrial ou um produto pode proporcionar melhores resultados sem a necessidade de novas tecnologias (VANNI et al., 2012).

O Ecodesign é outra ferramenta adotada pelas organizações. Trata-se de uma atividade industrial que busca a integração das questões ambientais nos procedimentos de todo o Processo de Desenvolvimento do Produto (PDP). Integra, portanto, três elementos principais: a) a ideia do desenvolvimento sustentável; b) a redução dos resíduos e emissões, e c) a abordagem do ciclo de vida do produto (BRITO; NUNES; BRAGA JUNIOR, 2009).

De acordo com a ISO 14040:1997 (ABNT, 2001), ciclo de vida é definido como "estágios sucessivos e encadeados de um sistema de produto, desde a aquisição da matéria-prima ou geração de recursos naturais à disposição final". Portanto, a abordagem do "ciclo de vida do produto" implica a preocupação em identificar os níveis de poluição gerados em cada fase da produção de um produto e, assim, considerar as questões ambientais, possibilitando o planejamento e a criação de ações de melhorias. Consequentemente, o âmbito do Ecodesign se estende para além da esfera interna, abarcando aspectos do contexto exterior à empresa, ou seja, aqueles fatores que extrapolam os muros da

empresa, relacionados ao contato com o consumidor, prevendo possíveis impactos que o produto poderá gerar mesmo após o descarte.

Dentre os princípios do Ecodesign, pode-se ressaltar: a seleção de materiais com menor impacto e que não sejam tóxicos ou envolvam danos ambientais em sua extração ou processamento; a maximização da eficiência no uso dos materiais, energia e água; o desenvolvimento de um *design* que minimize os resíduos, favorecendo a reutilização e a reciclagem; o prolongamento do seu ciclo de vida, a fim de o produto perdurar por mais tempo. Por meio destas estratégias, a ferramenta apresenta a capacidade de promover modificações nas primeiras fases do processo de desenvolvimento do produto e, assim, evitar ou reduzir os impactos ambientais resultantes deste processo (BRITO; NUNES; BRAGA JUNIOR, 2009).

Assim, ambas as ferramentas - Produção Mais Limpa e Ecodesign - trabalham com a abordagem preventiva, mesmo que isso se dê por caminhos diversos, buscando identificar as causas do problema para atingir a redução de impactos e da produção de resíduos, a redução de custos, a maximização do uso dos recursos naturais, maior eficiência no processo produtivo e melhoria da imagem da empresa. Enquanto a PML constitui-se de qualquer ação que busque esses objetivos com ações que se restringem aos limites empresariais, o Ecodesign é um processo mais complexo, que envolve diversos procedimentos, expandindo-se para fora das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As alterações e impactos causados no meio ambiente inevitavelmente provocaram pressões no âmbito das organizações, dando origem ao princípio básico do desenvolvimento sustentável, ou seja, o de buscar atender às necessidades atuais sem comprometer as futuras gerações. Esse modelo apresenta uma visão ampla do meio

ambiente, incluindo fatores políticos e sociais que impactam a qualidade de vida da população e a preservação do meio natural.

Para atingir o que se espera do desenvolvimento sustentável, novos instrumentos e ferramentas foram criados, buscando ampliar a qualidade do serviço, a responsabilidade da empresa frente à sociedade e a competitividade. Esses instrumentos e ferramentas apresentam-se como estratégias de planejamento e prevenção aplicadas à Gestão Ambiental Empresarial, que possibilitam o funcionamento da empresa de modo social e ambientalmente responsável, melhorando atividades econômicas e tecnológicas. Desta forma, as organizações passam a conhecer os regulamentos legais e identificar aqueles, em relação aos quais está em desacordo. Um desses regulamentos diz respeito, por exemplo, à disposição de resíduos e efluentes. A partir desse conhecimento, as empresas podem adequar-se aos requisitos, evitando sofrer multas dos órgãos ambientais fiscalizadores.

Além disso, atendendo aos requisitos ambientais legais, as organizações agregam valor à sua imagem, indo ao encontro das expectativas atuais dos clientes, o que pode resultar na conquista de novos mercados nacionais e internacionais. Outro fator positivo da atenção às questões ambientais é a maior possibilidade da obtenção de financiamento junto às agências financiadoras, uma vez que um dos critérios para a aprovação de boa parte dos financiamentos é a adequação às normas de exigência comercial.

Além destes pontos positivos, é preciso considerar, também, o aperfeiçoamento dos colaboradores internos da empresa, já que, com a adoção de ações ambientais por parte da empresa, estes adquirem novos conceitos, técnicas e princípios para desenvolver suas atividades de modo ambientalmente correto.

Portanto, a adoção de um Sistema de Gestão Ambiental Empresarial mostra-se como

uma alternativa viável e fundamental tanto para a sustentabilidade da própria empresa, como para a mitigação dos problemas ambientais enfrentados na atualidade.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 14040: gestão ambiental - avaliação do ciclo de vida - princípios e estrutura*. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-14.040-Gest%C3%A3o-Ambiental-avaliac%C3%A3o-do-ciclo-de-vida-principios-e-estrutura.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRITO, B. P. S.; NUNES, V. C. M.; BRAGA JUNIOR, A. E. Análise crítica entre Produção mais Limpa e Ecodesign. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. *Anais...* Salvador, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_099_667_12880.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2017.

CONAMA. Conselho Nacional de Meio Ambiente. *Resolução Conama nº 1, de 23 de janeiro de 1986*. Dispõe sobre critérios básicos e diretrizes gerais para a avaliação de impacto ambiental. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=23>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

_____. *Resolução Conama nº 237, de 19 de dezembro de 1997*. Dispõe sobre a revisão e complementação dos procedimentos e critérios utilizados para o licenciamento ambiental. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=237>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. *Licenciamento Ambiental no Estado de São Paulo*. São Paulo, jan. 2015. Disponível em: <http://www.ciesp.com.br/wp-content/uploads/2015/03/CARTILHA_LICENC_web.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

HIROSE, M. Produção mais Limpa garante sustentabilidade. *Revista da FAT - Fundação de Apoio à Tecnologia*, São Paulo, ano 2, n. 3, p. 38-40, jun./ago. 2005. Disponível em: <http://cybermind.com.br/oldfat/download/revistafat03_2005.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

MACÊDO, K. B.; OLIVEIRA, A. A gestão ambiental nas

organizações como nova variável estratégica. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 129-158, jun. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 5 ago. 2017.

SANCHES, L. E. *Avaliação de impacto ambiental: conceitos e métodos*. 2. ed. São Paulo: Oficina de Textos, 2006.

SÃO PAULO (Estado). *Lei nº 997, de 31 de maio de 1976*. Dispõe sobre o controle da poluição do meio ambiente. 1976a. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1976/alteracao-lei-997-31.05.1976.html>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

_____. Decreto nº 8468, de 08 de setembro de 1976. Aprova o Regulamento da Lei nº 997, de 31 de maio de 1976, que dispõe sobre a prevenção e o controle da poluição do meio ambiente. 1976b. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1976/decreto-8468-08.09.1976.html>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

SENAI-RS. *Implementação de Programas de Produção Mais Limpa*. Porto Alegre, Centro Nacional de Tecnologias Limpas SENAI-RS/ UNIDO/INEP, 2003. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Manual%20de%20Implanta%C3%A7%C3%A3o%20Programa%20de%20Produ%C3%A7%C3%A3o%20Mais%20Limpa.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

VANNI, C. S. et al. Produção mais limpa e análise do ciclo de vida do papel: caso da Universidade Federal de Santa Catarina. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 1. Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores, 1., 2002, Santa Maria, RS. *Anais...* Santa Maria, RS, 2012. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO063.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

WATHERN, P. *Environmental impact assessment: theory and practice*. London: Unwin Hyman, 1988.

PROMOVENDO O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS POR MEIO DAS HABILIDADES SOCIAIS: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO JUNTO A ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

PROMOTING THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SKILLS THROUGH SOCIAL SKILLS: A PROPOSAL OF INTERVENTION WITH ADMINISTRATION'S STUDENTS

Natalia Cristina Pires*
Cristiane Paschoa**

Resumo

A complexidade das demandas organizacionais exige, cada vez mais, que os profissionais demonstrem habilidades técnicas e interpessoais elaboradas. Os modelos tradicionais de ensino já não instigam à busca por conhecimento, tampouco promovem a aquisição de novas habilidades que atendam às mudanças dos cenários econômico, social e organizacional. Mesmo que a formação universitária promova a excelência do ensino em nível técnico, é essencial o desenvolvimento das habilidades interpessoais, para que o egresso exerça seu papel profissional com sucesso. Sendo assim, este estudo tem como objetivo pensar ações estratégicas para o desenvolvimento de competências profissionais de estudantes de Administração, a partir da identificação dos principais déficits de habilidades sociais dos mesmos. As propostas de intervenção foram elaboradas a partir da análise comparada dos principais déficits de habilidades sociais dos egressos do curso de Administração identificados por Lucena et al. (2016) e das competências necessárias ao administrador apontadas pela bibliografia estudada. Como proposta de intervenção, sugere-se a implantação de atividades que desenvolvam as habilidades sociais deficitárias dos alunos desde o primeiro ao quarto ano do curso, selecionando-as das mais simples às mais complexas. Assim, torna-se possível preencher a lacuna existente entre as competências profissionais requisitadas pelo mercado de trabalho e os déficits de habilidades sociais dos participantes, promovendo o desenvolvimento destes ao longo do curso.

Palavras-chave: Competências profissionais. Habilidades sociais. Estudantes de graduação.

Abstract

The complexity of organizational demands increasingly requires professionals to demonstrate elaborate interpersonal and technical skills. Traditional teaching models no longer instigate the search for knowledge, nor do they promote the acquisition of new skills attending to changes in the economic, social and organizational scenarios. Even if university education promotes excellence in teaching at a technical level, it is essential to develop interpersonal skills so that the graduated can successfully play its professional role. Therefore, this study aims to think strategic actions for the development of professional skills for Management students, starting from the identification of the main deficits of their social skills. The intervention proposals were elaborated starting from a comparative analysis of the main social skills deficits of the Administration course graduates identified by Lucena et al. (2016) and of the competencies needed by the administrator indicated by the studied bibliography. As a proposal for intervention, we suggest the implementation of activities that develop students' deficient social skills from the first to the fourth year of the course, selecting them from the simplest to the most complex. Thus, it is possible to fill the gap between the professional skills required by the labor market and the social skills deficits of the participants, promoting the development of these skills throughout the course.

Keywords: Professional skills. Social skills. Graduation students.

* Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

** Psicóloga, mestre em Engenharia de Produção pela UFSCar e docente dos cursos de Administração e Medicina das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: paschoacristiane@gmail.com

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre habilidades sociais tiveram início na década de 1930, possuindo um escopo teórico-prático que engloba a formação e aplicação de comportamentos socialmente apropriados para se obter relações mais saudáveis e produtivas. Estes comportamentos estão relacionados às atitudes do indivíduo, que variam de acordo com o ambiente e a cultura nos quais ele está inserido.

Para Del Prette e Del Prette (2002, p. 46), Habilidades Sociais são “o conjunto dos desempenhos apresentados pelo indivíduo diante das demandas de uma situação interpessoal, considerando-se a situação em sentido amplo”. Estes autores ainda afirmam que as habilidades sociais são aprendidas e as demandas para o seu desempenho variam em função do estágio de desenvolvimento no qual o indivíduo se encontra, da educação, do contexto situacional e do contexto cultural, uma vez que o padrão de comportamento é influenciado por normas e valores. Reforçam ainda que a aquisição de comportamentos sociais envolve um processo de aprendizagem contínuo, pois é constante a necessidade de adaptar-se às novas demandas sociais que se apresentam.

Segundo Murta (2005), o desenvolvimento das habilidades sociais é essencial para que se tenham relações interpessoais bem sucedidas, uma vez que as demandas sociais profissionais e pessoais exigem constantemente que as pessoas mostrem habilidades sociais mais elaboradas.

Em todos os contextos de trabalho existem problemas a serem resolvidos e decisões a serem tomadas. Essas decisões podem ser dificultadas por fatores pessoais, como o excesso de ansiedade, falta de motivação, dificuldades em processar informações e os déficits de habilidades sociais.

Para Del Prette e Del Prette (2004), as habilidades sociais profissionais atendem às diferentes demandas interpessoais relacionadas ao ambiente de trabalho, tendo como objetivo o

cumprimento de metas, o bem-estar da equipe e o respeito aos direitos de todos. Neste contexto, algumas das habilidades essenciais para se atingir a competência interpessoal no trabalho são a comunicação, saber lidar com grupos, tomar decisões, resolver problemas e mediar conflitos.

Até pouco tempo atrás, os conhecimentos técnicos relacionados à área de atuação profissional eram suficientes para formar um profissional bem sucedido e disputado pelo mercado de trabalho. Atualmente, as exigências são mais complexas, variadas e mudam constantemente.

Durante a graduação, as universidades buscam preparar o jovem para o mercado de trabalho promovendo, principalmente, o aprendizado das habilidades teórico-práticas. A participação em empresas juniores, em atividades de extensão e em programas de formação continuada configuram um incentivo à aquisição de habilidades sociais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003).

Levesque et al. (2004) identificaram que as dificuldades mais relatadas entre os estudos com universitários foram expressar opinião, solicitar mudança de comportamento, autonomia, e competência em situações de assertividade. Bolsoni-Silva et al. (2010) relatam em seu estudo que as dificuldades encontradas por estudantes universitários estão relacionadas às habilidades de comunicação, expressividade e resolução de conflitos.

Em seus estudos, Poiani (2007) constatou que alunos de Administração apresentam dificuldades nas habilidades relacionadas à comunicação, lidar com grupos e tomada de decisão. Este estudo aponta também que há uma grande dificuldade na percepção das próprias habilidades e déficits, relacionados às habilidades interpessoais.

Cruz e Paschoa-Amaral (2009) relataram que alunos de Administração encontram

dificuldades nas habilidades de falar em público, trabalhar em equipe, administrar conflitos, dar e receber *feedback*. Neste estudo, os alunos descreveram o “autoconhecimento” como uma habilidade adquirida, além de perceberem que existem habilidades que se generalizam da vida pessoal para contextos de trabalho, como “resolver conflitos” e “trabalho em equipe”.

Desta forma, entende-se que estudantes universitários constituem uma classe profissional que apresenta, pelo menos em algumas áreas, a interação social como base de sua atuação profissional. Na vida universitária, um repertório elaborado de habilidades interpessoais pode ser considerado imprescindível para um melhor desempenho acadêmico, social e para o sucesso na profissão.

A formação universitária tem papel importante no desenvolvimento e aquisição de habilidades sociais a fim de entregar ao mercado de trabalho um profissional competente em suas relações interpessoais, passo importante na conquista da competência profissional.

Quando um indivíduo possui habilidade nas relações interpessoais e é bem sucedido nas situações sociais, diz-se que este possui competência social. A competência social constitui-se na capacidade de avaliar situações sociais e perceber o que é esperado ou exigido, além de reconhecer os sentimentos e intenções dos outros e selecionar comportamentos sociais mais apropriados para o contexto. É importante ressaltar que os aspectos necessários e adequados para o funcionamento social variam conforme o contexto (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2009).

A definição de competência (profissional), segundo Zarifian (2003), segue na mesma direção, sendo que, para este autor, competência é a inteligência prática em situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos.

Katz (1986) aponta a importância do que denominou “habilidades humanas” para o sucesso

da organização, tanto no nível gerencial, quanto no nível administrativo. Tais habilidades consistem na competência para trabalhar com pessoas. O autor ainda destaca que tais habilidades são responsáveis pelo bom relacionamento e integração das pessoas nos diversos níveis da organização.

Chanlat (1994) ressalta que a ciência da administração tem passado por intensas mudanças, percebendo, cada vez mais, a importância do estudo do comportamento humano nas organizações, visto que o desempenho dos indivíduos depende da aquisição ou aprimoramento de habilidades interpessoais dos mesmos e de seus gestores.

Le Boterf (2003) afirma que as empresas passam a confiar, em termos de competências de seus funcionários, mais na sua capacidade de adaptação às mudanças e à sua capacidade de aprender, do que na evolução do conteúdo do cargo. Em tais condições, o autor afirma que as organizações passarão a competir não mais por meio de produtos e sim pelas competências organizacionais, que advêm das competências individuais.

McGregor (1992) destaca a importância das habilidades de comunicação, considerando que a maior parte das situações interpessoais requerem que o indivíduo seja competente em comunicar-se de modo verbal ou não verbal.

Le Boterf (2003) define competência como um saber agir responsável, reconhecido pelos outros. A definição de competência aparece associada ao saber agir, saber comunicar-se, integrar conhecimentos múltiplos, saber aprender e relacionar-se com pessoas.

O autor ainda ressalta que a competência enquanto ato, não existe em si mesma, mas aparece no momento em que o contexto requer a utilização de uma determinada habilidade. Ela ocorre a cada vez que um indivíduo mobiliza seus recursos interpessoais de maneira adequada no

momento adequado, numa situação de trabalho específica.

Assim, a competência não reside nos recursos e sim no saber fazer, dentro de um determinado contexto. Para haver competência é necessário que se empregue todo um repertório de recursos (conhecimentos e habilidades). Este conjunto passa a ser condição para a competência. A competência assim entendida é muito mais do que uma aplicação, é uma construção, vez que os contextos mudam a cada momento, tornando-se únicos. O objetivo deste estudo é pensar ações estratégicas para o desenvolvimento de competências profissionais de estudantes de Administração, a partir da identificação dos principais déficits de habilidades sociais dos mesmos.

MÉTODO

O estudo em questão se caracteriza como uma pesquisa exploratória, com análise qualitativa. Inicialmente foram utilizados os dados coletados na pesquisa de Lucena et al. (2016). Os escores de habilidades sociais dos 58 participantes do estudo anteriormente citado foram analisados e foram identificados os principais déficits de habilidades sociais dos mesmos. A revisão bibliográfica permitiu elencar as principais competências necessárias ao administrador, as quais serviram de base para a análise dos déficits de Habilidades Sociais (HS) identificadas pela pesquisa utilizada. Dessa forma, foi possível identificar quais as principais lacunas (em termos de habilidades sociais) existentes no repertório do participante que devem ser trabalhadas durante a formação universitária. A partir daí foi então elaborada a proposta de ação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma análise criteriosa dos resultados, bem como a comparação deles entre si, possibilitou a elaboração da proposta de ação. Quanto às

habilidades e competências destacadas na literatura como necessárias ao Administrador, os autores estudados consideraram:

- a) comunicação,
- b) o bom relacionamento interpessoal,
- c) capacidade de aprender,
- d) adaptar-se às mudanças.

Tais habilidades podem ser relacionadas a dois conjuntos de Habilidades Sociais, ligados a dois fatores: a) enfrentamento e autoafirmação com risco e b) autoexposição a desconhecidos e situações novas. A partir dos dados coletados por Lucena et al. (2016), foi possível investigar os escores de habilidades sociais dos participantes em relação a estes fatores:

- a) **F1 - enfrentamento e autoafirmação com risco:** habilidades relacionadas ao agir ou fazer algo em determinadas situações nas quais o indivíduo precisa se posicionar, dar opinião ou tomar decisões, mas existe possibilidade de consequências ruins;
- b) **F4 - autoexposição a desconhecidos e situações novas:** habilidades relacionadas à exposição de si mesmo, de sua própria figura ou de suas ideias, em contextos novos ou desconhecidos, com pessoas desconhecidas.

A Tabela 1 mostra que dos 58 participantes da pesquisa de Lucena et al. (2016), 36% e 38% obtiveram repertório considerado médio inferior e abaixo da média, respectivamente, o que significa mais de um terço dos participantes.

Tabela 1 - Principais déficits de Habilidades Sociais dos participantes (escores médio inferior e abaixo da média)

Habilidade	Repertório Abaixo da Média	Repertório Médio Inferior	Repertório Baixo	Repertório Médio Inferior	Repertório Abaixo da Média
F1	8	5	34	2	13
F4	5	6	24	7	15

Comparando-se as competências necessárias ao administrador e os principais déficits identificados, conclui-se que, para desenvolver as habilidades e competências necessárias ao

administrador, destacadas pela literatura estudada, é necessário desenvolver os dois aspectos nos quais mais de um terço dos participantes obtiveram déficits no repertório. A Tabela 2 mostra estes resultados.

Tabela 2 - Competências destacadas na literatura *versus* habilidades a serem desenvolvidas

Competências do Administrador	Habilidades Sociais necessárias
Comunicação	A. autoafirmação A. exposição
Capacidade de estabelecer relacionamentos interpessoais	A. autoafirmação A. exposição
Capacidade de aprender e adaptar-se às mudanças	A. autoexposição a desconhecidos e situações novas A. desenvolvimento de novas estratégias de atuação

Assim, conforme mostra a Tabela 2, para desenvolver a comunicação é necessário que o administrador consiga expor-se em situações que envolvam autoafirmação com risco. Para desenvolver bons relacionamentos interpessoais, é necessário que o administrador seja assertivo, além de expôr-se e autoafirmar-se em situações que envolvam risco em potencial. Para desenvolver a capacidade de aprender e adaptar-se às mudanças, é necessário que o administrador seja capaz de enfrentar e autoafirmar-se em situações que envolvam risco em potencial, além de expor-se a desconhecidos e situações novas.

Considerando que as habilidades e competências destacadas na literatura vão significativamente ao encontro dos déficits de habilidades sociais que os participantes demonstraram, considera-se fundamental pensar possibilidades de desenvolver as habilidades deficitárias, para que o egresso tenha mais recursos para mobilizar nos diversos contextos de trabalho.

Sendo assim, levando em conta a estrutura curricular vigente, propõe-se pensar a possibilidade de oferecer atividades (dentro e fora de sala de aula) que desenvolvam as habilidades sociais dos alunos ao longo de todo o curso, selecionando-as das mais simples às mais complexas.

No estudo de Lucena et al. (2016), os próprios estudantes elencaram atividades por meio

das quais perceberam ganhos em termos de repertório de habilidades sociais ao longo da graduação. As atividades mais citadas possuem um traço em comum: são atividades orientadas pelo professor, porém com autonomia para a realização por parte do aluno. Este traço comum apareceu tanto nas atividades referentes a projetos quanto nas diferentes metodologias de sala de aula. A partir deste resultado é possível pensar, juntamente com o corpo docente, em propor mudanças na metodologia utilizada em sala de aula. Seguindo esta mesma linha, seria importante estruturar no projeto de curso da graduação, atividades destinadas a cada ano, que tivessem como finalidade desenvolver as habilidades sociais.

Como proposta, a partir dos resultados deste trabalho, no primeiro e segundo ano do curso, seria possível enfatizar atividades que tenham como objetivo desenvolver as habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal. No terceiro e quarto ano, privilegiar atividades mais complexas, que despertem as habilidades de autoexposição, adaptabilidade e flexibilidade para lidar com mudanças.

Promovendo o desenvolvimento das habilidades ao longo do curso, torna-se possível estabelecer um aprendizado mais consistente e, ao mesmo tempo, coerente com as necessidades do mercado de trabalho, que requer um profissional dinâmico e flexível, com facilidade de adaptação às rápidas mudanças no cenário dos negócios.

CONCLUSÃO

A realidade do mercado de trabalho atual mostra um novo cenário aos profissionais, sejam eles iniciantes ou experientes. A extrema competitividade e as rápidas mudanças que ocorrem em função das novas tecnologias que impulsionam os negócios requerem dos profissionais um aprender contínuo de novas competências.

Os resultados encontrados neste trabalho, corroboram os estudos já realizados com estudantes universitários, descritos na literatura (BOLSONI-SILVA et al., 2010; CRUZ; PASCHOA-AMARAL, 2009; LEVESQUE et al., 2004; POIANI, 2007) ao apontar dificuldades em habilidades de comunicação, assertividade e adaptação a mudanças.

A principal contribuição deste trabalho é abrir horizontes, criando oportunidades de transformar atuais déficits em futuros repertórios

elaborados de habilidades sociais, possibilitando superar lacunas existentes entre o que o mercado de trabalho requer e as competências que os estudantes, ao terminarem a graduação, podem oferecer.

Deste modo, seria possível formar profissionais competentes em diferentes níveis, técnico e interpessoal, que sejam capazes de lidar com as instabilidades do mundo dos negócios, bem como criar novas oportunidades profissionais para si próprios.

REFERÊNCIAS

- BOLSONI-SILVA, A. T. et al. Caracterização das habilidades sociais de universitários. *Contextos Clínicos*, v. 3, n. 1, p. 62-75, 2010.
- CHANLAT, J. E. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CRUZ, G. M.; PASCHOA-AMARAL, C. Treinamento de habilidades sociais para o trabalho: um estudo sobre a percepção de eficácia de um THS entre estudantes de Administração. In: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA – CONIC, 9., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SEMESP, 2009.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- _____. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. *Estudos de Psicologia*, v. 8, n. 3, p. 413-420, 2003.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. *Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- _____. (Ed.). *Psicologia das habilidades sociais: diversidade teórica e suas implicações*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- KATZ, R. L. *As habilitações de um administrador eficiente*. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v.1, pp. 57-92.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEVESQUE, C. et al. Autonomy and competence in german and american university students: a comparative study based on self-determination. *Theory*, v. 96, n. 1, p. 68-84, 2004.
- LUCENA, A. et al. A graduação como oportunidade de aquisição de habilidades sociais: um estudo com alunos formandos de Administração. *Temas em Administração*, v. 8, n. 1, p. 12-16, jan./dez. 2016.
- MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MURTA, S. G. Aplicações do treinamento em habilidades sociais: análise da produção nacional. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 283-291, maio/ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722005000200017&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 ago. 2016.
- POIANI, J. A. *O treinamento de Habilidades Sociais na preparação para o mercado de trabalho: um levantamento realizado com alunos do curso de Administração*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdades Integradas Padre Albino, Catanduva-SP, 2007.
- ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Trad. Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPREENDEDORISMO

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ENTREPRENEURSHIP

Antonio Ágide Mota Júnior*

Silene Fontana**

Resumo

O presente trabalho é uma revisão teórica envolvendo a cultura organizacional, empreendedorismo e culturas organizacionais com orientação empreendedora. Inicialmente é feita uma incursão no tema cultura organizacional. Na sequência apresenta-se o conceito de empreendedorismo e o papel do empreendedor e, por último, são abordados os tipos de cultura organizacional com orientação empreendedora. A cultura organizacional é definida como um conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, que foram estabelecidos por normas, valores atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização. Possibilita, também, conhecer como os indivíduos atuam na organização, seus comportamentos, fornecendo subsídios para o gerenciamento de contextos relacionados aos colaboradores. Um empreendedor é identificado por suas competências, como: saber conhecer, saber ser-conviver e saber fazer. Além disso, empreendedores são pessoas inovadoras que identificam, criam oportunidade de negócios, procuram benefícios individuais ou coletivos, coordenando recursos para proporcionar melhores benefícios de suas inovações num meio incerto. Há uma relação intrínseca entre a formação da cultura organizacional e o empreendedorismo.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Empreendedorismo. Orientação empreendedora.

Abstract

This study is a theoretical review involving organizational culture, entrepreneurship and organizational cultures with entrepreneurial orientation. First, we performed an incursion into the topic of organizational culture. In the sequence, we presented the concept of entrepreneurship and the role of the entrepreneur and, finally, we approached the kinds of organizational culture with entrepreneurial orientation. Organizational culture is defined as a set of habits, beliefs, values, traditions, interactions and social relationships typical of each organization, which were established by norms, attitudes, values and expectations which are shared by all members of the organization. It also enables to know how individuals act in the organization, their behavior, providing supports for managing contexts related to employees. An entrepreneur is identified by their skills, such as: knowing how to know, knowing how to be in legacy and knowing how to do. Moreover, entrepreneurs are innovative people who identify, create business opportunities, seek individual or collective benefits, coordinating resources to provide the best benefits of their innovations in an uncertain environment. There is an intrinsic relationship between the formation of the organizational culture and the entrepreneurship.

Keywords: Organizational culture. Entrepreneurship. Entrepreneurial orientation.

* Mestre em Engenharia de Produção pela UNIARA. Coordenador e docente do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: antonio.mota@fipa.com.br

** Doutora em Educação-Currículo pela PUC-SP. Coordenadora e docente do curso de Pedagogia das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: silene.fontana@fipa.com.br

INTRODUÇÃO

A influência que a cultura organizacional exerce nas estratégias e no planejamento das atividades nas empresas é muito importante. A cultura organizacional é essencial à construção das estruturas organizacionais, no sentido de legitimar as crenças e os valores estabelecidos entre os diferentes membros da organização diante de dificuldades, ações do cotidiano, objetivos e metas, segundo Mintzberg et al. (2000).

Conforme Sarmiento (1994, p. 110, grifo do autor), a cultura organizacional desenvolve-se no âmbito de duas perspectivas:

[...] na *prescritiva*, a cultura organizacional gera-se num processo de adaptação a modelos que já existem, sendo conjuntamente, um efeito e um meio de socialização organizacional; no âmbito da perspectiva *interpretativa*, a cultura organizacional desenvolve-se num processo constante de ajuste entre sujeitos, em função da disposição social que sobre eles se exerce, como das relações que estabelecem entre si, em especial as relações de grupo.

A cultura organizacional também é construída, de acordo com Valentim e Woida (2004), por meio de alianças estratégicas, com os membros da organização aliando-se entre si, de forma a contribuir com as suas atividades cotidianas, no sentido de compartilharem os mesmos problemas, as mesmas angústias e as mesmas expectativas. Isto a torna capaz de influenciar “todos os aspectos de como uma organização trata suas tarefas fundamentais, seus vários ambientes e suas operações internas”, conforme aponta Schein (2004, p. 14).

As atitudes, características e comportamentos dos empreendedores, e das pessoas que com eles trabalham, tudo somado às ações de empreendedorismo coletivo, aparentemente transformam a realidade da empresa, segundo Schmidt (2006), e possibilitam inovações, o que é característica da cultura empreendedora. Daí a potencial relação da Orientação Empreendedora (OE) e a Cultura Organizacional (CO). Para Lumpkin e Dess

(1996), a OE é caracterizada pelos métodos, práticas e estilo de tomada de decisões, usados para agir de forma empreendedora.

A OE envolve as intenções e ações, dos empreendedores e também de lideranças, como um processo gerador de desenvolvimento. A liderança exercida pelo gestor é um fator determinante na disseminação das práticas da OE.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014), são características de liderança de um empreendedor: conhecer o ambiente; ser visionário e flexível; criar opções administrativas; encorajar o trabalho em equipe; estimular a discussão aberta; construir uma coalisão de patrocinadores e ser persistente.

O presente trabalho se estrutura como uma revisão teórica envolvendo a cultura organizacional, o empreendedorismo e os tipos de cultura organizacional com orientação empreendedora.

CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema da cultura organizacional é relevante para as organizações, no que concerne o estudo sobre o comportamento humano no arranjo organizacional. A nomenclatura cultura organizacional consta na literatura desde o início da década de 1980, quando teve início um processo crescente de pesquisas e publicações sobre o assunto. Atualmente, o tema ainda é tido como fundamental na análise e compreensão das práticas organizacionais.

Schein (1992, p. 9), apoiado na antropologia cultural, descreve cultura organizacional como:

O conjunto de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Com base na definição anterior, o autor ressalta que as principais funções da cultura organizacional são: funções externas (correspondentes à adaptação ao meio externo) e funções internas (pelas quais ocorre a integração e organização interna).

Schein (1992) ressalta, ainda, que a cultura organizacional se manifesta em três diferentes níveis, caracterizados por:

a) Artefatos: é o nível mais superficial, porém, o mais visível e perceptível nas organizações. São constituídos por produtos, serviços, padrões de comportamento, organização do trabalho, ambiente físico. Além da missão, *slogan, design*, rituais, recompensas, tradições, entre outros. Os artefatos podem ser divididos em manifestações físicas, comportamentais e verbais;

b) Valores compartilhados: o segundo nível do modelo são as estratégias e os objetivos da organização, além das razões pelas quais as pessoas trabalham na empresa. Podem ser definidos como a justificativa que sustenta a forma de agir e atuar dos membros da instituição. Podem ser divididos em valores aparentes e os valores de uso;

c) Pressupostos básicos: é o nível mais profundo da cultura de uma organização. São as crenças inconscientes, as percepções e os sentimentos que predominam no ambiente, dificilmente identificados nas interações. São altamente influenciadoras na forma de pensar e agir dos membros de uma cultura. As pressuposições não são escritas e, muitas vezes, nem faladas, porém, prescrevem a forma de realizar as atividades da organização.

Chiavenato (2004) conceitua a cultura organizacional como um conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da

organização.

Por sua vez, Freitas (2005, p. 97) entende a cultura organizacional como um instrumento de poder e um conjunto de representações imaginárias sociais que:

[...] se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos, valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Para este autor, a cultura organizacional estabelece as relações de poder na organização, uma vez que propicia conhecer como os indivíduos atuam na organização, seus comportamentos, fornecendo subsídios para o gerenciamento de contextos relacionados aos colaboradores. Na verdade, são várias as definições existentes de cultura organizacional, e abordam uma gama ampla de elementos similares ou complementares.

No que se refere ao papel da cultura organizacional, Robbins (2009) aponta como função principal a definição de fronteiras, a qual pressupõe um sentido de identidade às pessoas, contribuindo para o comprometimento organizacional. A segunda função seria a de estabilização social, por meio da qual a organização mantém-se coesa. E, como terceira função, tem-se seu uso como “sinalizador de sentido e de um mecanismo de controle que visa orientar e dar forma às atitudes e comportamentos” (ROBBINS, 2009, p. 503).

O autor sugere, ainda, a existência de sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

- inovação e assunção de riscos: refere-se ao grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos;
- atenção aos detalhes: refere-se ao grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção

aos detalhes;

- orientação para os resultados: refere-se ao grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance;
- orientação para as pessoas: refere-se ao grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- orientação para a equipe: refere-se ao grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos;
- agressividade: refere-se ao grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- estabilidade: refere-se ao grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Estas características encontram-se, no contexto de cada organização, em níveis variados ou com intensidades diferentes.

Como abordado, a cultura organizacional é formada por princípios, crenças, valores éticos e morais, e composta por elementos que definem como a organização se expressa e se comporta. Esses elementos constitutivos serão abordados a seguir.

Inúmeros elementos compõem a cultura organizacional e fornecem interpretações para os membros da organização, que os conduzirão ao enfrentamento de eventuais problemas e também ao desenvolvimento de ações rotineiras (DIAS, 2003).

Tais elementos podem ser visíveis e superficiais ou invisíveis e profundos e, de certa forma, exercem influência sobre a percepção dos seus integrantes face ao ambiente no qual convivem. Sendo assim, Freitas (1991) apresenta alguns elementos que compõem a cultura

organizacional, tais como:

- Valores: definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso. Entre as organizações há algumas características que são comuns, por exemplo: a importância do consumidor, do padrão de desempenho, qualidade, inovação;
- Crenças e pressupostos: são os elementos centrais da cultura organizacional, as crenças e os pressupostos expressam tudo aquilo que significa verdade dentro da organização, ressaltando nos conceitos naturalizados e inquestionáveis;
- Ritos, rituais e cerimônias: são atividades planejadas que têm consequências práticas e tornam a organização tangível e coesa. Têm um papel importante na organização no sentido de fundamentar as expressões culturais, como a vivência, o elaborado, o dramático;
- Histórias e mitos: são narrativas sobre acontecimentos envolvendo os fundadores da empresa. Estes elementos constituem uma das modalidades de comunicação mais antigas e que vêm sendo responsáveis pela transmissão e preservação da cultura organizacional originada através das histórias, lendas, peças de teatro, poesias, cantigas, com profundo significado filosófico e psicológico. Eles são gerados pela cultura existente correspondendo às expressões conscientes das mesmas, guardando relações com as crenças e valores professados pela organização;
- Tabus: podem ser compreendidos como as proibições, orientações ou fatos tidos como inquestionáveis, impostos aos membros da organização;
- Heróis: são responsáveis por personificar e condensar as forças da

organização, uma vez que, os mesmos tornam o sucesso tangível e humano; podem ser definidos como natos e até mesmo serem criados. Por exemplo: Tom Watson, da IBM, Henry Ford, da Ford;

- Normas: são conjuntos de regras escritas ou não, que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos organizacionais. Estas normas podem ou não ser aceitas pelo grupo, dependendo da coerência em relação às expectativas dos mesmos, onde, são definidas e repassadas através dos elementos culturais como uma espécie de síntese;
- Processo de comunicação: muitas organizações e departamentos utilizam a linguagem como forma de identificar os membros da cultura organizacional.

Dias (2003) corrobora e acrescenta outros elementos que podem ser comumente identificados nas organizações, tais como: valores, crenças, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, linguagem, lendas e sagas, *slogans* ou lemas, condutas de uma forma geral, tabus, hábitos, normas e costumes, comunicações, elementos materiais e elementos estruturais.

Por outro lado, vários autores propõem diferentes conteúdos para as dimensões mais importantes da cultura. Dentre eles, Schein (1992) identifica sete dimensões como fundamentais: relação da organização com o meio; natureza da atividade humana; a natureza da realidade e da verdade; a natureza do espaço e do tempo; a natureza do ser humano; a natureza do relacionamento humano e homogeneidade *versus* diversidade.

Quinn e Mcgrath (1985) propõem três dimensões: orientação organizacional (interno *versus* externo); estrutura (flexibilidade *versus* controle); e processos organizativos/resultados (meios *versus* fins).

Hofstede (2003), numa perspectiva semelhante, propõe quatro dimensões de valores para explicar a cultura:

- distância hierárquica: até que ponto os membros menos poderosos das instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual;
- individualismo *versus* coletivismo: a preferência pela vida sem muitas amarras sociais em contrapartida ao coletivismo onde os interesses do grupo prevalecem sobre os interesses dos indivíduos;
- controle da incerteza: até que ponto os membros de uma cultura sentem-se ameaçados por situações incertas;
- masculino *versus* feminino: a preferência por realizações, heroísmo, assertividade e sucesso material em oposição ao feminismo que prima por relações, modéstia, cuidados com as fraquezas e qualidade de vida.

Cada organização detém de sua própria cultura com seus valores, normas, missão e crenças. Não há padrões específicos de administração. Nesse sentido, diferentes classificações dos tipos de cultura tornam as organizações diferentes entre si.

Charles Handy (1976) propõe quatro tipos de cultura comumente encontradas nas organizações, são elas, a saber:

- Cultura do Poder: encontrada em pequenas organizações empresariais, possui a forma de teia e o poder concentrado em um determinado ponto (fundador);
- Cultura de Papéis: também conhecida como burocracia, trabalha pela lógica e pela racionalidade. Esta cultura é bem sucedida em ambientes estáveis, ou quando a organização pode controlar o ambiente, como nos casos de monopólio

ou oligopólio;

- Cultura da Tarefa: orientada para o trabalho ou projeto, pode ser representada por uma estrutura do tipo em rede, sendo o trabalho em equipe bastante estimulado. Esta cultura é adequada para ambientes que exigem flexibilidade, rápida adaptação/reação e criatividade;

- Cultura da Pessoa: pouco comum, é centralizada no indivíduo, ou seja, todos os demais aspectos como estrutura, equipamentos e tecnologia são secundários ao interesse da pessoa ou de seu grupo. Alguns exemplos são: Ordens de advogados, comunidades hippies, famílias, entre outros.

Porém, Charles Handy (1976) destaca que esses tipos são apenas alguns modelos que caracterizam normalmente as organizações, não significando que as mesmas devam se enquadrar exatamente em algum deles, dada a diversidade de características e cultura.

Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um instrumento intitulado *The Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), utilizado para diagnosticar a cultura da organização atual e reconhecer a cultura que os membros da organização acreditam que deva ser desenvolvida para atender as demandas do mercado, com base no tipo de cultura. Nesse sentido, os autores propuseram a existência de quatro tipos de cultura:

- Cultura clã – Esta denominação se deve à similaridade com uma organização do tipo familiar, por parecer mais com uma extensão da família do que propriamente uma entidade econômica. Este tipo de cultura é caracterizado por objetivos e valores compartilhados, coesão entre os membros, participação, alto grau de comprometimento e ambiente informal, com poucos níveis de hierarquia. A autoridade flui muito bem quando emana

de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade;

- Cultura inovativa ou adhocracia – É um tipo de cultura permeado por pressupostos de mudança e flexibilidade. O ambiente de trabalho é dinâmico e criativo. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços;

- Cultura de mercado – Este tipo de cultura recebe a denominação de mercado não como sinônimo de funções de mercado ou de consumidores do mercado, mas refere-se a uma organização que funciona como um mercado próprio. Tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor;

- Cultura hierárquica – Esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. A organização é caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem. Há grande ênfase em padronização e em múltiplos níveis hierárquicos.

Por sua vez, Tanure (2007, p.134) caracteriza as culturas como fortes e fracas,

afirmando que:

As culturas fortes significam quase levar a integração normativa ao extremo, pois uma cultura muito forte pode influenciar ou não no desempenho de uma instituição, apesar de muito se dizer que culturas fortes são culturas mais eficientes, nem sempre são como aparentam sendo que quanto mais forte mais difícil de reparar os erros da instituição. As culturas fracas apresentam como culturas sem integração normativa, sem regras e sem valores onde os indivíduos seguem para lados opostos ao determinado pela instituição.

Nesse ponto de vista, uma cultura é tida como forte quando há uma unanimidade na aceitação dos valores fundamentais da organização e o comprometimento dos colaboradores para juntos alcançarem os objetivos organizacionais. E, fraca, quando não há interação entre colaboradores e administração, demonstrando fragilidade no cumprimento dos princípios organizacionais.

Segundo Chiavenato (2010), existem dois tipos de cultura organizacional:

- Adaptativas: caracterizadas por serem mais maleáveis e flexíveis frente às mudanças organizacionais, distinguindo-se pela possibilidade de inovação e criatividade. Atribuem grande valor às pessoas (clientes, investidores e colaboradores), e aos processos que podem criar mudanças úteis como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa, mesmo que isso signifique assumir riscos.
- Não-adaptativas: caracterizadas por serem conservadoras na manutenção de seus costumes, tradições e valores, despertando um comportamento mais burocrático entre os seus administradores. Não mudam suas estratégias para ajustar ou ganhar vantagens com mudanças no ambiente de trabalho. Focados em si, no grupo imediato de trabalho ou no produto/tecnologia associado ao seu grupo de trabalho. Para o autor, o grande perigo nesse tipo de cultura é que o mundo atual vive em constante mudança, e essas

organizações se mantêm inalteradas, como se nada no ambiente externo mudasse.

Na visão do autor, a escolha por uma delas é influenciada nas características pessoais de personalidade e nas características da cultura corporativa.

As diferentes tipologias culturais citadas fornecem subsídios para identificar o que realmente cada organização valoriza, suas necessidades, bem como suas principais características. Sendo assim, compreender o tipo de cultura que prevalece na empresa, é fundamental para subsidiar o direcionamento da forma de agir, negociar, se relacionar com esta.

Empreendedorismo e o papel do empreendedor

Nos últimos anos o tema empreendedorismo ganhou espaço, no meio acadêmico, nos estudos de Economia, Sociologia Econômica e Administração de Empresas, com a produção de inúmeros trabalhos e, nas discussões econômicas, nas quais passou a ser considerado importante na formulação de políticas governamentais voltadas para o desenvolvimento dos países (MARTES, 2010).

Historicamente, o termo empreendedorismo teve origem, por volta dos séculos XVII e XVIII, na palavra francesa *entrepreneur* para designar pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico, mediante novas e melhores formas de agir.

No início do século XIX, segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2014), o economista francês Jean-Batiste Say conceituou o termo empreendedorismo relacionando-o ao indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Essa definição é o alicerce do empreendedorismo, colocando o referido economista como o “pai do empreendedorismo”.

Mais tarde, no século XX, a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter referindo-se de forma resumida a uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Empreender é, segundo Schumpeter (1997):

[...] inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território, onde o empreendedor atua: novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo, tal como descrito pela teoria econômica neoclássica.

A teoria de Schumpeter destaca o modelo dinâmico da economia, em que ocorrem as transformações que geram o desenvolvimento econômico, ou seja, as atitudes inovadoras do empreendedorismo interferem no equilíbrio ou na inércia do mercado econômico. O empreendedor é o “motor da economia”, um agente de mudanças.

Desse modo, tem-se na visão dos autores o conceito de empreendedor como aquele que, na abordagem econômica, cria condições para materializar as inovações no mercado.

Entretanto, com a evolução dos estudos científicos sobre o empreendedorismo e o crescimento da base econômica mundial, o termo foi adquirindo significados mais complexos e completos. Para Filion (2000, p. 20), empreendedorismo é “um conjunto de hábitos e características pessoais que tem como base a captação de ideias e iniciativas, transformando-as em oportunidades de negócios”. Enquanto Holcombe (2007) descreve o empreendedorismo como o principal responsável pelo progresso que se reflete em aumento do consumo e acesso a melhores bens, serviços, condições de trabalho e em maior expectativa de vida das pessoas. Na visão desses autores, fica claro que a ação empreendedora é fundamental para o crescimento econômico e para a geração de riqueza em uma sociedade.

No Brasil, o fenômeno do empreendedorismo ganhou maior impulso nos

primeiros anos da década 1990 com a abertura da economia para a entrada de fornecedores estrangeiros. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados.

Ao longo dos anos 2000, o Brasil constou sempre entre os 15 países mais empreendedores do mundo, segundo o relatório GEM (2014). Ainda segundo esta referência, considerando-se a parte da população brasileira com idade entre 18 e 64 anos, cerca de 131 milhões de indivíduos, estima-se que o número de empreendedores no Brasil seja de 45 milhões, sendo 22,8 milhões de empreendedores iniciais e 22,2 milhões de empreendedores estabelecidos. Estes dados reforçam que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora.

Mas quem é o empreendedor? O termo empreendedor não é recente, tendo sido utilizado por volta de 1800 por Jean Baptiste Say, segundo Drucker (1987) e, posteriormente, por Schumpeter (1997), que o define como o indivíduo que realiza novas combinações dos meios produtivos, capaz de propiciar desenvolvimento econômico, seja por meio de: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; introdução de um novo método de produção ou comercialização de um bem; abertura de novos mercados; conquista de novas fontes de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados; e constituição ou fragmentação de posição de monopólio.

Mais especificamente, na visão deste último autor, a contribuição dos empreendedores para o desenvolvimento da economia envolve alguns espaços possíveis de atuação, como: o produto (referente à descoberta de um novo bem ou uma nova qualidade); a produção (trata da introdução de um novo método capaz de revolucionar o processo produtivo), e a comercialização/distribuição (referente a algo capaz de promover uma maior aproximação dos

consumidores em relação aos produtos).

O papel do empreendedor está cada vez mais valorizado e neste processo é relevante observar as características dos empreendedores.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), empreendedor é o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e pró-atividade na relação com o mundo, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente que favorece a interferência criativa e realizadora, no meio, em busca de ganhos econômicos e sociais (LEMES JUNIOR; PISA, 2010). Dentre as competências gerais do empreendedor, o SEBRAE identifica o:

Saber conhecer: inclui competências cognitivas, razão-lógica, pensamento crítico, conhecimentos gerais e específicos, tecnológicos esquemas estruturais cognitivos. Análise, argumentação, julgamento, discernimento, formulação de hipótese, raciocínio analítico.

Saber ser-conviver: inclui competências atitudinais, intuição-síntese, pensamento crítico, auto-desenvolvimento, inovação e criatividade, orientação para mudanças, relacionamento interpessoal, parceria/cooperação, persuasão, negociação, autoconfiança, ludicidade, proatividade, pensamento sistêmico, inter-relacionamento, visão de equipe, respeito à diversidade.

Saber fazer: inclui competências de aplicação motriz, pensamento operacional, aplicação, pragmatismo, orientação para resultados, prática de valores organizacionais, orientação para a qualidade, gerenciamento de equipes, liderança, execução.

Para Donato (2011, p. 30) os empreendedores:

[...] incorporam imagens positivas, que expressam traços de personalidade e realizações: homens de negócios bem-sucedidos simbolizam modelos de comportamento e estimulam pessoas a empreender e a acreditar no seu sucesso futuro; motores do capitalismo são dotados de iniciativa, autonomia e motivados por recompensas materiais ou intangíveis; construtores de impérios empresariais, são ousados, assumem riscos, alocam recursos; agentes de mudança, orientados para ação e metas, geram novos bens, serviços, processos, riqueza e desenvolvimento das nações.

Bom Angelo (2003, p. 54) descreve o empreendedor como uma “figura indomável, vital

em todos os momentos importantes da história, e movida pela vontade, assume riscos e é capaz de convencer as pessoas dos benefícios de uma nova proposta”.

Já para Damasceno (2010) os empreendedores são pessoas inovadoras que identificam, criam oportunidade de negócios, procuram benefícios individuais ou coletivos, coordenando recursos para proporcionar melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Assim, as qualidades do empreendedor são essenciais e podem resultar em empreendimentos bem-sucedidos, assim como em um grande número de negócios malsucedidos.

Tipos de cultura organizacional com orientação empreendedora

A OE tem sido um importante tema de estudo, pois se constitui na prática do empreendedorismo dentro das organizações.

Lumpkin e Dess (1996), a partir de 1990, propuseram a distinção entre os termos “empreendedorismo” e “orientação empreendedora” por entender que o empreendedorismo está relacionado a novos negócios, no qual se insere a figura do empreendedor, enquanto que a OE vincula-se ao processo empreendedor, ao modo de empreender e à maneira como o empreendedorismo se desenvolve.

Nesse sentido, para os autores, a OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Ela inclui uma propensão para agir autonomamente, predisposição para inovar e assumir riscos, e uma tendência a ser agressiva em relação aos concorrentes e pró-ativa quanto às oportunidades de mercado.

Para Covin, Green e Slevin (2006), a OE é um constructo de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências

gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.

Diversos pesquisadores operacionalizaram a orientação empreendedora associando-a a dimensões. O primeiro deles, Miller (1983), com base no trabalho de Schumpeter, propôs as seguintes dimensões:

- **Inovatividade (inovação):** referente à disposição em apoiar e oportunizar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, à adoção de tecnologia e a reengenharia de processos e procedimentos internos. Empresas empreendedoras destacam-se pela utilização de práticas inovadoras;
- **Pró-atividade:** referente a habilidade das empresas para desenvolver novas oportunidades e antecipar soluções e, não apenas perseguir as oportunidades de mercado, ou seja, refere-se à capacidade do indivíduo antecipar suas ações em relação às necessidades que permeiam o ambiente, controlando futuros problemas;
- **Aceitação do risco:** refletida pela disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades. A aceitação ao risco está diretamente relacionada ao interesse da alta cúpula da empresa em dispor de recursos na aplicação de novos projetos e no desenvolvimento de novas.

Partindo das dimensões propostas por Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) propuseram mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor:

- **Autonomia:** refere-se aos comportamentos e/ou ações que independem do empreendedor, refletindo nos colaboradores um comportamento guiado pelas práticas autônomas;

- **Agressividade competitiva:** é caracterizada por ações que visam reduzir ou eliminar ações da concorrência. Em sua maioria, relaciona-se a métodos não tradicionais de competição para obtenção do resultado esperado.

A OE nas organizações requer mais do que a prevalência de valores empreendedores. A noção de espírito empreendedor está relacionada a um conjunto de características encontradas no indivíduo, características estas associadas a uma maior probabilidade de sucesso na ação empreendedora (KREISER; MARINO; WEAVER, 2002).

Finalizando, salienta-se que tais tipologias variam de forma independente em um dado contexto ambiental e organizacional. Entretanto, é importante identificar as tipologias de culturas dentro das organizações empreendedoras visando obter subsídios para ajudá-las a delinear fatores, abordagens e técnicas que “corroborarão no alinhamento estratégico organizacional com as competências essenciais para o desenvolvimento e manutenção das mesmas no mercado” (SALES, 2011, p. 14).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa é composta essencialmente por colaboradores, que compartilham de uma cultura organizacional que, por sua vez, consiste em um conjunto de hábitos, valores, regras de conduta e crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes e expectativas. A prática empreendedora nas organizações requer muito mais do que valores, sendo importantes os aspectos individuais relacionados ao comportamento do empreendedor. O empreendedor é o indivíduo que inova, busca iniciativa, identifica e cria oportunidade de negócio, proporcionando melhores benefícios para a empresa.

Ao influenciar o ambiente de trabalho, a

cultura organizacional pode estimular as atitudes dos colaboradores, concede mais autonomia, valorizando-os. Paradoxalmente, os empreendedores são influenciados pela cultura organizacional e, esta, por sua vez, tem forte influência na formação do empreendedor.

REFERÊNCIAS

- BOM ÂNGELO, E. *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. *Cultura Organizacional*. In: _____. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 121-146.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - sales growth rate relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.
- DAMASCENO, L. D. J. *Empreendedorismo feminino: um estudo das mulheres empreendedoras com modelo proposto por Dornelas*. 2010. 96f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade 7 de setembro, FA7, Fortaleza, CE, 2010.
- DIAS, R. *Cultura organizacional*. Campinas: Alínea, 2003.
- DONATO, J. V. *Empreendedorismo e estratégia: estudo de múltiplos casos de criação de empresas no setor de refrigerante no Ceará*. 2011. 207f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2011.
- DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *RAE Light*, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- _____. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil*. Relatório Executivo. Paraná: Imprensa da Universidade Federal do Paraná (UFPR), 2014.
- HANDY, C. *Understanding organization*. Middlesex, England: Penguin Books Ltd., 1976.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo*. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 2003.
- HOLCOMBE, R. G. *Entrepreneurship and economic progress*. New York, NY: Routledge, 2007.
- KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, M. K. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 26, n. 4, p. 71-95, 2002.
- LEMES JUNIOR, A. B.; PISA, B. J. *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 21, n. 1, p. 135-173, jan. 1996.
- MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. *Revista de Economia Política*, v. 30, n. 2, p. 254-270, abr./jun. 2010.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, Linthicum, v. 29, n. 7, p. 770-791, Jul. 1983.
- MINTZBERG, H. et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- QUINN, R. E.; McGRATH, M. R. *The transformation of organizational cultures: a competing values perspective*. San Francisco – Oxford: Jossey-Bass Published, 1985.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 13. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- SALES, M. D. *Tipologia de cultura organizacional*. 2011. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2011.
- SARMENTO, M. J. *A vez e a voz dos professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora, 1994.
- SCHEIN, E. H. *Organization culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- _____. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey Bass, 2004.
- SCHMIDT, C. M. *Cultura empreendedora: contribuição para o arranjo produtivo local de turismo sustentável da Nova Rússia, Blumenau, SC*. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Ambiental) - Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- TANURE, B. Especial educação executiva: formação de líderes. *GV-Executivo*, São Paulo, v. 6, n. 5, p. 68-72, set./out. 2007.
- VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. *Data Gramma Zero - Revista de Ciência da Informação*, v. 5, n. 4, p. 1-8, ago. 2004.

FATORES DETERMINANTES PARA A ESCOLHA E NÃO ESCOLHA PROFISSIONAL: UM ESTUDO COM ALUNOS DO ÚLTIMO ANO DO ENSINO MÉDIO DE ESCOLAS PÚBLICAS DE CATANDUVA-SP E REGIÃO

DETERMINING FACTORS FOR THE PROFESSIONAL CHOICE AND NON-CHOICE: A STUDY WITH LAST YEAR STUDENTS OF CATANDUVA-SP AND REGION PUBLIC HIGH SCHOOLS

Antonio Carlos Araujo*
Nilson Mozas Olivares**

Resumo

A adolescência é uma etapa do desenvolvimento humano na qual ocorre a transição das atividades infantis para outras do mundo adulto. É uma fase de conflitos e crises internas e um período em que as decisões da escolha profissional acontecem. Assim, este estudo tem como objetivo investigar os principais fatores que influenciam as escolhas ou não escolhas profissionais de alunos do último ano do ensino médio de escolas da cidade de Catanduva-SP e região. Os resultados indicaram que a maioria dos alunos participantes já se decidiu profissionalmente, sendo que a escolha se deu pela “Aptidão. Sempre sonhei em exercer essa profissão”, seguido pelos que escolheram por ser um “Mercado promissor com boa remuneração e chance de emprego”. Já os alunos que ainda não decidiram a escolha profissional, sinalizaram que foi por “Dúvida sobre a vocação” e que “Precisa analisar melhor o mercado e as chances de emprego futuro”. Diante dos dados obtidos e da literatura analisada, concluiu-se que a escolha da profissão faz parte de todo um crescimento e reflexão pessoal, além de fatores políticos, econômicos, psicológicos, sociais, familiares e educacionais.

Palavras-chave: Instituição de ensino superior. Ensino superior. Escolha profissional.

Abstract

Adolescence is a stage of human development in which takes place the transition from childhood activities to others of adult life. It is a phase of conflicts and internal crises, and a period when the decisions about professional choice happen. Thus, this study aims to investigate the main factors that influence the professional choices or not choices of last year students of the city of Catanduva-SP and region high schools. The results indicated that most of participants already decided about the profession, and the choice was made by "Aptitude I have always dreamed of pursuing this profession", followed by those who chose "for a promising market with good payment and employment opportunity". The students who have not yet made a professional choice, pointed out that it was due to "Doubt about the vocation" and that "It is necessary to analyze better the market as well as the chances of future employment". According with the obtained data and the analyzed literature, we concluded that the profession choice is part of a personal growth and reflection, besides of political, economic, psychological, social, family and educational factors.

Keywords: Institution of higher education. Higher education. Professional choice.

* Doutor em Educação. Gestor Educacional Administrativo da Fundação Padre Albino (FPA) e Coordenador Pedagógico das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: antonio.araujo@fipa.com.br

**Mestre em Engenharia de Produção, docente dos cursos de Administração e Enfermagem das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP, contato: nilsonmozas@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

A adolescência é uma fase da vida caracterizada por uma série de mudanças, não só fisiológicas, cognitivas e psicológicas, mas também em relação aos papéis sociais a serem assumidos pelo indivíduo (SPARTA; GOMES, 2005). Entre estes, destaca-se a escolha profissional.

Ao final do ensino médio o jovem brasileiro se depara com as escolhas profissionais e pode optar pela continuação dos estudos ou pelo ingresso imediato no mercado de trabalho.

No entanto, em um cenário mundial em que os empregos são cada vez mais raros, o ensino superior é considerado pelos alunos que finalizam o ensino médio como um fator de empregabilidade, um capital educacional capaz de explicar as diferenças existentes quanto às opções de emprego, remuneração recebida e ascensão no mundo laboral (FIGUEIREDO; BARBOSA, 2015).

Porém, a escolha do curso superior não é uma tarefa fácil. Sobre essa questão Tozzi (2004, p. 64) salienta que,

[...] em tempos de inscrições para o vestibular, é fácil constatar uma dúvida que persegue boa parte dos candidatos: que profissão escolher? Em geral, trata-se de uma escolha quando ainda o estudante não tem domínio das questões básicas em relação à futura profissão. Com 17 ou 18 anos de idade, em média, esta é certamente a decisão mais difícil que irá tomar na vida. Recém saída da adolescência, a maioria carece de segurança emocional e vivência profissional.

Segundo o autor, a escolha profissional é feita numa época de transformações e mudanças físicas e psíquicas, o que por si só já gera conflitos. Além disso, trata-se de uma escolha do tipo de vida profissional, pessoal e familiar e que envolve fatores como: os valores de família, o status creditado a algumas profissões, as confusões entre atividades de lazer e profissão, a escolha de profissões consideradas da moda e a

preocupação com o mercado (fantasma do desemprego).

Neste sentido, Razeira et al. (2014, p. 124) corroboram que a escolha da profissão não é uma tarefa fácil e exige cautela, pois “os resultados desse processo acompanharão os indivíduos durante toda a vida. Além disso, existem diferentes motivos que interferem nessa escolha, sejam eles intrínsecos (próprio do indivíduo) ou extrínsecos (influenciados por terceiros)”.

Entre os fatores envolvidos no maior ou menor sucesso e adequação da escolha vocacional, Bordão-Alves e Melo-Silva (2008) destacam: os fatores psicológicos (interesses, habilidades, traços de personalidade, valores e expectativas individuais em relação ao futuro profissional e a maturidade para realizar a escolha da atividade de trabalho), familiares, educacionais, sociais, econômicos e políticos.

Como visto, o processo de escolha profissional é um processo que envolve diversas e complexas variáveis. Assim, este estudo tem como objetivo investigar os principais fatores que influenciam as escolhas ou não escolhas profissionais de alunos do último ano do ensino médio de escolas da cidade de Catanduva-SP e região.

MÉTODO

A pesquisa foi realizada junto a 1752 alunos do último ano do ensino médio de escolas públicas de Catanduva-SP e região.

O número de alunos participantes por cidade foi: Catanduva (669); Itajobi (89); Palmares Paulista (108); Pindorama (79); Santa Adélia (92); Tabapuã (90); Ariranha (75); Catiguá (72); Paraíso (64); Cajobi (59); Elisiário (49); Novais (42); Marapoama (24); Embaúba (9) e Novo Horizonte (231).

O instrumento para a investigação consistiu num questionário estruturado, com questões abertas e de múltipla escolha, entregue aos alunos pelo coordenador da escola, professor ou pelo próprio pesquisador.

Os estudantes foram convidados a participar da pesquisa e informados dos objetivos da investigação, o instrumento a ser utilizado e os cuidados em relação ao sigilo das informações. Também foram apresentados os termos de consentimento livre e esclarecido.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados os dados obtidos por meio da tabulação dos dados do questionário e organizados em tabelas, de acordo com cada questão, por cidade, respostas dos participantes em frequência absoluta (N) e frequência relativa (%).

A Tabela 1 traz o sexo dos participantes, na qual nota-se que a maioria dos participantes era do sexo feminino (N=906) e o restante (N=843) do sexo masculino. Do total dos 1752 participantes, três não responderam à questão.

Tabela 1 - Sexo (frequência absoluta e relativa)

	SEXO			
	FEMININO		MASCULINO	
	N	%	N	%
Catanduva	369	55,2	258	44,5
Itajá	39	49,52	39	50,15
Paulista Paulista	48	44,44	60	55,55
Piedade	10	20,55	38	79,37
Pratânia	38	39,10	58	60,87
Taquara	53	64,44	29	35,55
Turamaia	33	55,0	42	59,0
Ubatuba	15	39,12	23	57,25
Ubatuba	30	78,38	8	20,62
Ubatuba	31	50,54	29	45,77
Ubatuba	27	50,19	26	47,93
Ubatuba	24	50,35	17	35,42
Ubatuba	18	68,87	8	30,83
Ubatuba	9	38,89	1	4,17
Ubatuba	103	44,8	127	55,0
TOTAL	906	51,7	843	48,1

A maioria dos alunos participantes que responderam o item idade, possuía 17 anos (N=942), sendo que também houve a participação de alunos com 20 anos (N=5) e 21 anos (N=1), que não constam na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Idade (frequência absoluta e relativa)

	IDADE							
	16		17		18		19	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Catanduva	250	34,7	347	47,5	68	9,2	14	1,9
Itajá	20	24,72	48	58,82	12	14,72	1	1,22
Paulista Paulista	20	27,33	35	46,82	12	16,21	2	2,67
Piedade	10	2,55	50	63,25	12	15,15	6	7,69
Pratânia	32	34,73	40	43,25	5	5,36	2	2,17
Taquara	39	43,33	42	45,27	4	4,34	2	2,22
Turamaia	25	33,33	30	39,58	7	9,25	1	1,33
Ubatuba	26	65	2	5	5	12,5	2	5
Ubatuba	35	27,38	58	45,88	8	6,32	1	0,78
Ubatuba	22	55,25	22	55,25	3	7,5	-	-
Ubatuba	9	18,37	22	44,74	7	14,29	1	2,04
Ubatuba	12	45,24	16	42,85	4	10,52	1	2,63
Ubatuba	3	27,50	10	87	8	69,56	2	17,53
Ubatuba	2	22,22	0	0,00	7	77,78	-	-
Ubatuba	22	22,22	140	14,25	44	4,44	3	0,30
TOTAL	551	35,25	942	58,82	182	10,42	38	2,06

De acordo com os dados obtidos, a escolha profissional ocorre aos 16 ou 17 anos, tendo como requisito o término do ensino médio. Nesta faixa etária, o aluno encontra-se num processo de amadurecimento e formação da identidade e a escolha prematura pode causar sérias consequências tais como, a desistência ou abandono do curso escolhido, insatisfação em relação ao trabalho desempenhado, falta de conhecimento sobre a profissão, mudanças de cursos, atuação profissional em área diferente do diploma recebido etc.

Do total de participantes, 1144 já decidiram a futura profissão e 608 ainda não decidiram.

Tabela 3 - Decisão da futura profissão

	Decidiu futura profissão?			
	SIM		NÃO	
	N	%	N	%
Catanduva	250	67,7	119	32,3
Itajá	37	71,9	15	28,1
Paulista Paulista	57	56,8	41	40,2
Piedade	50	63,3	29	36,7
Pratânia	50	54,5	42	45,5
Taquara	33	70,6	14	30,4
Turamaia	42	56	33	44
Ubatuba	55	60,6	34	37,4
Ubatuba	45	71,9	18	28,1
Ubatuba	26	65,0	12	30,0
Ubatuba	25	55,1	20	44,9
Ubatuba	21	50,0	21	50,0
Ubatuba	13	66,7	6	30,0
Ubatuba	3	30,0	7	66,7
Ubatuba	181	66,7	70	25,0
TOTAL	1144	65,2	608	34,8

Relacionando o sexo com a decisão da futura profissão, tem-se que dos 51,71% do sexo feminino observa-se que 14,90% não decidiram a futura profissão. Já dos 48,12% do sexo masculino, verificou-se que 19,75% não souberam responder qual seria a sua futura profissão. Já os 0,17% que não responderam quanto ao sexo, destes, 0,057% apresentam

dúvidas quanto à profissão a ser escolhida.

A maioria dos participantes (N=781) relatou que a escolha da profissão se deu pela “Aptidão. Sempre sonhei em exercer essa profissão”.

Tabela 4 – Frequência absoluta e relativa em relação à motivação da escolha da profissão

	O que levou a escolher sua profissão?											
	A		B		C		D		E		Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	238	30,5	32	4,1	13	1,7	4	0,5	64	8,2	-	-
Adm.	73	9,3	13	1,7	-	-	-	-	8	1,0	23	3,0
Engenharia	37	4,7	12	1,5	2	0,3	6	0,8	5	0,6	47	6,1
Informática	33	4,2	17	2,2	22	2,8	1	0,1	6	0,8	38	4,9
Outros	37	4,7	3	0,4	1	0,1	2	0,3	3	0,4	40	5,2
Adm.	23	3,0	16	2,1	2	0,3	1	0,1	7	0,9	27	3,5
Engenharia	22	2,8	15	2,0	2	0,3	-	-	8	1,0	30	3,9
Informática	23	3,0	3	0,4	2	0,3	1	0,1	7	0,9	11	1,4
Outros	35	4,5	7	0,9	-	-	-	-	3	0,4	12	1,6
Adm.	22	2,8	7	0,9	2	0,3	-	-	4	0,5	24	3,1
Engenharia	17	2,2	5	0,6	3	0,4	-	-	5	0,6	7	0,9
Informática	13	1,7	5	0,6	2	0,3	1	0,1	4	0,5	21	2,7
Outros	13	1,7	2	0,3	-	-	1	0,1	3	0,4	8	1,0
Adm.	3	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,4
Engenharia	15	1,9	22	2,8	3	0,4	1	0,1	27	3,5	50	6,5
Informática	61	7,8	224	28,8	33	4,3	12	1,6	103	13,3	377	48,3

Legenda:

- A- Aptidão. Sempre sonhei em exercer essa profissão.
- B- Mercado promissor com boa remuneração e chance de emprego.
- C- Valor da mensalidade do curso é compatível com minhas possibilidades.
- D- Não tive outra opção. O curso que desejaria cursar não é oferecido pelas faculdades da região ou não é compatível com minhas possibilidades.
- E- Outros motivos.

Soares (2002) enfatiza que vários são os fatores determinantes nas escolhas profissionais e que os mesmos atuam simultaneamente, tais como: fatores políticos (referente à política governamental e seu posicionamento frente à educação), econômicos (referentes ao mercado de trabalho, à globalização, à empregabilidade, à informatização das profissões, ao desemprego), sociais, educacionais, familiares e psicológicos (referentes a traços de personalidade, habilidades, valores e maturidade para realizar uma escolha).

Segundo Malacarne et al. (2007, p. 3), é importante considerar que,

[...] a escolha profissional está condicionada as diferentes influências, entre as quais estão as expectativas familiares, as situações sociais, culturais e econômicas, as oportunidades educacionais, as perspectivas profissionais da região onde reside e as próprias motivações do sujeito. Se estes aspectos não são levados em consideração, pode haver frustrações profundas no indivíduo e na sua relação com o mundo do trabalho.

Pessini et al. (2008, p. 133) enfatizam a influência dos fatores sociais na “busca da ascensão social através do estudo, a influência da sociedade na família e os efeitos da globalização na cultura e na família”.

Alvim (2011, p. 41) corrobora que vários fatores influenciam o sujeito na escolha da profissão, e “vai depender do tipo de vínculo estabelecido com os mesmos, como também a maneira como ele percebe tais influências transmitidas pela família, escola, amigos, fatores políticos e religiosos, valores, crenças e pelos meios de comunicação em massa”.

Já os participantes que relataram não ter escolhido a profissão ainda, a maioria (N=303) apontou que tem “Dúvida sobre a vocação”, seguido por 296 que relataram “Precisa analisar melhor o mercado e as chances de emprego futuro”.

Tabela 5 – Frequência absoluta e relativa dos motivos que levaram o participante a não decidir sobre sua futura profissão

	Por que mudou uma decisão sua profissão?											
	A		B		C		D		E		Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	124	15,6	87	11,0	14	1,8	2	0,3	8	1,0	446	57,2
Adm.	3	0,4	2	0,3	4	0,5	2	0,3	3	0,4	35	4,5
Engenharia	23	2,9	25	3,2	2	0,3	1	0,1	4	0,5	58	7,5
Informática	15	1,9	5	0,6	2	0,3	-	-	3	0,4	48	6,2
Outros	14	1,8	25	3,2	1	0,1	1	0,1	4	0,5	40	5,2
Adm.	16	2,1	15	1,9	-	-	-	-	3	0,4	26	3,4
Engenharia	18	2,3	3	0,4	2	0,3	-	-	3	0,4	36	4,6
Informática	12	1,5	3	0,4	-	-	-	-	-	-	34	4,4
Outros	5	0,6	15	1,9	1	0,1	-	-	2	0,3	43	5,6
Adm.	15	1,9	12	1,5	-	-	-	-	1	0,1	20	2,6
Engenharia	25	3,2	15	1,9	2	0,3	-	-	-	-	35	4,5
Informática	3	0,4	25	3,2	-	-	-	-	2	0,3	46	6,0
Outros	4	0,5	22	2,8	-	-	-	-	4	0,5	18	2,3
Adm.	2	0,3	4	0,5	-	-	-	-	-	-	2	0,3
Engenharia	20	2,6	10	1,3	2	0,3	-	-	10	1,3	25	3,2
TOTAL	821	10,5	296	3,8	30	3,9	10	1,3	60	7,7	1098	14,1

Legenda:

- A- Dúvida sobre a vocação.
- B- Preciso analisar melhor o mercado e as chances de emprego futuro.
- C- Valor da mensalidade do curso de graduação.
- D- O curso não é oferecido nas faculdades da região.
- E- Outros motivos.

Pinheiro e Santos (2010) destacam que ao optar por uma carreira, é preciso que o aluno identifique quais fatores são motivadores, como suas próprias expectativas, informações que possam ter recebido do meio ambiente ou mesmo recompensas.

Jordani et al. (2014) salientam que um dos pontos importantes na escolha profissional é determinado pela vocação, que refere-se à construção pessoal que se arranja de forma única para cada indivíduo e é socialmente

determinada e implicará numa combinação única de sua história genética, pessoal, familiar e cultural. Para os autores, dentre os fatores, que influenciam na decisão profissional, como características individuais, convicções políticas, religiosas, crenças, também a família tem grande influência, ajudando ou dificultando na escolha.

Como visto, a escolha profissional é multifatorial, influenciada por fatores políticos, econômicos, psicológicos, sociais, familiares e educacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha ou decisão da carreira a seguir é um momento difícil e complicado para o adolescente, gerando dúvidas e inseguranças a respeito do futuro profissional.

Este estudo teve como objetivo investigar os principais fatores que influenciam as escolhas ou não escolhas profissionais de alunos do último ano do ensino médio de escolas da cidade de Catanduva-SP e região.

Os resultados indicaram que a maioria dos alunos participantes já se decidiram

profissionalmente, sendo que a escolha se deu pela “Aptidão. Sempre sonhei em exercer essa profissão”, seguidos pelos que escolheram por ser um “Mercado promissor com boa remuneração e chance de emprego”. Já os alunos que ainda não decidiram a escolha profissional, sinalizaram que foi por “Dúvida sobre a vocação” e que “Precisa analisar melhor o mercado e as chances de emprego futuro”.

A literatura analisada apontou que diversos são os fatores influenciadores da escolha profissional, tais como: características individuais, convicções políticas, religiosas, crenças, valores, família, escola, amigos, fatores políticos e religiosos.

Sugere-se que os alunos participem de feiras de cursos e profissões organizadas por escolas e universidades que ofereçam a oportunidade para conhecer a rotina de cada profissão. Além disso, é importante visitar ambientes de trabalho e conversar tanto com quem acabou de entrar no mercado quanto com profissionais mais experientes. O aluno indeciso também pode procurar pelos serviços de orientação profissional oferecidos por universidades, escolas e consultórios de psicologia.

REFERÊNCIAS

ALVIM, J. P. *O papel da escola na orientação profissional: uma análise contemporânea da dimensão teórica e prática na cidade de Presidente Prudente- SP*. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente Prudente – FCT, Presidente Prudente, SP, 2011.

BORDÃO-ALVES, D. P.; MELO-SILVA, L. L. Maturidade ou imaturidade na escolha da carreira: uma abordagem psicodinâmica. *Avaliação Psicológica*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 23-34, abr. 2008.

FIGUEIREDO, V.C.N.; BARBOSA, A.V. Escolha e perspectiva profissional de alunos de um cursinho preparatório popular. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 173-183, dez. 2015.

JORDANI, P.S. et al. Fatores determinantes na escolha profissional: um estudo com alunos concluintes do ensino médio da região Oeste de Santa Catarina. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p.25-32, 2014.

MALACARNE, V. et al. A escolha profissional e Ensino Superior: uma experiência a partir da educação de jovens e adultos. In: SEMANA DE EDUCAÇÃO, 19.,

2007, Cascavel, PR. *Anais...* Cascavel, PR, 2007. p. 01-10.

PESSINI, M. A. et al. Um estudo qualitativo sobre a orientação profissional: direções possíveis, desafios necessários. *Akrópolis*, Umuarama, v. 16, n. 2, p. 131-138, abr./jun. 2008.

PINHEIRO, R. G.; SANTOS, M. R. Fatores de escolha pelo curso de Ciências Contábeis – uma pesquisa com os graduandos na Capital e Grande São Paulo. In: SEMEAD Seminários em Administração, 13., set. 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2010.

RAZEIRA, M.B. et al. Os motivos que levam à escolha do curso de Licenciatura em Educação Física e as pretensas áreas de atuação. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v.13, n.2, p.124-136, jul./dez., 2014.

SOARES, D H P. *A escolha profissional: do jovem ao adulto*. São Paulo: Summus, 2002.

SPARTA, M.; GOMES, W.B. Importância Atribuída ao Ingresso na Educação Superior por Alunos do Ensino Médio. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v.6, n.2, p. 45– 53, 2005.

TOZZI, M. Escolha da Profissão. *Revista Engenharia e Construção*, n. 88, p. 10-11, jan. 2004.

ANÁLISE DE RETORNO DE INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO

ANALYSIS OF INVESTMENT RETURN IN COMMUNICATION

Antônio Digini Neto*
Keila Taina de Oliveira*
Letícia Maria Taquete*
Luis Fabiano de Lobo*
Moniele Rocha Colombo*
Paula Vanessa Vieira*
Willian Aparecido Ranzani*
Cleber Peres**

Resumo

Nos últimos anos, a comunicação se tornou uma ferramenta poderosa para as organizações, portanto comunicar-se de forma correta e efetiva é um fator determinante para o seu sucesso frente a seu mercado de atuação. Atualmente, as organizações dispõem de vários canais comunicacionais para se relacionar com seus clientes, e com eles se tornarem notáveis, de forma a possibilitar que os mesmos se mantenham fiéis a sua marca, além de gerar a conquista de novos compradores de seus produtos. O problema é que várias empresas que investem em comunicação não utilizam ferramentas para mensurar de forma eficaz os reais resultados de seus investimentos comunicativos frente aos consumidores, fazendo com que não seja possível ter uma visão estruturada da relevância de cada meio de comunicação e seus resultados. O fato de não medir faz com que as organizações não tenham a ciência exata de quais investimentos estão lhe trazendo um retorno maior e o resultado esperado, dificultando a escolha de investimentos futuros. As organizações que já se conscientizaram dessa necessidade aumentam suas chances de sucesso no mercado, pois poderão se posicionar melhor, focando seus esforços comunicativos de forma correta e precisa, podendo, assim, aumentar sua carteira de clientes e, conseqüentemente, seus lucros. A análise de retorno de investimento em comunicação tem ganhado a cada dia mais importância na visão dos gestores e profissionais de *marketing* das organizações. O objetivo do artigo é de propor métodos de mensuração de resultados em comunicação, disponíveis atualmente, e aplicá-los em uma empresa metalúrgica da cidade de Pindorama-SP.

Palavras-chave: Comunicação. Retorno de investimento. Mensuração.

Abstract

In the last years, communication has become a powerful tool for the organizations, so that communicating properly and effectively is a determining factor for your success in your marketplace. Nowadays, the organizations have several communication channels to interact with their clients, and through them become remarkable, to enable them to remain faithful to their brand, besides of generating the acquisition of new buyers of their products. The problem is that several companies that invest in communication do not use tools to effectively measure the real results of their communicative investments with consumers, making impossible to have a structured view of the relevance of each media and its results. The lack of measuring causes organizations to not have the exact knowledge about which investments are bringing them a greater return and the expected result, making difficult the choice of future investments. The organizations that have already become aware of this need increase their chances of success in the market, because they can position themselves better, focusing their communication efforts in a correct and accurate way, thus increasing their client portfolio and, consequently, their profits. The analysis of investment return in communication has gained more and more importance in the vision of managers and marketers of organizations. The objective of this paper is to propose the currently available methods of measuring results in communication, and apply them to a metallurgical company at the city of Pindorama-SP.

Keywords: Communication. Investment return. Mensuration.

* Acadêmicos do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

** Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

INTRODUÇÃO

A competição existente no mercado e a necessidade de se posicionar para um determinado público de interesse torna a comunicação um elemento fundamental para todas as organizações, com ou sem fins lucrativos.

Os meios de comunicação, além de contribuírem para melhorar a imagem corporativa, podem também otimizar os indicadores que estão direta ou indiretamente relacionados aos resultados da empresa (YANASE, 2010).

Devido à grande quantidade de meios de comunicação existentes se torna importantíssima a execução de pesquisas sobre metodologias de análise de retorno de investimento em comunicação (CREPALDI, 2008).

A comunicação é o que dá a vida às organizações, por isso administrá-la no setor privado é essencial para a eficiência e sobrevivência da organização em um ambiente altamente instável, volátil e crítico (DUARTE, 2007).

Fica evidente, portanto, a necessidade de escolher meios de comunicação que tragam os melhores resultados para as organizações. Essa escolha é cada vez mais complexa, pois verifica-se um aumento considerável de meios disponíveis para se comunicar.

A comunicação é o modo como uma empresa se manifesta para dialogar com seu público, podendo ser este público interno ou externo, assim toda forma de comunicação utilizada para se chegar a um objetivo relacionado ao *marketing* tem por necessidade basear-se no público alvo (LUPETTI, 2009).

A disputa mercadológica não se limita apenas a produtos de qualidade, melhores preços, distribuição eficiente ou comunicação criativa, mas também pelos fatores comunicáveis, como informações sobre a empresa, que devem chegar ao público de forma correta, para causar uma imagem positiva da empresa (YANASE, 2010).

O investimento em comunicação realizado pelas organizações é significativo e crescente, portanto é importante a adoção de metodologias de análise de retorno de investimento em comunicação e, conseqüentemente, a análise científica sobre o assunto (CREPALDI, 2008).

O controle da comunicação não se baseia apenas na busca por melhoria da performance das funções de *marketing*, mas também a coleta, seleção e o monitoramento de dados, informações e outros meios de pesquisa que auxiliem na obtenção de melhores resultados nos processos de *marketing* (RICHERS, 2000).

As atividades ligadas ao processo de comunicação nas organizações têm atraído os olhares de seus gestores, principalmente o que diz respeito a sua mensuração, ou seja, a medição de seus resultados para a empresa. Tais fatores estão presentes na grande maioria das organizações, o problema está no fato de que muitas delas ainda não executam tais medições de investimentos em comunicação de forma eficiente, não contando com metodologias que avaliem de forma eficaz os reais retornos de seus gastos na divulgação de seus trabalhos e serviços (LUDWIG, 2011).

Considerando o contexto exposto, a proposta é identificar quais métodos de mensuração em comunicação podem ser utilizados por uma empresa do setor metalúrgico, localizada na cidade de Pindorama-SP e propor a sua implantação.

Como objetivos específicos do estudo propõe-se perceber a importância da mensuração de investimento em comunicação; identificar os benefícios para a organização pesquisada em utilizar os métodos de mensuração dos resultados em comunicação e propor os métodos mais adequados para análise do retorno do processo comunicacional da empresa.

O artigo foi dividido em duas partes. A primeira parte, uma revisão bibliográfica sobre o tema estudado. Em um segundo momento, o

estudo de caso.

O estudo de caso é uma abordagem metodológica relevante, pois ele pode contribuir para a proposição de uma nova teoria, a extensão da teoria vigente ou de seu refinamento (MIGUEL, 2007).

COMUNICAÇÃO

Nesta seção serão apresentados os conceitos da comunicação suas tipologias e diversas aplicações do processo comunicacional.

Segundo Duarte (2007), a comunicação não se resume apenas na informação, ela trata do processo de troca da mesma, sendo o elo da interação e da transmissão de conhecimento. Ela é a parte explícita do conhecimento, sendo comparada à energia que alimenta um sistema.

Strong (1925) propôs um conceito chamado de AIDA, que é composto por Atenção, Interesse, Desejo e Ação, sendo estes os objetivos da comunicação que explicam os passos que levam uma pessoa a decidir comprar algo.

Boone e Kurtz (1995) fazem referência a esse conceito quando dizem que para uma mensagem ser efetiva, ela deve atender quatro quesitos, que são: ganhar atenção do receptor; ser atendida por ambos, receptor e emissor; estimular as necessidades do receptor e sugerir um método correto para satisfazê-las.

Comunicação integrada

Segundo Ogden (2002), comunicação integrada trata-se de uma expansão dos elementos de promoção do *mix* de *marketing*, sendo ela o reconhecimento da importância de transmitir a mesma mensagem para os mercados-alvo utilizando vários meios. Conforme o autor, todas as variáveis da comunicação integrada de *marketing* comunicam algo e existe uma sobreposição na comunicação que essas variáveis fornecem.

Para Santana e De Alencar Farias (2003), a comunicação integrada é considerada um composto da comunicação organizacional, que inclui:

- Comunicação administrativa: ocorre internamente na organização e é fundamental para o processamento das informações das funções administrativas;
- Comunicação institucional: envolve a imagem da organização perante a opinião pública;
- Comunicação mercadológica: está relacionada com a divulgação dos produtos e serviços de uma organização.

A comunicação integrada de *marketing*, também conhecida pela sigla CIM possui um *mix* que compõe suas atividades, podendo ser citados itens como *marketing* direto, relações públicas e publicidade, propaganda, venda pessoal, *marketing* na internet e promoção de vendas, sendo que estas áreas devem estar completamente integradas, possibilitando que comuniquem a mesma mensagem a todos os interessados, que no caso são os consumidores (OGDEN, 2002).

A comunicação integrada de *marketing* é uma espécie de evolução natural das comunicações de *marketing*, e a criação desses meios é causada por fatores como o mercado, a mídia e os consumidores (GIRALDI, 2008).

Segundo Ogden (2002), é essencial a compreensão do *mix* de CIM, para que a empresa seja capaz de elaborar um plano de CIM criativo e eficaz, de modo que assim, a organização possa superar a concorrência. O autor ressalta também a importância de se criar uma declaração com a missão e visão de CIM, para que assim tanto o gerente quanto os envolvidos tenham clareza sobre o que a organização quer desenvolver e aonde ela deseja chegar, e estimulando dessa forma o trabalho conjunto dos seus membros e lhes dando inspiração e um destino que todos poderão compartilhar.

RETORNO DE INVESTIMENTO

Nesta seção serão abordados os assuntos relacionados ao retorno de investimento; retorno de investimento em comunicação e também metodologias para a análise de retorno de investimento.

Retorno de investimento é uma aproximação tradicional para mensurar o retorno relativo de uma despesa, e essas análises preferencialmente são executadas a longo prazo, como a maioria das despesas de *marketing* são analisados (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004).

Retorno de Investimento (ROI) deve servir como base para a empresa no processo de tomada de decisões e para ajustes de possíveis alterações que podem ocorrer no meio do projeto (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013).

O processo de tomada de decisão sobre investimento é definido com base em duas variáveis. A primeira é a taxa de rentabilidade, que é o rendimento esperado diante do projeto elaborado. A segunda variável é denominada período de retorno, isto é, em quanto tempo o valor investido retornará para a empresa (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013).

Segundo Kotler (1998), o retorno nem sempre será financeiro, podendo ser ele baseado em fatores não financeiros, como por exemplo, o conhecimento que os consumidores têm em relação à sua marca.

Lenskold (2003, p. 7) afirma que:

A palavra “retorno” poderia ser interpretada significando todos os benefícios que uma organização ganha por meio de um investimento, incluindo “mensurações suaves” (*soft measures*) como lembrança da marca e satisfação do consumidor, mas ROI (retorno de investimento) é um termo financeiro no mundo dos negócios, no qual “retorno” representa o ganho financeiro. [...] Métricas de performance devem ser usadas para estimular valor financeiro, mas não podem ser convertidas em valor financeiro.

Conforme Rosenwald (2005, p. 315):

O foco na mensurabilidade é cada vez maior por parte dos dirigentes das organizações, estes que desejam ter uma segurança de que uma nova

iniciativa tem grande perspectiva de sucesso, sendo também analisado se esta foi planejada da forma correta, e com os devidos cuidados, analisando possíveis imprevistos e possibilitar um consenso de que tal atividade é algo que a empresa deseja efetuar.

Rosenwald (2005) cita alguns questionamentos importantes:

- que retorno estima-se que o projeto gerará a partir de qual investimento inicial e em que período de tempo;
- o grau de risco se houver problemas e como planejar para diminuir esse risco;
- os parâmetros pelos quais o projeto será validado;
- de que forma o projeto contribuirá para a estratégia global do produto e de *marketing*;
- como afetará as outras áreas da companhia e se possui ou não a aprovação destes setores;
- o grau de comprometimento do dirigente com o sucesso do projeto: o quanto ele acredita neste projeto.

Retorno de investimento em comunicação

Nobrega (2003) afirma que a existência da comunicação tem o objetivo de fazer com que o mundo saiba de você, da sua empresa e de seus produtos, para que assim o cliente opte por uma empresa e deixe o concorrente de lado. Também destaca que a propaganda deve gerar resultados de vendas que precisam ser medidos a partir da simples pergunta: qual o retorno de investimento da comunicação de *marketing*?

Para Medeiros (2013), o departamento de *marketing* é o responsável por transmitir permanentemente a comunicação de forma mais eficaz e mais adequada possível.

Kotler e Keller (2006) acreditam que os resultados apresentados por quaisquer comunicadores e intermediários (incluindo *marketing*, agências de publicidade, veículos de

comunicação entre outros, envolve empresas anunciantes e seus públicos) dificilmente conseguem convencer que a publicidade é um investimento e não um gasto.

Yanaze (2010) e Kotler (2000) ressaltam que as avaliações das atividades relacionadas à parte comunicativa das empresas são pouco precisas e muito centralizadas.

Lupetti (2002) acredita que existe pouca pesquisa em comunicação, e que elas são feitas simplesmente para pré-testes de ações, ou seja, estes testes são realizados antes da execução de uma determinada atividade comunicativa da organização, no intuito de se ter dados que possam provar se ela é viável ou não, o que não é tão eficaz. O correto é realizar avaliações posteriores a essas atividades comunicativas da organização, analisando seus reais resultados e fundamentando, através desses dados, ações futuras nesse âmbito.

Para que os profissionais da comunicação cresçam e sejam reconhecidos pelas atividades que desempenham, seja em departamento de *marketing* dentro das organizações, ou até mesmo em agências de publicidade, o caminho é que seja comprovado o retorno que essas atividades trazem para dentro das empresas. De acordo com Yanaze (2010), aqueles profissionais que conseguirem mostrar o quanto o seu trabalho é importante terão crescimento no mercado.

Yanaze (2010) aborda duas vertentes para se analisar o retorno de um investimento, que são as moedas financeiras e não financeiras. As moedas financeiras se relacionam de forma direta a custos e receitas, e geralmente são convertidos em moeda, mas também podem ser especificadas em custos de produção, receitas brutas, custos com eventos, patrocínios, publicidade, e *merchandising*, por exemplo. Já as moedas não financeiras estão relacionadas a itens como a taxa de *turnover*, o grau de desperdício, o índice de *recall*, o *share of mind* e outros itens que medem o que as pessoas pensam sobre determinada marca e

a quantidade de reclamações.

Para Kotler (1998), as empresas que estão investindo em mensuração de ROI em comunicação contribuem para diminuir imprevistos indesejados dentro das atividades relacionadas a este setor dentro das organizações.

O Retorno de Investimento em Comunicação (ROI) quantifica qual é o retorno que a empresa terá diante das suas decisões de investimentos e avaliar se o investimento é atrativo. Serve como parâmetro para mensurar o desempenho da empresa em relação aos anos anteriores e em comparação aos concorrentes. O Lucro Operacional é obtido através da diferença entre Receita e Despesa, e o investimento é proveniente da verba que a empresa destina como ações de *marketing* (KASSAI, 2000).

Metodologias para a análise de retorno de investimento

As empresas estão demonstrando maior interesse ao mensurar os retornos sobre seus investimentos. Diante disso, estão buscando novas técnicas em mensuração (KOTLER, 1998).

Segundo Ludwig (2011, p. 4):

A mensuração é uma atividade que praticamente todas as empresas realizam, de uma forma ou de outra, mas poucas executam bem. Se isto é verdade nas organizações como um todo, está ainda mais presente nas agências e nos departamentos de comunicação das empresas, que ainda não conseguiram se posicionar estrategicamente.

A análise de retorno de investimento efetuado em uma empresa não é apenas uma questão de debates e formulações de teorias por parte de especialistas das áreas Contábil e de Finanças. Este assunto não é somente importante; é vital para a continuidade ou sobrevivência das empresas (KASSAI, 1996).

Yanaze (2010) defende que as metas e objetivos podem ser contabilizados, mas não especificamente em valores monetários, sendo assim, é importante que se tenha o conhecimento sobre os indicadores e métricas, ou seja, unidades

de medida para se mensurar o retorno de comunicação. As empresas podem criar individualmente suas métricas e seus indicadores de resultados, com base em seus objetivos. É de grande importância que tudo o que for feito ocorra de forma simples e organizado em todos os setores da empresa, não ficando restrito ao departamento de *marketing*.

Modelos de análise de retorno de investimento em comunicação se constituem como modelos dialético-estruturais, na medida em que, de forma metódica, fornecem informações sobre os resultados auferidos frente aos almejados, realimentando o processo de planejamento com informações que servem para reorientação das estratégias e ações futuras (CREPALDI, 2008).

Os instrumentos de medir análise de resultados são basicamente discernir mudanças no comportamento do consumidor, utilizando pesquisas prévias e posteriores, bem como grupos específicos para medir o impacto (CORRADO, 1994).

Todas as atividades que dizem respeito ao *marketing* precisam mostrar em termos contábeis que são capazes de atingir o retorno dos investimentos nelas dispensados, agregando esse valor ao trabalho dos colaboradores da organização, e colocando a empresa na direção correta em relação a seus clientes externos (CORRADO, 1994).

Segundo Lupetti (2002) e Yanaze (2010), o primeiro passo para a mensuração de resultados é a retomada dos objetivos, sendo preciso que se tenha clareza quanto aos objetivos gerais e estratégicos da comunicação, sendo necessário a especificação de metas, indicadores de desempenho e instrumentos de mensuração. Lupetti (2002, p. 128) afirma que “a qualidade da mensuração depende diretamente da correta definição dos objetivos de *marketing* e de comunicação (o que controlar); da correta hierarquização e de definição de responsabilidades (quem vai controlar); e do

sistema de informação (como e quando controlar)”.

Yanaze, Freire e Senize (2013, p. 158) afirmam que “sempre haverá um resultado econômico tangível, não importa o grau de dificuldade de mensuração ou importância relativa diante dos retornos intangíveis que possam ser considerados”.

Crepaldi (2008, p. 49) elabora uma lista com itens relacionados à tangibilidade e mensuração da comunicação:

- toda comunicação tem objetos;
- todos os objetivos podem ser decompostos em metas quantificáveis;
- todas as métricas quantificadas podem direta ou indiretamente ser traduzidas em valores monetários que retornam em um determinado período;
- o prazo necessário para atingir as metas (período de retorno de investimento) depende da complexidade e da abrangência da ação pensada.

Yanaze (2010) cita três conjuntos de métricas e suas respectivas características para a análise do retorno de investimento, que indicaremos a seguir.

Métricas de eficiência

- Aderência aos objetivos de comunicação da empresa.
- Compatibilidade com os objetivos específicos da ação previamente estabelecidos.
- Qualidade do conteúdo da mensagem.
- Qualidade da forma de apresentação.
- Adequação dos meios utilizados.
- Qualidade e adequação da execução.
- Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos, de acordo com o previsto.

Métricas da eficácia

- Quantidade de pessoas em relação ao público atingido.
- Adequação das pessoas em relação ao público atingido.
- Resultados da pesquisa por *recall*.
- Medição dos *shares: of voice, of mind, of heart, of Power, of market, etc.*
- Avaliação e mensuração de moedas não financeiras relacionadas.
- Avaliação e mensuração de moedas financeiras relacionadas.
- Apuração dos índices econômicos, financeiros e patrimoniais.

Métricas de efetividade

- Índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados ao longo do tempo.
- Pertinência em termos de: tempo de exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação.
- Grau de progressão ao longo do processo sistêmico de comunicação.

Lindemann (1993) dividiu a mensuração em três níveis: o nível básico, que se refere à contabilização simples; o intermediário, que mede as impressões dos públicos mediante dados quantitativos e qualitativos; e, por fim, o avançado, que depende de pesquisas mais robustas e complexas que medem a opinião, atitude e comportamento dos *stakeholders* e os resultados para a organização.

De acordo com Kassai (2000), a análise do ROI é estabelecida pela comparação entre as seguintes grandezas:

$$ROI = \frac{LUCRO}{CAPITAL INVESTIDO}$$

Yanaze, Freire e Senize (2013) apresentam alguns métodos de análise de retorno de investimento em comunicação mercadológica. Para utilizar os métodos todas as informações sobre a campanha devem ser registradas em uma plataforma de planejamento composta por planilhas técnicas descritivas das ações a serem implementadas,

conforme demonstrados a seguir:

- Planilha técnica com objetivos, metas, públicos-alvo – Tabela 1
- Planilha técnica por ação de comunicação – Tabela 2
- Plataforma de eficiência/eficácia – Tabela 3
- Plataforma de efetividade – objetivos alcançados – Tabela 4
- Plataforma de avaliação da campanha de Comunicação Publicitária – Tabela 5

É necessário que todas as informações pertinentes à campanha de divulgação sejam registradas em planilhas técnicas que possam especificar as ações que serão realizadas. Na Tabela 1 são analisados dados que estruturam a campanha como um todo, contendo o objetivo da campanha, suas metas, público-alvo, sua abrangência e as ações que a empresa utilizará para se comunicar com seu público.

Tabela 1 - Planilha técnica com objetivos, metas, públicos-alvo

Objetivo	
Público-alvo	
Abrangência	
Objetivos da comunicação	
Vantagens previstas	
Ação de comunicação:	<input type="checkbox"/> Assessoria de imprensa
iniciada	<input type="checkbox"/> Anúncio de TV
	<input type="checkbox"/> Merchandising
	<input type="checkbox"/> Ações digitais: blog, e-mail, redes sociais, fotos, vídeos, Blog

Fonte: Yanaze, Freire e Senize (2013, p. 316).

Quanto a cada ação de comunicação a ser instituída, é necessário que se crie uma planilha contendo dados como o investimento que será usado para a campanha, os meios utilizados para se realizá-la, o tema que será utilizado, imagens e textos pertinentes à campanha, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Planilha técnica por ação de comunicação

Período de realização		
GRU (audiência x frequência)		
Veículos		
Investimentos	R\$	
Descrição	Arbitragem	Descrição
	Parceiros	Descrição
	Recibo	Descrição
	Palavras-chave	...

Fonte: Yanaze, Freire e Senize (2013, p. 317).

A Plataforma de eficiência e eficácia é utilizada para avaliar a comunicação utilizada pela empresa. Esta avaliação deve ser realizada por profissionais qualificados (professores ou consultores em comunicação), que definiram um conceito técnico em relação ao meio utilizado, período, frequência, mensagem transmitida, imagens utilizadas e qualidade técnica da produção do material, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Plataforma de eficiência/eficácia

ANÁLISE	PESO*	NOTA**	NOTA PONDERADA
Adequação dos meios	30%		
Adequação do período	20%		
Adequação da frequência	10%		
Adequação da mensagem	20%		
Adequação das imagens	10%		
Qualidade da produção	10%		
Fator de eficiência/eficácia			

Fonte: Yanaze, Freire e Senize (2013, p. 317).

A plataforma de efetividade corresponde a dados que identifiquem os resultados que a campanha obteve em relação ao público, sendo analisados fatores como o interesse, atenção e consciência que a campanha despertou no cliente, se a campanha o levou a aderir à marca e dar preferência a ela, se foi provocado o desejo no cliente a consumir tal produto ou serviço, dentre outros itens, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Plataforma de efetividade – objetivos alcançados

Objetivos	Peso	Esta ação contribui		
		Muito	Médio	Pouco
Despertar consciência /atenção/interesse		⊙	○	○
Proporcionar conhecimento/identificação/desejo		⊙	○	○
Levar à preferência/decisão e ação		○	○	⊙
Proporcionar interação		○	○	⊙
Garantir satisfação/disseminação		○	○	⊙

Fonte: Yanaze, Freire e Senize (2013, p. 317).

Cada ação de comunicação possui características e objetivos diferentes que distinguem uma da outra, mas que se complementam e formando um *mix* de canais utilizados pela organização para divulgar o seu trabalho. É necessário que se avalie o nível de integração dos canais utilizados pela empresa em conjunto, e saber qual deles é o mais vantajoso e eficaz, auxiliando na tomada de decisões futuras

em relação a esses canais que a empresa utiliza, para que se alcance o melhor resultado possível.

Tabela 5 - Plataforma de avaliação da comunicação integrada

Presença (100%)	Presença	Avaliação em IV	Indicadores	Acessibilidade	Interação	Conclusão
0	Consciência - Atenção Interesse					
1	Conhecimento Desejo Expectativa					
2	Preferência Decisão Ação					
3	Satisfação Interação					
4	Relação Empresa Cliente					
5	Relação Empresa Sociedade					

Fonte: Yanaze, Freire e Senize (2013, p. 324).

DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESCOLHIDA PARA A ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Nesta seção será caracterizada a empresa onde foi realizado o estudo de caso, bem como serão apresentados os meios de comunicação utilizados por ela e os métodos de mensuração mais apropriados, segundo o estudo realizado, para medir os resultados do processo comunicacional da empresa.

A empresa estudada

Escolheu-se para o estudo uma indústria metalúrgica de esquadrias metálicas, que está situada em Pindorama-SP, com suas instalações no parque industrial da cidade. A empresa iniciou suas atividades no dia 09 de dezembro de 1997, sendo uma sociedade empresária limitada. Ela possui uma estrutura de *marketing* restrita aos gestores que não são especialistas na área e não desenvolvem o assunto estrategicamente. Portanto, não utilizam métricas para mensurar os resultados em comunicação.

A empresa atua no segmento de metais, na

fabricação de portões automáticos, esquadrias, portas e moldes de metal. Atualmente, conta com um quadro de 40 funcionários.

Ela trabalha com materiais de alto desempenho, utilizando-se material galvanizado de alta qualidade, e seus gestores estão empenhados na execução das atividades industriais de forma correta, para que seu produto final atenda às expectativas de seus clientes.

Proposta de métodos de mensuração em comunicação para empresa estudada

O estudo se deu através da aplicação de questionários preenchidos pelos seus gestores, com perguntas referentes aos meios de comunicação utilizados pela empresa e sua periodicidade, volume de inserções e investimentos em comunicação e também seus métodos de trabalho em relação à análise do retorno de seus investimentos na divulgação de seus produtos e serviços.

Meios de comunicação utilizados pela empresa para a divulgação de seus produtos e serviços

Os gestores da empresa consideram importante para a divulgação de seus produtos o trabalho de indicação de clientes que já utilizaram seus produtos. Eles pedem permissão para esses clientes e exibem para possíveis compradores os produtos já instalados e funcionando. Os gestores consideram este meio como grande agregador de valor a sua imagem e que coopera para o aumento de suas vendas.

Problema detectado

O termo “análise de retorno de investimento” em comunicação ainda é desconhecido para algumas empresas e muito pouco valorizado por outras, sendo que em muitas ocasiões os gestores não valorizam os meios de comunicação utilizados e também não realizam nenhum tipo de medida de resultados dos mesmos.

A empresa estudada utiliza vários meios de comunicação que atingem uma porcentagem ampla da população na região onde atua. Com esses investimentos ela aumenta a possibilidade de tornar sua marca e seus produtos mais conhecidos para o público de interesse. Essas ações comunicacionais podem lhe trazer também um aumento de clientes e, conseqüentemente, de suas vendas.

Foi constatado, através de questionamentos na própria empresa, que os gestores não efetuam a mensuração dos resultados de seus investimentos em comunicação, por isso, não conseguem avaliar o retorno desses esforços de divulgação.

Esta atitude faz com que seus gestores não identifiquem quais os meios mais eficazes e efetivos do processo comunicacional, resultando em possíveis perdas. Em razão do exposto anteriormente se fortalece ainda mais a questão de pesquisa proposta: quais os métodos de mensuração em comunicação que podem ser utilizados por uma empresa no setor metalúrgico na cidade de Pindorama-SP?

Plano de intervenção

Através das informações coletadas, elaborou-se um plano de intervenção para a empresa pesquisada, a fim de propor meios e ferramentas para que ela possa medir os resultados de seus esforços comunicativos de divulgação.

Na coleta de informações detectou-se que a empresa utilizou nos últimos seis meses as seguintes mídias: rádio, revista, site, redes sociais.

Os métodos escolhidos para a empresa mensurar os resultados de seus investimentos em comunicação serão o de eficiência, eficácia e efetividade propostos por Yanaze, Freire e Senize (2013).

Sugere-se que a empresa lance as informações pertinentes à campanha de divulgação em planilhas técnicas que possam especificar as ações que serão realizadas. Nessa

Tabela 6 são analisados dados que estruturam a campanha como um todo, contendo o objetivo da campanha, suas metas, público alvo, sua abrangência e as ações que a empresa utilizará para se comunicar com seu público que será avaliado por consultores em comunicação, profissionais que podem avaliar tecnicamente as escolhas da empresa de comunicação em relação aos objetivos e públicos.

Tabela 6 - Planilha técnica com objetivos, metas, públicos-alvo

Objetivo
Público-alvo
Abrangência
Objetivos da comunicação
Metas previstas
Ação de comunicação integrada
<input checked="" type="checkbox"/> Anúncio em Rádio
<input checked="" type="checkbox"/> Anúncio de Revista
<input checked="" type="checkbox"/> Ações digitais – Mídia Social
<input checked="" type="checkbox"/>

Após o lançamento na planilha técnica, a empresa deverá lançar todas as informações pertinentes à campanha de divulgação, registrando em planilhas técnicas por ação, onde mais uma vez os consultores em comunicação irão avaliar individualmente e tecnicamente as peças de comunicação produzidas para as mídias escolhidas. Através da planilha técnica (Tabela 7), serão avaliados o período utilizado, audiência *versus* frequência, veículos utilizados, investimentos em valor monetário e peça de comunicação. Nestas etapas os consultores avaliam a eficiência da campanha de comunicação utilizada (Tabelas 6 e 7).

Tabela 7 - Planilha técnica por ação

Mídia utilizada:		
Período de veiculação		
GRP (audiência x frequência)		
Veículos		
Investimentos		
Descrição	Ambientação	Descrição:
	Personagens	Descrição:
	Roteiro	Descrição:
	Palavras-chave	...

Fonte: Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 310)

Após lançamento nas planilhas técnicas

(Tabelas 6 e 7), os consultores em comunicação irão avaliar individualmente e tecnicamente os meios de comunicação utilizados na campanha de comunicação. Os consultores devem gerar um relatório referente aos resultados apresentados pontuando com conceitos de (0) ruim (1) regular (2) bom (3) ótimo, que serão lançados na plataforma de eficiência e eficácia. Através da plataforma de eficiência e eficácia (Tabela 8) serão avaliados conceitos técnicos em relação ao meio utilizado, período, frequência, mensagem transmitida, imagens utilizadas e qualidade técnica da produção do material.

Tabela 8 - Plataforma de eficiência/eficácia

Conceitos:	
(0) ruim (1) regular (2) bom (3) ótimo	
Mídia avaliada:	

Adequação dos meios	
Adequação do período	
Adequação da frequência	
Adequação da mensagem	
Adequação das imagens	
Qualidade da produção	

Fonte: adaptado de Yanaze, Freire e Senise (2013).

Resultado (Média simples)

Após avaliar a eficiência e a eficácia, o próximo passo é avaliar a efetividade da campanha. Para o desenvolvimento dessa avaliação a empresa deve utilizar uma pesquisa de grupo de foco com 10 clientes da empresa ou público alvo, analisando fatores como o interesse, atenção e consciência que a campanha despertou no cliente, se a campanha proporcionou conhecimento, se provocou o desejo e a ação de comprar, se ocorreu interação e garantiu satisfação e disseminação (Tabela 9).

Tabela 9 - Plataforma de efetividade – objetivos alcançados

Conceitos:	
(0) para péssimo até (10) para excelente	
Nome da mídia utilizada:	

Despertar consciência /atenção/ interesse	
Proporcionar conhecimento/identificação/desejo	
Levar à preferência/decisão e ação	
Proporcionar interação	
Garantir satisfação/disseminação	
Média simples por clientes	

Fonte: Yanaze, Freire e Senise (2013)

As avaliações obtidas pelos consultores e

público alvo devem ser lançadas na plataforma de avaliação (Tabela 10), onde os consultores já avaliaram a eficiência e eficácia de cada mídia utilizada e os clientes ou público alvo, no total de 10 pessoas avaliaram a efetividade de cada mídia. De um lado serão lançadas as médias simples através de conceitos de 0 para ruim e 3 para ótimo, e do outro lado, os conceitos de 0 para péssimo e 10 para excelente, considerando uma média simples dos 10 respondentes escolhidos pela empresa. No final, será obtida uma média ponderada que representará o resultado da campanha de comunicação utilizada pela empresa. Sendo que de 10 a 08 é excelente, até 02 a 0, péssima.

Tabela 10 - Plataforma de avaliação da campanha de comunicação publicitária

Plataforma de avaliação da campanha de comunicação publicitária										Média ponderada								
Avaliação da eficácia da campanha de comunicação					Avaliação da eficiência da campanha de comunicação													
Ótimo	Bom	Regular	Ruim	0	% Média simples	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
					0%	Radio											0,10	
					5%	Cartão											0,50	
					0%	Sp.											0,00	
					0%	Outros											0,00	
Total	1																Ponderação	0,60

CONCLUSÃO

A comunicação com o passar dos anos ganhou mais importância para o mundo das organizações, sendo o principal caminho para que estas divulguem sua marca, produtos e serviços de forma efetiva para o público, podendo assim alavancar suas vendas e consequentemente seus lucros.

REFERÊNCIAS

- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- CORRADO, F. M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CREPALDI, U. A. *Metodologia de análise de retorno do investimento em comunicação institucional*. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, SP, 2008.
- DUARTE, J. *Comunicação pública*. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIRALDI, J. de M. E. Implementando a comunicação integrada de marketing (CIM) dificuldades e mensuração dos resultados. *eGesta*, v. 4, n. 4, p. 143-158, out./dez. 2008.
- KASSAI, J. R. Conciliação entre a TIR e ROI: uma

Com o aumento do uso da comunicação por parte das organizações bem como dos investimentos financeiros despendidos para este âmbito dentro destas, provou-se a importância de que esses investimentos fossem medidos de forma correta.

Através das várias pesquisas realizadas, tomamos ciência da grande importância que a análise do retorno de investimento em comunicação tem para as organizações que investem de forma considerável nesse âmbito, e da grande utilidade que as métricas disponíveis para tais análises têm, para que as empresas que delas se utilizarem possam medir de forma precisa os resultados financeiros e sociais de seus investimentos em comunicação. Dessa forma, com base nos resultados obtidos, podem estruturar seus investimentos de modo mais adequado, para o alcance de melhores resultados.

Propomos para a empresa estudada o uso de algumas métricas direcionadas para cada um dos canais de comunicação que a mesma utiliza, para que ela possa efetuar através dessas ferramentas análises precisas, tendo em mãos dados que lhe possibilitem saber quais os reais resultados de seus investimentos em comunicação e, assim, caso necessário, redirecionar esses investimentos de uma melhor forma.

abordagem matemática e contábil do retorno do investimento. *Caderno de Estudos*, n. 14, p. 1-29, 1996.

_____. *Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LENSKOLD, J. *Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability*. New York: McGraw-Hill, 2003.

LINDEMANN, W. K. An effectiveness yardstick to measure public relations success. *Public Relations Quarterly*, New York, v. 38, n. 1, p. 7-9, 1993.

LUDWIG, L. M. Avaliação de resultados: o desafio das agências de comunicação. *Revista Organicom*, v. 2, n. 2, p.166-181, 2011.

LUPETTI, M. *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

_____. *Planejamento de comunicação*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MEDEIROS, K. *Avaliação do retorno sobre investimento (ROI), em marketing, comunicação e publicidade: um estudo de evidências empíricas em empresas gaúchas*. Porto Alegre: Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, abr. 2007.

NOBREGA, C. Para que serve a propaganda. *Revista Exame*, 17. ed., set. 2003.

OGDEN, J. *Comunicação integrada de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2002.

RICHERS, R. *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócios, 2000.

ROSENWALD, P. J. *Accountable marketing: otimizando resultados dos investimentos em marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, v. 68, p.109-127, jan. 2004.

SANTANA, S. A.; DE ALENCAR FARIAS, S. Comunicação Integrada de *Marketing* e valor da marca. CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte, MG. *Anais...* Belo Horizonte, MG: Núcleo de Publicidade, Propaganda e Marketing, 2003.

STRONG, E. K. Theories of selling. *Journal of Applied Psychology*, v. 9, n. 1, p. 75-86, 1925.

YANAZE, M. ROI em comunicação: Avaliação e mensuração. São Paulo: Difusão 2010.

YANAZE, M.; FREIRE, O.; SENISE, D. *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. 2. ed. rev. e ampl. São Caetano do Sul: Difusão Editora/Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013.

Temas em Administração

Diversos olhares

Revista do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), de Catanduva-SP, com periodicidade anual, tem o objetivo de publicar artigos científicos, comunicações científicas e artigos de revisão de autores nacionais ou estrangeiros. A revista está aberta a uma ampla variedade de tópicos e práticas da Administração, em diferentes setores industriais, áreas geográficas e especialidades funcionais, oferecendo novas e diferentes ideias e abordagens da prática administrativa, além de relatar os avanços administrativos realizados em diferentes organizações. O artigo deve ser inédito, isto é, não publicado em outros meios de comunicação.

Seleção dos Artigos:

Inicialmente, todo artigo submetido à Revista será apreciado pelo Conselho Editorial nos seus aspectos gerais, normativos e sua qualidade científica. Ao ser aprovado, o artigo será encaminhado para avaliação de dois revisores com reconhecida competência no assunto abordado. Os artigos aceitos ou sob restrições poderão ser devolvidos aos autores para correções ou adequação à normalização segundo as normas da revista. Artigos não aceitos serão devolvidos aos autores, com o parecer do Conselho Editorial, sendo omitidos os nomes dos revisores. Aos artigos serão preservados a confidencialidade e sigilo, assim como, respeitados os princípios éticos.

As opiniões e conceitos contidos nos artigos são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).

Categorias de Artigos da Revista

Serão aceitos trabalhos originais que se enquadrem nas seguintes categorias:

Artigos Originais (máximo de 25 laudas): apresentam, geralmente, estudos teóricos ou práticos referentes à pesquisa e desenvolvimento que atingiram resultados conclusivos significativos. Devem conter os seguintes tópicos: Título (Português e Inglês); Resumo; Palavras-chave, Abstract, Keywords, Introdução, Material e Métodos, Resultados e Discussão, Agradecimentos (quando necessários) e Referências.

Comunicações Científicas e Divulgações (máximo de 5 laudas): são textos mais curtos, nos quais se apresentam resultados preliminares, julgados novos ou especialmente relevantes, de uma pesquisa em curso. Devem conter os seguintes tópicos: Título (Português e Inglês); Resumo, Palavras-chave, Abstract, Keywords, Texto (sem subdivisão, porém com introdução, objetivos, metodologia, resultados e discussão, podendo conter tabelas ou ilustrações) e Referências.

Artigos de Revisão (máximo de 25 laudas): apresentam um breve resumo de trabalhos existentes, seguidos de uma avaliação das novas ideias, métodos, resultados e conclusões, e uma bibliografia relacionando as publicações significativas sobre o assunto. Devem conter: Título (Português e Inglês), Resumo, Palavras-chave, Abstract, Keywords, Introdução, Desenvolvimento, Conclusão, Referências.

Todo artigo encaminhado à revista deve ser acompanhado de carta assinada pelo(s) autor(es), contendo autorização para reformulação de linguagem, se necessária, e declaração de responsabilidade e transferência de direitos autorais conforme a seguir:

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE E TRANSFERÊNCIA DE DIREITOS AUTORAIS: Eu (nós), abaixo assinado(s) transfiro(erimos) todos os direitos autorais do artigo intitulado (título) à Temas em Administração: diversos olhares. Declaro(amos) ainda que o trabalho é original e que não está sendo considerado para publicação em outra revista, quer seja no formato impresso ou eletrônico. Data e Assinatura(s).

Cada artigo deverá indicar o nome do autor responsável pela correspondência junto à Revista, e seu respectivo endereço, incluindo telefone e e-mail. Ao autor será enviado um exemplar da revista.

Os artigos devem ser encaminhados ao editor-chefe da revista, especificando a sua categoria.

Apresentação do Artigo:

Temas em Administração

Diversos olhares

Adota as normas de documentação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e a Norma de Apresentação Tabular do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os artigos devem ser encaminhados em: cópia eletrônica e duas vias impressas, digitadas em editor de texto Microsoft Office Word da versão 2007 a 2010, em espaço 1,5 entrelinhas, em fonte tipo "Times New Roman" tamanho 12 e o número de páginas apropriado à categoria do trabalho, em formato A4, com formatação de margens superior e esquerda 3 cm e inferior e direita 2 cm.

A apresentação dos trabalhos deve seguir a seguinte ordem:

- Folha de rosto despersonalizada contendo apenas o Título do trabalho (português e também em inglês) conciso e informativo, não devendo exceder 10 palavras.
- Folha de rosto personalizada contendo: título em inglês e português; nome de cada autor, seguido por afiliação institucional e titulação por ocasião da submissão do trabalho, endereço completo para o envio de correspondência, endereço eletrônico, fax, telefone e, se necessário, parágrafo reconhecendo apoio financeiro e/ou colaboração.
- Folha com Resumo: máximo de 250 palavras, contendo: objetivo do estudo, procedimentos básicos (seleção dos sujeitos, métodos de observação e análise, principais resultados e conclusões), redigido em parágrafo único, espaço simples, alinhamento justificado e Palavras-chave (mínimo 3 e máximo 5) para fins de indexação do trabalho. Devem ser escolhidas palavras que classifiquem o trabalho com precisão adequada.
- Folha com Abstract e Keywords, compatíveis com o Resumo e as Palavras-chave.

PREPARAÇÃO DO ARTIGO

Ilustrações: deverão usar as palavras designadas (fotografias, quadros, desenhos, gráficos etc) e devem ser limitadas ao mínimo, numeradas consecutivamente com algarismos arábicos, na ordem em que forem citadas no texto e apresentadas em folhas separadas. As legendas devem ser claras, concisas e localizadas abaixo das ilustrações. Para utilização de ilustrações extraídas de outros estudos, já publicados, os autores devem solicitar a permissão, por escrito, para reprodução das mesmas. As autorizações devem ser enviadas junto ao material por ocasião da submissão. As ilustrações deverão ser enviadas juntamente com os artigos em uma pasta denominada figuras,

apresentadas em folhas separadas e, no caso de ilustrações, em arquivos gravados no formato BMP ou TIF com resolução mínima de 300 DPI. A Revista não se responsabilizará por eventual extravio durante o envio do material. Figuras coloridas não serão publicadas.

Tabelas: Devem ser numeradas consecutivamente com algarismos arábicos, na ordem em que forem citadas no texto, com a inicial do título em letra maiúscula e sem grifo, evitando-se traços internos horizontais ou verticais. Notas explicativas deverão ser colocadas no rodapé das tabelas. Seguir Normas de Apresentação Tabular do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Há uma diferença entre Quadro e Tabela. Nos quadros colocam-se as grades laterais e são usados para dados e informações de caráter informativo. Nas tabelas não se utilizam as grades laterais e são usadas para dados analisados.

Abreviações/Nomenclatura: o uso de abreviações deve ser mínimo e utilizadas segundo a padronização da literatura. Indicar o termo por extenso, seguido da abreviatura entre parênteses, na primeira vez que aparecer no texto.

Citações no Texto: devem ser feitas de acordo com as normas da ABNT (NBR 10520/2002), adotando-se o sistema autor-data. Ex.: Barcellos et al. (1977) encontram...

... fatores de risco (MORAES; SILVA, 1988)...

... segundo os casos particulares ou as circunstâncias" (GIL, 2002, p. 32).

Segundo Barros (1990 apud ANTUNES, 1998, p. 10)

Na lista das Referências, cada trabalho referenciado deve ser separado do seguinte por dois espaços. A lista deve ser apresentada em ordem alfabética, não numerada.

As notas não bibliográficas devem ser colocadas no rodapé, ordenadas por algarismos arábicos e situadas imediatamente após o segmento do texto ao qual se refere a nota.

Referências: devem ser feitas de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023/2002). Devem conter todos os dados necessários à identificação das obras, dispostas em ordem alfabética. Para distinguir trabalhos diferentes de mesma autoria, será levada em conta a ordem cronológica, segundo o ano da publicação. Se num mesmo ano houver mais de um trabalho do(s) mesmo(s) autor(es), acrescentar uma letra ao ano (Ex: 1999a; 1999b). A seguir, alguns modelos de referências dos principais tipos de documentos:

Autor pessoal

Inicia-se a entrada pelo último sobrenome, em letras maiúsculas, seguido pelo(s) prenome(s) abreviado(s) ou não. Emprega-se vírgula entre o sobrenome(s) e o(s) prenome(s).

RIBEIRO, D. *Maira*. 2. ed. Rio de Janeiro: Civ. Brasileira, 1978.

Até três autores

Documento elaborado por até 3 autores, faz-se a referência de todos, separados por ponto e vírgula (;)

VEIGA, R. A. A.; CATÂNIO, A.; BRASIL, M. A. A. Elaboração de um sistema integrado de computação para quantificação da biomassa florestal. *Científica*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 231-236, 1989.

Mais de três autores

Documento elaborado por mais de 3 autores, indica-se apenas o primeiro, acrescentando a expressão et al.

COOK-GUMPERZ, J. et al. *A construção social da alfabetização*. Tradução de D. Batista; Revisão Técnica de R. M. H. Silveira. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

CASTELO BRANCO, C. *Amor de perdição*. 11. ed. São Paulo: Ática, 1988.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2000.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1992.

BEZZON, L. A.; MIOTTO, L. B.; CRIVELARO, L. P. *Guia prático de monografias, dissertações e teses: elaboração e apresentação*. 3. ed. Campinas, SP: Átomo e Alínea, 2005.

ALTOÉ, A. O trabalho do facilitador no ambiente logo. In: VALENTE, J. A. (Org.). *O professor no ambiente logo: formação e atuação*. Campinas: Ed. UNICAMP, 1996. p. 71-89.

BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho*. Texto do Decreto-Lei n.º 5.452, de 1 de maio de 1943, atualizado até a Lei n.º 9.756, de 17 de dezembro de 1998. 25 ed. atual. e aum. São Paulo: Saraiva, 1999.

Endereço para Encaminhamento
Editor-Chefe

Temas em Administração
Diversos olhares

Rua do Seminário, 281
CEP 15.806-310
Catanduva-SP
Fone: (17) 3311-4800
E-mail: ner@fipa.com.br