

# Cadernos de ADMINISTRAÇÃO

Ano IX • Abril 2018

ISSN 2176-3186

## SUSTENTABILIDADE, INOVAÇÃO E RESULTADOS



**CRA-AM**  
Orgulho de ser Administrador!



Certificação Profissional  
**em Administração**  
Sistema CFA/CRAs



## **Administração de Materiais também é Certificada**

Área imprescindível dentro da organização precisa de gestores qualificados. Boa gestão do setor faz toda diferença empresa.

A Administração é uma carreira com infinitas possibilidades. Como é uma área generalista, ela forma profissionais com múltiplas competências.

Não é à toa, portanto, que o curso de bacharel em Administração é uma das áreas mais procuradas no Sistema de Seleção Unificada (Sisu) do Ministério da Educação: em janeiro deste ano, o curso ficou em terceiro lugar com 185.813 inscritos.



SISTEMA  
**CFA/CRAs**



## O QUE É O CRA-AM?

O CRA é um órgão consultivo, orientador, disciplinador e fiscalizador do exercício da profissão de Administrador, Tecnólogo e Técnico em Administração. É uma Autarquia Federal de personalidade jurídica de direito público, com autonomia técnica, administrativa e financeira. Não recebe nenhuma subvenção do Governo federal, sendo mantida pela anuidade paga pelos profissionais registrados.



## MISSÃO/VISÃO/VALORES DO CRA-AM?

### MISSÃO

Promover a ciência da Administração, valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país.

### VISÃO

Ser reconhecido pelos profissionais de Administração, pelas organizações e pela sociedade como entidade de referência nos campos da Administração.

### VALORES

Ética, Inovação, Valorização Profissional e Transparência



## FINALIDADE DO CRA?

Dar execução às diretrizes formuladas pelo Conselho Federal de Administração; Fiscalizar, na área da respectiva jurisdição, o exercício das atividades privativas do Profissional de Administração; Organizar e manter o registro dos Administradores, Tecnólogos, Técnicos e empresas que exercem atividades privativas da Administração; Julgar as infrações e impor penalidades, na conformidade da Lei nº 4.769/65; Expedir as carteiras profissionais dos profissionais de Administração; Resguardar o mercado de trabalho, evitando que profissionais alheios à categoria assumam tarefas privativas do Administrador, conforme estabelece a Lei nº 4.769/65; Unificar e fortalecer a categoria dos profissionais de Administração.



# PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA ADMINISTRAÇÃO

Para o cumprimento de sua missão, o Sistema CFA/CRA's acredita, respeita e aceita como orientadores os seguintes princípios:

## 1. SOCIEDADE E CIDADANIA:

A defesa da sociedade deve ser feita em total comprometimento com a cidadania e com irrestrito cumprimento à legislação.

## 2. MACROAMBIENTE:

As ações, atitudes e comportamentos devem guardar respeito ao ser humano, à sociedade e ao meio ambiente.

## 3. CONHECIMENTO:

A valorização do conhecimento deve ser considerada como fundamental para a profissão, assim como o compromisso com o avanço tecnológico e com as mudanças que a atualização requer devem ser buscadas continuamente.

## 4. PROFISSÃO:

A atuação do profissional de Administração deve ser realizada com independência, mas guardando o respeito e buscando integração com as outras profissões, conforme estabelecido no seu código de ética.

## 5. PARTICIPAÇÃO:

A participação e o comprometimento dos Profissionais de Administração são fatores que valorizam a profissão, e devem ser continuamente estimulados suas competências, habilidades e atitudes.

**Produção:** Inácio Guedes Borges  
Tânia Viana

**Revisora:** Laura Jane Vidal Bezerra  
Projeto Gráfico Comunicação CRA-AM

Fotolito / Impressão Gráfica D.PAIVA / Tiragem 500 exemplares

# SUMÁRIO

**EDITORIAL: PALAVRA DO PRESIDENTE ..... 07**

**OPINIÃO: AS EMPRESAS-CIDADÃS, A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A ÉTICA EMPRESARIAL: AS ORGANIZAÇÕES SÃO MORAIS? .....09**

METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LOGÍSTICO (MESIADLog). Autor: Antonio Jorge Cunha Campos.Dr. .. 17

O CENÁRIO ATUAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS: OS DESAFIOS DO PRESENTE E AS OPORTUNIDADES PARA O FUTURO. Autor: Ronison Oliveira da Silva .....33

O CASE: ALÉM DO HORIZONTE. Autores: Luiza Maria Bessa Rebelo, Manoel Carlos de Oliveira Júnior e Andreia Brasil Santos .....41

AVALIAÇÃO EM REDES - FEEDBACK 360 GRAUS COMO FORMA DE DEMOCRATIZAÇÃO NA GESTÃO DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA. Autores: Cleide Ferreira Alves/Paula Roberta Viana Menezes ..... 51

EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DESCARTE CORRETO. Autores: Maria Marliane Damasceno de Oliveira/Wlademir Leite Correia Filho ..... 59

ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS CERTEZA DE UM AMANHÃ Autores: Járlisson da Silva Sousa/ Liene Silva Cavalcante ..... 67

O PAPEL QUE A AUDITORIA PODE REALIZAR PARA O DESENVOLVIMENTO POLÍTICO, ECONÔMICO E SOCIAL NO BRASIL. Autores: Ricardo Augusto Lunière Fonseca ..... 75



**CRA-AM**

Orgulho de ser Administrador!

**Adm. Inácio Guedes Borges - Presidente**  
**Adm. Nelson Aniceto Fonseca Rodrigues - Vice-Presidente**  
**Adm. José Carlos de Sá Colares - Conselheiro Federal - Efetivo**

**DIRETORIA - EXECUTIVA**

**Adm. Raimundo Jorge Brasil Vieira - Diretor Administrativo e Financeiro**  
**Adm. Antônio Jorge Cunha Campos - Diretor de Formação Profissional**  
**Adm. Orlando Cruz - Diretor de Fiscalização e Registro**  
**Adm. Maria de Nazaré de M. Campos - Diretora de Desenvolvimento Institucional**  
**Adm. José Carlos de Sá Colares - Conselheiro Federal**

**Conselheiros Regionais Efetivos**

**Adm. Nilderland Colares de Azevedo**  
**Adm. Edival de Oliveira Lago**  
**Adm. Orlando Ferreira Cruz**  
**Adm. Claudio Gilvandro Silva Santos**  
**Adm. Maria de Nazaré de M. Campos**  
**Adm. Raimundo Jorge Brasil**

**Suplentes**

**Adm. Andrea Lanza de Souza**  
**Adm. Naudir Araujo Soares**  
**Adm. Willes Cardoso de Oliveira**  
**Adm. Aldovargas Rodrigues Loureiro**  
**Adm. Horacio L. Tavares Ribeiro**  
**Adm. Rildo Bezerra Garcia**  
**Adm. Manoel Rodrigues Terceiro Neto**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

C122 Cadernos de Administração / CRA-AM – v.9., n.1. Manaus: Uirapuru, 2017.  
p.84

Anual.  
Publicação oficial do Conselho Regional de Administração do Amazonas.

ISSN 2176-3186

1. Administração 2. Sustentabilidade 3. Inovação 4. Gestão e Competência Pessoal 5.  
Gestão e Competência Organizacional I. Título.

CDU.: 658.3

Responsável Técnico: Lorena de Fátima Vidal  
CRB: 410/11-AM

## PALAVRA DO PRESIDENTE

A produção científica tem sido um desafio para as Academias, tendo em vista a diversidade de temas e evolução fugaz das relações trabalho e capital.

Nesse escopo de desafio, o CRA Amazonas mantém a proposta de estimular a produção científica para profissionais e acadêmicos de Administração, na perspectiva de propor soluções a partir das problemáticas vivenciadas e até vislumbradas em nossa sociedade.

Na presente edição do Caderno de Administração do CRA-AM, cujo tema proposto pelo Edital foi "Sustentabilidade, Inovação e Resultados", na área de conhecimento da Ciência Administração, tivemos uma relevante participação de profissionais a exemplo do case vencedor do Prêmio Guerreiro Ramos, na categoria Inovação na Gestão Pública, promovido pelo Conselho Federal de Administração tendo como autores os administradores Luiza Maria Bessa Rebelo, Manoel Carlos de Oliveira Júnior, Andreia Brasil Santos que fizeram uma abordagem da inclusão sócioeducacional em vista da qualificação profissional e empregabilidade.

Nessa edição da Revista incluímos a Sessão Opinião, apresentada pelo Adm. Wagner Siqueira, Presidente do Conselho



**Inácio Guedes Borges**  
Presidente do CRA-AM

Federal de Administração. Com a temática da Responsabilidade Social das Organizações, o texto nos provoca sobre a ética e a moral impingida pelas organizações, nos questiona sobre o nosso papel de profissionais de Administração, frente aos chamados desvios éticos, que por vezes culmina no enriquecimento de poucos em detrimento do suor e sangue de muitos outros.

Destacamos ainda o artigo "Metodologia para Elaboração de Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Logístico", escrito pelo Diretor de Formação Profissional e Desenvolvimento Regional do CRA-AM Prof. Dr. Adm. Jorge Campos. O artigo propõe uma metodologia para avaliar o desempenho da cadeia logística, em um Estado cuja Logística é um grande desafio para o desenvolvimento regional.

Dentre os demais artigos encartados nesta 9ª. Edição, o que me chamou a atenção foi a diversidade de temas suscitados, dentro do nosso contexto Amazônico, com a pertinência e relevância do tema Sustentabilidade, Inovação e Resultados. Isso nos remete a pluralidade do campo de

atuação profissional e as inúmeras possibilidades de desenvolver o nosso Estado e o nosso País com a prática da ciência da Administração.

Por fim, o CRA-AM tem se empenhado em promover a Ciência da Administração valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país, colocando em prática a Missão do Sistema, tornando o nosso Regional cada vez mais atuante com a

participação e o comprometimento dos conselheiros e dos colaboradores do Conselho, como fator de valorização e estímulo da profissão.

Excelente leitura.

**Inácio Guedes Borges**  
Presidente do CRA-AM

**SOMOS ADM**

---

CANAL DO  
CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO  
no site *Administradores.com*



## As Empresas-cidadãs, a Responsabilidade Social e a Ética Empresarial: as organizações são morais?

Wagner Siqueira - Presidente do Conselho Federal de Administração

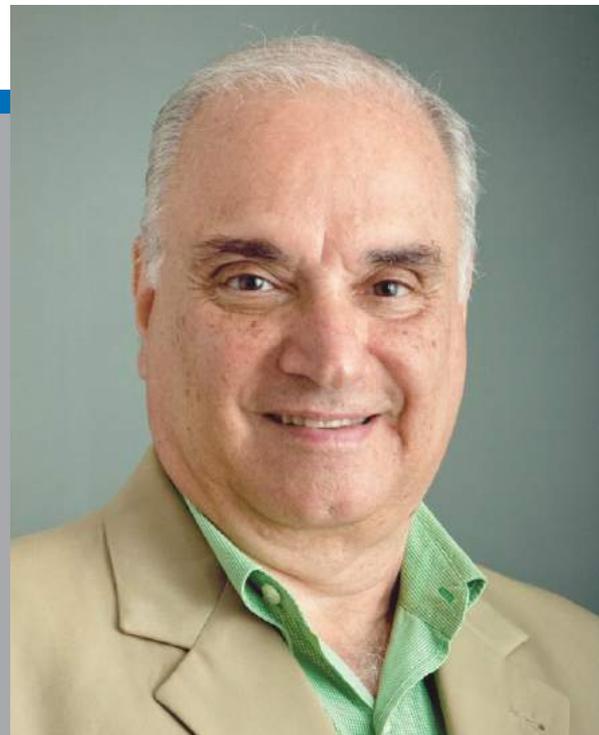
Há um tema que sempre vem à baila nos simpósios de administração: o respeito ao cliente. Estranhamente, as organizações tentam transformar o respeito ao cliente num valor moral.

É evidente que o respeito ao cliente é, no máximo, um valor profissional, uma diretriz empresarial, ou mesmo uma linha estratégica a ser apoiada e estimulada no mundo das organizações e no universo da sociedade.

É um valor empresarial perfeitamente compreensível no código de ética de uma indústria ou de uma loja de comércio, como parte integrante do plano de negócios e da ação estratégica, tática e operacional de qualquer organização, pequena, média ou grande, pia ou lucrativa.

Mas daí a erigir o respeito ao cliente como um valor moral da organização vai uma enorme distância.

Isto é absolutamente bizarro, para não dizer esdrúxulo. Eu não encontro correspondência do respeito ao cliente como um valor moral em nenhum lugar nos grandes textos religiosos, na Bíblia, no Alcorão, nos textos de Buda, na Torah, em quaisquer dos textos canônicos, muito menos nos textos filosóficos de Espinosa, Montaigne, Rousseau,



Adm. Wagner Siqueira Presidente  
CRA/RJ Nº 01-02903-7  
Presidente do CFA

Kant, nos enciclopedistas, nos iluministas, nos filósofos gregos, enfim, em quaisquer dos grandes pensadores da humanidade. O que sempre vejo nesses textos não é o respeito ao cliente. É o respeito ao próximo.

Vocês dirão: mas o cliente não é o próximo? Claro que não. Pelo menos, não é um próximo qualquer. É um próximo que pode pagar, solver as suas contas, que tem um perfil de renda, que “vale uma nota”, que dispõe de poder de compra, que pode barganhar, que pode escolher o que e de quem comprar, que pode ou não ser fidelizado em suas compras e em suas preferências.

É evidente que não devemos - aí sim um valor moral - circunscrever moralmente o nosso grau de respeito ao próximo à sua capacidade de pagamento, ao seu perfil de comprador, ao seu nível de renda.

O respeito ao cliente é apenas e tão-somente um valor empresarial legítimo, que pertence ao mundo do marketing ou à área de vendas ou ao regulamento da empresa, ao seu plano de negócios, ao seu código de conduta. E é apenas isso, o que já é muito bom. Jamais é um valor moral, como muitas organizações empresariais, pretensiosa e equivocadamente, pretendem se apresentar.

Ora, se a ação empresarial busca, em essência, o lucro, por que meter a moral no meio?

O respeito ao cliente é um valor empresarial, aliás, elogiável. Pode ser um valor profissional ou um valor deontológico. Mas, de forma alguma, é um valor moral.

O respeito ao próximo, este sim é um valor moral.

O respeito ao próximo pertence estrita e unicamente à consciência de cada um, na plenitude da realização do indivíduo e da pessoa como um ser moral.

O respeito ao próximo não pode ser um valor moral empresarial, porque é contaminado pelo interesse da empresa, o que por si só o desqualifica como valor moral, que deve se fundamentar no universalismo e no desinteresse.

A ação moral reside na atitude ao mesmo tempo desinteressada e orientada não para o interesse particular, mas para o bem comum e universal. Isto é, de forma mais direta, para o que não vale e é bom apenas para a empresa, mas também para todos os outros. São essas as duas pedras angulares da moral para Kant - o desinteresse e a universalidade.

Imaginem se um empresário qualquer pode aceitar que um vendedor faça os interesses do cliente prevalecerem sobre os interesses da loja para a qual trabalha, a ponto de indicar a loja da empresa concorrente para o cliente comprar os produtos que deseja.

É preciso insistir no ideal do bem comum, na universalidade e no desinteresse das ações morais, assim entendidas como a superação dos exclusivos interesses particularistas de uma empresa.

## ÉTICA EMPRESARIAL

Não discuto que as ações empresariais possam se dar nos conformes da moral. Mas

como as ações empresariais são realizadas na busca do interesse da empresa, que é essencialmente o lucro, não é nem pode ser um valor moral.

O valor moral é um valor universal. Não pode ser relativizado no interesse de uma ou outra organização. Falar em moral empresarial ou ética empresarial só teria sentido se todas as empresas tivessem a mesma moral ou a mesma ética.

Deve-se dizer “moral” ou “ética”. E que diferença existe entre os dois termos? Resposta simples e direta: a priori, nenhuma. Você pode utilizá-los indiferentemente.

A palavra “moral” vem da palavra latina que significa “costumes” e a palavra “ética”, da palavra grega que também significa costumes. São, pois, sinônimos perfeitos e só diferem pela língua de origem.

Apesar disso, alguns filósofos aproveitaram o fato de que havia dois termos e lhes deram sentidos diferentes. Em Kant, por exemplo, a moral designa o conjunto dos princípios gerais, e a ética, sua aplicação concreta.

Outros filósofos ainda concordarão em designar por “moral” a teoria dos deveres para com os outros, e por “ética” a doutrina da salvação e da sabedoria. Por que não? Nada impede de se utilizar essas duas palavras dando-lhes sentidos diferentes. Mas nada obriga, porém, a fazê-lo, e, salvo explicação contrária, esses dois termos podem ser utilizados como sinônimos perfeitos.

A ética empresarial só pode ser, por definição, uma moral particular, específica (tal moral para a empresa X e outra moral para a empresa Y). Como Kant demonstra claramente, a moral em seu princípio é universal ou, pelo menos, tende a assim ser.

Como se trata de uma ética empresarial própria e específica, para uma determinada empresa, outra para a empresa concorrente e

uma outra para uma terceira empresa, por exemplo, isto significa de que não estamos falando em moral em nenhum desses casos particulares, mas de especificidades e de particularidades para cada uma delas. Cada uma tem a sua própria ética e julga que a sua é melhor do que as demais. Melhor para quem? Para si. É a ética do interesse particular.

O valor ético do desinteresse também se impõe com tal evidência, que não nos damos mais ao trabalho de pensar nele. Se descubro, por exemplo, que alguém que se mostra simpático, acolhedor e receptivo comigo se comporta assim na expectativa de obter uma vantagem qualquer, que ele dissimula e encobre (por exemplo, em ser beneficiário de minha herança), é evidente que a percepção do valor moral atribuído a seus atos desaparece imediata e completamente.

Essa é exatamente a situação da empresa em interação com os seus clientes. Ela se interessa pelo cliente como usuário de seus serviços, como comprador de seus produtos. Não tem em relação a eles qualquer atitude desinteressada.

Mas você poderia contraditar que a moral também pode variar em função dos indivíduos e das sociedades, no tempo e no espaço. Sem dúvida, é isto que dá razão aos relativistas, inclusive contra o que Kant afirma. Mas, mesmo assim, os indivíduos e as sociedades vivem essa relatividade moral ou ética, no tempo e no espaço, como um problema a ser resolvido ou superado, não como um slogan ou uma estratégia de marketing ou de formação de imagem empresarial.

A moral, à falta de ser sempre universal, precisa ser universalizável. Assim, a moral não pertence a ninguém, a nenhuma empresa, pois se dirige a todos. Não pode ser particularizada, ser exclusiva de quem quer que seja, sob pena de as organizações se pretenderem transformar em repositórios da virtude.

Como poderia então a moral se submeter às marcas registradas, às patentes ou aos logotipos de uma empresa qualquer?

É muito bom que uma empresa disponha de uma declaração, carta ou código de ética ou de conduta. Esses instrumentos são sempre um bom quadro de referências para as ações empresariais. Que todas os tenham, enfim. O mundo será bem melhor, se assim for.

Mas daí a julgar que a ética empresarial possa ser mais do que uma ferramenta ou instrumento de gestão, que possa até fazer as vezes de consciência moral da empresa, é um retumbante contra-senso, por ser inteiramente descabido. É pretender dotar uma simples ferramenta de gestão de um valor moral que ela não possui. É querer fazer da empresa a aristocracia da virtude.

As melhores empresas, aquelas em que a gestão é mais sensível, mais coerente, mais fraterna, poderão possivelmente contar com os melhores empregados ou colaboradores. Poderão dispor de um clima psicossociológico bem superior. Poderão ser, inclusive, empresas bem mais produtivas. Mas não é a empresa que é moral: é a sua direção e seus dirigentes, seus empregados. Não é a empresa que é ética ou moral, são os indivíduos que a compõem.

De tanto ver prosperar o modismo da ética empresarial, de tanto instrumentalizarmos a moral em toda a parte, ela termina por não estar em parte alguma. Transforma-se apenas em slogan ou numa palavra de ordem publicitária.

E, assim, a ética empresarial passa a ser o vício da moda. E o vício da moda se transforma em virtude. Mas nem por isso deixa de ser uma deformação, porque não dizer uma perversão do real conceito de moral e de ética.

## EMPRESA-CIDADÃ

Empresa cidadã seria aquela que poria o interesse da nação acima de seus próprios interesses? Então, por que as empresas

demitem os seus empregados e transferem as suas atividades para o exterior?

Ou empresa cidadã é a que respeita as leis do país? Mas isso é uma exigência mínima de vida em sociedade. É a sua obrigação.

Nenhuma empresa tem interesse em trabalhar num ambiente devastado, nem num corpo social em decomposição. Preocupar-se com o ambiente e com a coesão social é também do interesse óbvio de qualquer organização empresarial. Pelo menos, a longo prazo.

Toda empresa funciona em torno de seus interesses. Assim, a expressão empresa-cidadã tende a se tornar uma cortina de fumaça, tão simpática em aparência quanto manipulativa na realidade.

A disseminação do conceito de empresa-cidadã produz uma ideologia empresarial, que é seu discurso de autojustificação, de manipulação publicitária e de formação de imagem. A implementação desse conceito termina por seqüestrar o bem comum para utilizá-lo na realização dos interesses empresariais específicos, no fundo apenas um eufemismo para dissimular a ganância.

Essa é a função, na maioria dos casos, da expressão empresa-cidadã: o aparelhamento ideológico para a realização dos interesses particularistas da empresa, e não da cidadania, do bem comum, do interesse universal.

Então, porque as empresas demitem os seus empregados e transferem as suas atividades para o exterior?

A empresa cidadã tende a produzir uma ideologia que é o seu discurso de autojustificação, de manipulação publicitária, de formação de imagem, de seqüestro do bem comum para o seu próprio interesse.

Esta conversa de empresa cidadã não é nem uma conversa mole. É uma conversa oca

mesmo, vazia de conteúdo. É mais um logro que só serve para enganar os tolos, os ingênuos e os desavisados.

Constitui-se uma rematada mistificação todas as enfáticas declarações dos que tentam nos convencer de que a empresa está a serviço dos seus clientes e dos seus assalariados. Isto não é verdade: ela está a serviço de seus acionistas.

É preciso das um basta a essas declarações “política e socialmente corretas”, mas destituídas de realismo fático.

É claro que a empresa também está a serviço dos seus clientes. Mas por que razão? Porque ao satisfazer ao cliente engorda os seus resultados e, portanto, satisfaz ao acionista. É para satisfazer o acionista que se quer satisfazer o cliente, mesmo que se tenha que lhes empurrar produtos e serviços que só lhe fazem mal, como cigarros, remédios desnecessários, bebidas alcoólicas e refrigerantes açucarados, programas imbecilizantes do tipo reality shows, Big Brother’s, etc.

Claro que a empresa também está a serviço de seus assalariados. É evidente: é o assalariado que encanta e fideliza o cliente, o que garante mais lucros para os acionistas.

O discurso da empresa-cidadã, da responsabilidade social e da ética empresarial pretende erigir uma nova Santíssima Trindade em que, à semelhança do Pai, do Filho e do Espírito Santo, como no Mistério da Fé, todos numa só pessoa, o acionista, o cliente e o empregado estariam no mesmo plano de igualdade a serviço do bem comum.

Isto não é verdade: os assalariados estão a serviço dos clientes para a garantia dos lucros dos acionistas. Não peçamos à empresa para fazer às vezes do Direito e da Política, da Ética e da Moral, do Amor e da Espiritualidade na construção de uma sociedade mais justa e democrática, pois não é este o seu papel social.

Não contem com o mercado para ser moral no lugar da sociedade. E não contem com a empresa para ser moral no lugar de vocês, no lugar dos cidadãos.

A empresa-cidadã costuma afirmar que é preciso colocar o homem no coração da empresa. Então, por que as empresas despedem os homens nos momentos de crise ou quando desejam lucrar mais ainda?

É preciso colocar o homem no coração do homem, porque é o lucro que está no coração da empresa. E é correto que assim seja, pois este é o seu papel social.

O humanismo é uma opção moral, um juízo de valor, não é uma religião e muito menos um sistema econômico. Não contem com ele para conquistar o mercado, aquietar os sindicatos ou apassivar as consciências pela utilização desmesurada, equivocada, negativa ou distorcida do lucro.

Uma empresa funciona com base no seu interesse, que essencialmente é o lucro. Pelo menos, esta é uma das suas principais finalidades.

Não digo que a ética, a moral ou a cidadania não tenham lugar na empresa. Elas têm sim: o lugar dos indivíduos ou das pessoas que a integram, tanto como pessoas quanto profissionais.

Todos nós temos dificuldade em realizar nosso dever, em seguir os mandamentos da moral, apesar de conhecermos sua legitimidade. Há, pois, mérito em agir bem, em preferir o interesse geral ao interesse particular, o bem comum ao egoísmo. Nisso a ética moderna é fundamentalmente uma ética meritocrática e de inspiração democrática. Ela se opõe em tudo às concepções aristocráticas da virtude, que equivocadamente se pretende localizar no mundo da vida empresarial.

Que um presidente se conceda salários astronômicos, centenas de vezes o salário mínimo, enquanto impõe aos demais o arrocho

salarial para conter custos é moralmente contraditório. Mas isso é uma responsabilidade individual do dirigente e dos acionistas que o deixam se comportar dessa forma. Em suma: a moral tem o seu lugar na empresa, assim como a cidadania, mas este não é o papel da empresa - é o papel dos indivíduos que trabalham ou dirigem a empresa.

Entre ser um bom empresário, competente e eficiente, ou ser um empresário bom, generoso, o ideal é ser as duas coisas simultaneamente. Mas isso nem sempre é possível.

Se tivesse que escolher, não teria dúvidas: preferiria o bom empresário assim como o bom médico em lugar do empresário apenas bom ou do médico apenas bom.

Moralmente, tenho o maior apreço pelo empresário bom ou pelo médico bom, mas social, política e economicamente é claro que estes envolvem muitos maiores riscos do que o bom empresário e o bom médico.

Mais do que o lucro, a finalidade da empresa é a finalidade do acionista. Esta é uma constatação que põe ainda mais luz à realidade empresarial. Isto explica a diversidade das finalidades para diferentes empresas.

Por que todas as empresas teriam a mesma finalidade? Acionistas distintos podem ter, para uma mesma empresa, distintas finalidades. Pode ser a perenidade da empresa, a influência social ou política, pode ser a filantropia e até o bem da humanidade.

Mais, de novo, cairemos no ponto-de-partida: independente da qualidade de cada empresa, ela não pode se eximir da busca do lucro para sobreviver, mesmo que esta não seja a sua primeira finalidade. Em qualquer sistema econômico, ela terá que buscar o lucro para garantir a perenidade, realizar o bem dos outros ou simplesmente enriquecer os seus acionistas.

O empresário não cria a empresa por amor à humanidade, para reduzir as taxas de desemprego, para gerar renda aos seus empregados, para beneficiar a comunidade ou para realizar o bem comum.

Ele não é dirigente de uma agência de assistência social, de uma organização de prestação de serviços humanitários. Ele objetiva essencialmente o lucro. E é natural que assim seja.

A assistência social é para os pobres, os desvalidos e os excluídos. A empresa é para gerar riqueza. A sociedade necessita muito mais de empresas eficazes do que de associações assistenciais, por maior que seja o reconhecimento que se tenha por elas em função do relevante trabalho de benemerência que realizam. É claro que preferimos a riqueza em lugar da dependência. O humanismo das agências assistenciais é moralmente mais relevante, causa-nos enorme reconhecimento.

Mas a empresa, do ponto-de-vista econômico e social, é muito mais importante, até porque é a que reduz a necessidade de existência do próprio assistencialismo de organizações de benemerência.

Quem não dá mais valor, por exemplo, à Madre Teresa de Calcutá do que o mais bem sucedido empresário? Mas quem, em contrapartida, não prefere ganhar a vida como empregado numa empresa em vez de depender de ações caritativas e de programas sociais?

O cheque-cidadão, a bolsa família, o vale gás, o sopão, o restaurante popular, a ação médico- social assistencialista, enfim, o dinheiro distribuído aos necessitados precisou antes ser produzido pelas atividades econômicas empresariais.

Se a empresa oferece empregos apenas por razões morais, nunca mais vai poder parar de fazê- lo, até quando não mais for de seu interesse. E, é claro, tal situação jamais dura muito tempo, não subsiste.

Uma empresa não é feita para criar empregos, mas para gerar lucro. Combater o desemprego não é a sua finalidade. Por isso, ela só contrata e demite em função de seu interesse de lucratividade. Pode ser uma lógica amoral, cruel às vezes, mas que se mostra econômica e socialmente efetiva no contexto das sociedades.

Assim, o conceito de empresa-cidadã passa a ser apenas um slogan publicitário, uma estratégia de marketing, nada tendo a ver com o verdadeiro conceito de cidadania.

## **VOLUNTARIADO SOLIDÁRIO E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

As grandes corporações crescentemente identificam e evoluem por um novo espaço de ação institucional que lhes tem granjeado enorme prestígio público e social. Atuam no vácuo produzido pelo claro propósito dos governos de deixar sob responsabilidade da iniciativa privada a minimização do problema de desigualdade e do destino dos excluídos da sociedade ou submetidos ao risco da vulnerabilidade social.

A difusão dos conceitos de responsabilidade social e empresa-cidadã é uma clara resposta do mundo empresarial à supremacia hegemônica praticada pelos governos que conduzem ao Estado mínimo, com a radical redução das dimensões da ação do poder público para equacionar problemas relativos ao desemprego, à mendicância, à exclusão social, à gravidez precoce, à violência contra a infância e as mulheres, à violência em geral que se dissemina em todos os centros urbanos.

O preponderante apoio oferecido pela comunidade acadêmica, consultores, entidades empresariais e a imprensa aos programas de responsabilidade social, de voluntariado e de empresa-cidadã promovidos pelas organizações provavelmente mascara a constatação de que, no meio de muitos resultados positivos, intenções generosas e

efetiva solidariedade, sobrepassaram investidas cruéis sobre os direitos trabalhistas, a liberdade do livre pensar e a circulação espontânea do contraditório e da divergência no mundo do trabalho.

O aplauso acrítico de tantos fecunda a hegemonia do pensamento único e o florescimento de meias-verdades ou de meias-mentiras escondem muitas realidades praticadas na implementação desses conceitos no cotidiano das organizações.

As loas que grande parte da literatura especializada entoa para os balanços sociais das organizações e o silêncio diante da truculência do downsizing lembra os ritos que impeliram brilhantes intelectuais ao louvor do autoritarismo proveniente do stalinismo e do fascismo, que tão mal fizeram a humanidade em momentos recentes da história mundial.

O sacrifício da capacidade crítica, do direito de pensar a realidade e de questionar verdades é usualmente exigido pelas igrejas através dos dogmas da fé e pelo fanatismo dos partidos políticos radicais. Tal postura também agora é requerida pelas organizações que fazem do voluntariado solidário, da responsabilidade social e do conceito aplicado de empresa-cidadã opções de natureza moral, ética e até religiosa da ação empresarial. É claro que esse valor não é proclamado, mas rigorosamente praticado. Os que ousam discordar é porque não “vestem a camisa”, “não têm espírito de equipe”, “não vibram pela organização”.

A exigência de abandonar idéias em função de empregos nas organizações é recente. Ela é coincidente com a mudança de paradigmas decorrente da globalização e da mundialização da economia e da sociedade pós-industrial. Nas empresas concentram-se nos dirigentes o poder de exigir que dogmas sejam impostos e assumidos pelos subordinados. A regra de ouro para a seleção de quadros passa a ser então a submissão aos

preceitos, valores e dogmas verticalmente impostos.

O resultado de todo esse movimento de apoio ao voluntariado das empresas é a indiscutível perda de substância das organizações voluntárias tradicionais, a decadência mesmo das organizações religiosas e da sociedade civil verdadeiramente dedicadas à solidariedade ao próximo.

É flagrante em todo o mundo a crise que passam as organizações historicamente vinculadas ao voluntariado solidário - Cruz Vermelha, Escoteiros, Bandeirantes, Lions, Rotary, ACM e assim por diante. O fulcro da crise é a ausência de participação e a renovação de quadros. Esse processo de crise se aprofunda concomitantemente com o florescimento das ONG's - organizações não governamentais, nem sempre tão voluntárias e solidárias - e com a absorção do tempo disponível do empregado crescentemente dedicado à organização em que trabalha. O empregado cada vez dispõe de menos tempo para dedicar às organizações comunitárias, quer sejam trabalho voluntário da igreja, de clubes de serviço ou de associações civis. As empresas as estão substituindo no conjunto da sociedade.

O prestígio decorrente da prestação do serviço de solidariedade voluntária não vai para o indivíduo que o realiza, mas para a organização que o patrocina. Não é suficiente para a organização dirigir e controlar o tempo de seu funcionário/empregado/colaborador no ambiente de trabalho, é preciso fazê-lo também contribuir para o prestígio e a imagem da organização, colaborando igualmente em suas horas de folga, justo aquelas em que ele antes se dedicava voluntariamente às organizações comunitárias de solidariedade.

O voluntariado forçado é uma combinação contraditória de palavras. Em verdade, o indivíduo não é voluntário coisa nenhuma na empresa em que trabalha. Mesmo que pense e sinta assim, e por mais seduzido que esteja pela relevância social do que faça

em suas horas de folga em nome da organização. De fato, trabalha, agrega uma nova jornada, apenas não é remunerado.

A dimensão voluntária, soi-disant espontânea, realizada pela organização sob o título de empresa-cidadã, ou de responsabilidade social, ou de balanço social, mascara e dissimula a natureza da contribuição daquele que a faz. O funcionário abre mão de sua identidade individual como pessoa sob o título de trabalho voluntário, já que realiza em nome e como membro da organização a que pertence.

O funcionário-cidadão já não mais dispõe de tempo adicional para dedicar às organizações comunitárias, como fazia anteriormente. A sua necessidade de participação solidária passa a ser também preenchida por sua organização empregadora, diga-se de passagem, muitas vezes de forma bem mais vantajosa e competente, pois se realiza através de gestão estritamente profissionalizada. Ademais, a participação voluntária em atividades de solidariedade social através de associações comunitárias se esgota em si, diferentemente da participação semelhante promovida pela empresa, em que recompensas tangíveis e intangíveis são indissolúvelmente vinculadas à carreira de cada um.

Por mais que se declare que o voluntariado na empresa deva ser espontâneo e independente da vida funcional do empregado, a conexão se realiza naturalmente, sempre agrega valor à imagem do empregado, influencia em sua carreira, muitas vezes é fator decisivo para promoções. Se não for assim, pelo menos pensa-se que seja.

São duas razões principais do envolvimento crescente das organizações no voluntariado solidário: tempo e dinheiro. Primeiramente, porque comprometem o tempo disponível de seus quadros profissionais no exercício de atividades de alta relevância social. Em segundo lugar, porque essas atividades funcionam como excelentes estratégias de marketing institucional das empresas. Em contrapartida aos investimentos de tempo e dinheiro, obtém prestígio, reconhecimento e a admiração da sociedade em geral pelas ações de responsabilidade social implementadas.

A empresa compromete o tempo de trabalho de seus empregados em troca a construção da imagem de uma empresa-cidadã, realmente sensibilizada e participativa em relação às questões comunitárias mais sensíveis. E o empregado, ao compartilhar com os demais colegas de trabalho o voluntariado solidário capitaneado pela organização, pouco a pouco se afasta de atividades semelhantes conduzidas por associações comunitárias diversas, às quais originalmente se vinculava.

Restringe o seu universo existencial ainda mais à empresa, diminuindo a participação nas associações da comunidade, essencial à plenitude de sua vida integral como pessoa - na família e na sociedade. O trabalho passa a preencher de uma só vez esses papéis, o que empobrece o indivíduo como pessoa humana.

**Adm. Wagner Siqueira Presidente**

CRA/RJ Nº 01-02903-7

Presidente do CFA

# METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LOGÍSTICO (MESIADLog).

Antonio Jorge Cunha Campos.Dr.

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina com estágio de Doutorado na Espanha. Área de concentração a Logística e o Transporte. Graduado em Administração de Empresa pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Diretor da Faculdade de Estudos Sociais (FES) da Universidade Federal do Amazonas. Diretor de Formação Profissional e Desenvolvimento Institucional do Conselho Regional de Administração do Amazonas (CRA-AM). E-mail: jorgecampos257@gmail.com.

## RESUMO

O presente artigo apresenta uma metodologia para avaliar o desempenho da cadeia logística. A metodologia permite a elaboração do Sistema de avaliação de desempenho adequado para a realidade de cada empresa. Além do diagrama mostrando toda metodologia, traz os formulários que podem ser utilizados para a coleta e tratamento dos dados, de modo que o gestor possa identificar onde e como agir para atingir os resultados com o menor custo possível.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Indicadores de desempenho. Metodologia. Logística.

## INTRODUÇÃO

Em um ambiente organizacional dinâmico e desafiador como o atual, torna-se premente que as empresas façam gestão profissional de toda a cadeia logística e, de certa forma gestão cirúrgica, na qual as ações gerenciais incidam nos pontos essencialmente necessários, sem contudo perder a visão do todo organizacional, que significa definir adequadamente onde começa e acaba a cadeia logística da empresa que inclui, neste caso, o suprimento, a produção, a distribuição e a logística reversa. Em outras palavras, se traduz em planejar de forma integrada as atividades de cada fase da cadeia, visando obter o máximo resultado com o menor custo.

Assim, a gestão integrada da cadeia logística, que inclui suprimento, produção, distribuição e logística reversa, compreende o planejamento e execução de uma grande quantidade de processos organizacionais. Vejamos, então, a cadeia de suprimento onde estão os fornecedores, o governo, os concorrentes, dentre outros, ocorrem

processos complexos como negociação, compra, transporte, estoque, emissão de documentos, tudo pautado na busca do equilíbrio entre o nível e o mix de estoque, pois se deve evitar o custo, tanto do excesso quanto da falta de material. Semelhante complexidade ocorre nas outras fases da cadeia produtiva.

Nesse contexto, a questão que se coloca é: como fazer uma gestão profissional ou cirúrgica sem conhecer adequadamente os métodos utilizados na execução dos processos organizacionais? As respostas adequadas não podem se limitar a dizer que a maioria dos fornecedores entregam os pedidos no prazo, ou que a quantidade de lotes reprovados é baixa, ou ainda que o tempo de recebimento de pedido é rápido. Estas são respostas vazias que denunciam uma gestão incoerente com os tempos atuais. Correto então é que as respostas expressem valores quantificados, por exemplo: que 95% dos fornecedores entregam os pedidos no prazo, ou que a quantidade de lotes reprovados é de 7%, ou ainda que o tempo de recebimento de pedido é de 10 minutos.

Respostas desta natureza somente serão possíveis se houver um sistema de medição das atividades executadas na empresa. Logo, há necessidade de que a empresa tenha um sistema de avaliação de desempenho para medir os processos. Em resumo, medir para quê? Para conhecer. Conhecer para quê? Para melhorar, pois é difícil melhorar o que não se conhece.

Dessa maneira, este artigo apresenta o passo a passo de uma metodologia para elaborar e implantar um sistema de avaliação de desempenho logístico. Para tanto, apresenta, inicialmente, a caracterização da MESIADLog, analisa os processos logísticos e a MESIADLog, aponta a base de dados de categorias e indicadores para avaliação de desempenho logístico, a importância e como escolher os indicadores de desempenho.

Por fim, é apresentada a Metodologia para Elaboração de Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Logístico (MESIADLog), que na fase I faz-se o Planejamento do Projeto com a formação e atribuições da equipe. Na Fase 2A, faz-se o Diagnóstico Estratégico e, na Fase 2B, o Diagnóstico de Processo. A Fase 3, a Estruturação Final do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho, o SIADLog e; a Fase 4, a implementação e controle do SIADLog.

**METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LOGÍSTICO (MESIADLog).**

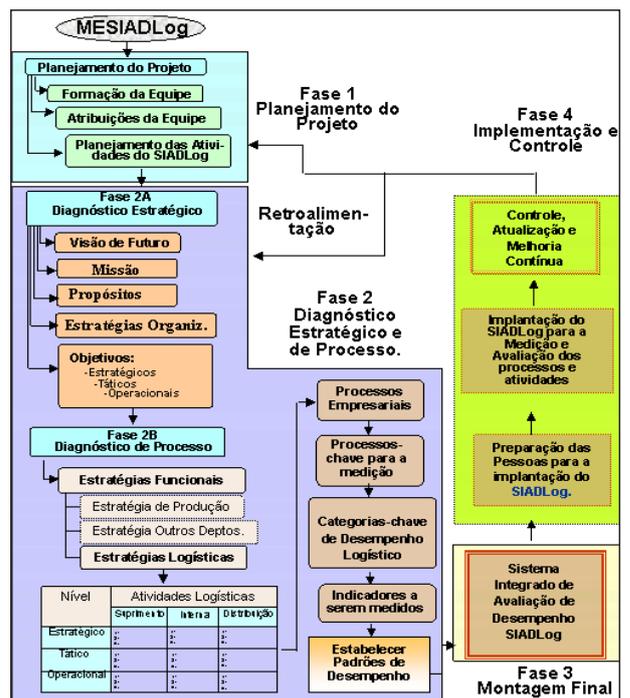
**Proposta Geral da MESIADLog**

Dois princípios orientaram a elaboração da MESIADLog. O primeiro foi o princípio da funcionalidade. Nele este autor manteve um processo constante de empatia em relação ao ambiente operacional existente nas empresas, a fim de tornar a interface da MESIADLog com o usuário a mais amigável possível. Nesse sentido, foram consideradas circunstâncias, peculiares de um ambiente fabril, influenciadas por fatores, tais como a qualidade, a produtividade, o custo, o volume

de trabalho, o nível de conhecimento e aplicação da logística, a aplicação correta da avaliação de desempenho e a pressão do fator tempo na execução das atividades. O outro princípio foi o da integração, por isso a metodologia está fundamentada na integração das fases que a compõem, tanto no sentido vertical quanto horizontal. Assim, as atividades a serem medidas e avaliadas devem estar em sincronia com as decisões tomadas em níveis tático e estratégico da empresa. Esse princípio se coaduna com as demandas de competitividade da atual conjuntura mercadológica voltada ao gerenciamento integrado da cadeia logística.

Em termos gerais, o diagrama da figura 1 mostra as fases da MESIADLog.

Figura 01: Diagrama Geral da MESIADLog.



Fonte: Próprio autor, 2004.

Observa-se que o diagrama está dividido em quatro fases. A primeira é a fase de Planejamento do Projeto. Nela se elabora o planejamento para a implantação da metodologia. A segunda é a fase de Diagnóstico Estratégico e de Processo, em que se obtêm as informações básicas do planejamento estratégico e também se definem os processos

empresariais, os processos-chave, as categorias, os indicadores e os padrões de desempenho. A terceira é a fase de montagem final do SIADLog. Por fim, ocorre a fase de implantação e controle, que inclui a preparação dos funcionários para a implantação do SIADLog, bem como a análise dos dados e informações obtidos com o SIADLog. O resultado obtido nesta fase auxilia a tomada de decisão em relação às diversas fases do sistema empresarial. Esta fase deve ser executada com base em paradigmas diferentes dos tradicionalmente observados. Por exemplo, é comum notar que as ações de mudanças, somente, são tomadas quando há discrepâncias entre o planejado e o realizado. Isso significa que o sistema de medição representa apenas uma ferramenta de controle e não de melhoria. O novo paradigma aponta para a necessidade de que o sistema deve ser sempre melhorado, embora os resultados obtidos estejam de acordo com o que foi planejado.

A seguir apresenta-se o detalhamento de cada uma das fases da MESIADLog.

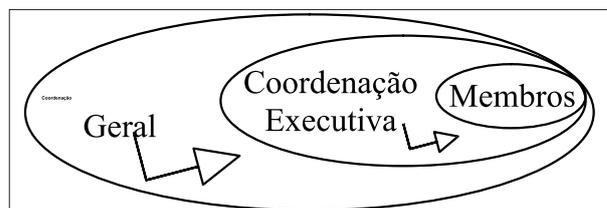
**Fase 1: Planejamento do Projeto** - objetivo desta fase consiste em montar a equipe de trabalho, definir suas atribuições e elaborar o planejamento geral do SIADLog. A seguir, **descreve-se cada uma dessas subfases.**

**a. Formação da equipe para elaboração do SIADLog.**

A elaboração de um sistema para esse fim demanda a participação de profissionais competentes. Por essa razão, apresentam-se neste item as orientações para auxiliar na escolha das pessoas que formarão a equipe de trabalho responsável pela aplicação da MESIADLog e, por conseguinte, da elaboração do SIADLog.

Em termos de estrutura, as etapas para a formação da equipe poderão ter a seguinte configuração gráfica:

**Figura 02: Estrutura da Equipe de Implantação da MESIADLog.**



Fonte: Próprio autor, 2004.

A Diretoria ou Presidência da empresa deve escolher o Coordenador Geral, cuja atribuição inicial compete indicar ou escolher o Coordenador Executivo que juntos são os responsáveis pela formação da equipe de trabalho, ou seja, dos membros.

A escolha dos membros pode ser feita com base nos critérios de competência intelectual e técnica. A competência intelectual está relacionada aos valores do indivíduo e às suas características psicológicas e se materializa de diversas formas, tais como: na capacidade de assumir responsabilidade, na motivação para realizar o trabalho, no uso da inteligência em circunstâncias de conflitos e no equilíbrio emocional em momentos de pressão de qualquer espécie.

Por outro lado, a preparação técnica demonstra sua importância na elaboração do planejamento, no uso de conhecimentos gerais, no saber fazer uma tarefa específica e na condução de um processo de negociação, dentre outras.

O **quadro 01** apresenta uma relação de competências que servem de guia para a escolha dos membros da equipe de trabalho.

QUADRO DE COMPETÊNCIAS				
	Intelectual	Quadrante		Técnica
01	1-Plena consciência do valor dos processos de aprendizagem. 2-Capacidade de se antecipar às mudanças de forma proativa em vez de reativa. 3-Ter atitude empreendedora e saber trabalhar com riscos e erros. 4-Ter consciência da mudança como estado normal e não como estado patológico.	I	IV	1-Saber negociar e agir politicamente. 2-Ter conhecimento sistêmico da empresa - sua natureza, seus planos estratégicos, sua tecnologia e as atividades dos profissionais dos outros setores e departamentos. 3-Exercer liderança para obter o comprometimento e a participação dos outros membros da empresa. 4-Utilizar sistemas computadorizados. 5-Entender e satisfazer as necessidades dos clientes internos. 6-Ter diálogo otimizado.

**Quadro 01:** Quadro de competências técnicas e intelectuais.

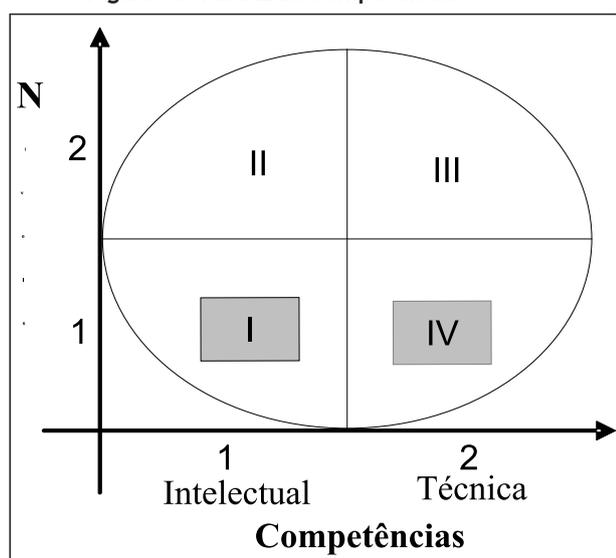
	5-Iniciativa para buscar formas de ação em condições de risco e incertezas. 6-Aceitar trabalhos em ambiente multicultural.			7-Capacidade de administrar conflitos visando minimizar os custos da mudança. 8-Ter adequado processo de tomada de decisão e de estabelecimento de prioridades.
02	1-Pensar estrategicamente. 2-Aptidão para iniciar experiências cujos resultados sejam difíceis de serem controlados em curto prazo. 3-Ser agente de mudanças.	II	III	1-Ter conhecimentos para desenvolver programas voltados para a produtividade. 2-Estar voltado para o processo de inovação.

Fonte: Próprio autor, 2004.

Observa-se no quadro 01 que as competências estão divididas em dois grupos e em dois níveis. Os grupos são o de competências intelectuais e o de competências técnicas. Por sua vez os níveis são o 01 e o 02. O nível 01 é formado pelas competências dos quadrantes I e IV. O 02 é formado pelas competências dos quadrantes II e III. A coluna nomeada de “quadrante” mostra as possíveis combinações entre os níveis e as competências.

A figura 03 ilustra que a combinação ideal é o quadrante I e IV. Neles estão as competências mais adequadas ao perfil da equipe. As outras combinações apresentam, em geral, alguma limitação quer seja com as competências intelectuais ou técnicas.

Figura 03: Matriz de Competência



Fonte: Próprio autor, 2004.

Pode ocorrer que numa determinada empresa, em função de fatores ligados à cultura, à tecnologia, ao modelo de gestão e ao produto, haja mais pessoas com habilidades técnicas do que intelectual, ou vice-versa.

Essa é uma ocorrência que pode ser considerada natural. Se não houver, na própria empresa, pessoas com o perfil desejado, a solução pode ser a contratação de consultores externos.

Não se espera que os candidatos tenham todas as competências intelectuais e técnicas apresentadas. Todavia, convém observar, ao máximo, as competências de nível 01. Elas estão diretamente relacionadas às atividades de elaboração do SIADLog. Portanto, podem exercer influência na qualidade dos resultados obtidos pela equipe.

A etapa seguinte consiste no levantamento do perfil de cada candidato, que pode ser obtido por meio de diversas técnicas, dentre elas: entrevistas, questionários, dinâmica de grupo e testes especializados de aptidão. Conhecido o perfil de cada candidato, faz-se a análise em relação às competências estabelecidas no quadro 01. É aconselhável que esse trabalho seja feito ou acompanhado por um especialista em recrutamento e seleção de pessoal.

Após a formação da equipe, com o seu respectivo coordenador executivo e linhas de comando hierárquico, deve-se promover um estudo detalhado da MESIADLog. Ao final, além de conhecer a metodologia, a equipe deve ter uma definição clara de como promover as devidas adequações da metodologia para a empresa e de como elaborar o planejamento de trabalho para construção do SIADLog.

#### b. Atribuições da Equipe

Algumas atribuições já foram mencionadas neste capítulo. Todavia, apresenta-se um elenco de atribuições a serem desempenhadas pela equipe:

- a) Conhecer de forma criteriosa a estruturação e o funcionamento da MESIADLog;
- b) Elaborar e apresentar o programa de sensibilização aos diretores e representantes departamentais;
- c) Elaborar o cronograma preliminar de atividades de construção do SIADLog;

- d) Submeter o cronograma de atividades à aprovação dos representantes de outros setores e departamentos da empresa;
- e) Coordenar e controlar a execução das atividades de elaboração do SIADLog;
- f) Estabelecer os canais de comunicação entre todos os participantes do projeto;
- g) Convocar reuniões periódicas para comunicações gerais e ajustes de objetivos;
- h) Buscar o comprometimento de todos na empresa;
- i) Manter um fluxo de comunicação constante entre os participantes do projeto;
- J) Elaborar a versão final do SIADLog;
- l) Implantar o SIADLog.

É oportuno salientar que outras atribuições poderão ser definidas, dependendo de fatores como as expectativas da empresa, o tempo disponível e a área de abrangência para aplicação do SIADLog.

Após sua formação, a equipe deve começar uma de suas principais atribuições, que é a elaboração do planejamento com vistas à construção do SIADLog.

### c. Planejamento das Atividades de Elaboração do SIADLog

Esta etapa é importante porque estabelece um roteiro de trabalho a ser seguido e, dessa forma, evita desvios significativos de rota.

Como orientação metodológica para a elaboração do plano de trabalho, utilizou-se o método de análise e solução de problema conhecido por 5W2H, que visa responder as questões: O que fazer? Por que fazer? Como fazer? Quem fará? Onde fazer? Quando se deve fazer? e Quanto custa?

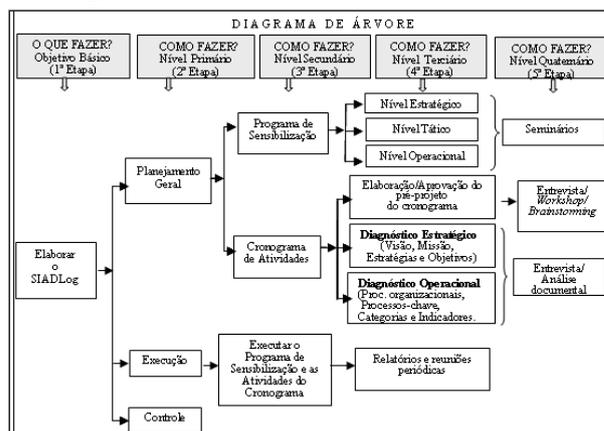
As questões onde?, quando? e quanto custa? serão respondidas na própria empresa que vier a utilizar a metodologia. Assim, a primeira questão “onde?”, vai depender da opção que a empresa fizer quanto à abrangência de aplicação do SIADLog, ou seja:

- a) aplicar na logística de suprimento.
- b) aplicar em um departamento - por exemplo, de marketing.
- c) aplicar em toda a empresa.
- d) aplicar em uma Unidade de Negócio.
- e) aplicar na logística de distribuição.
- f) aplicar em toda a cadeia focando preferencialmente os parceiros classe “A”.

Por sua vez o “quando?” se refere à questão temporal, ou seja, o momento em que a empresa decide elaborar e implantar o SIADLog. Por fim, o “quanto custa?” vai depender de fatores, tais como: a área de abrangência de aplicação do SIADLog, o tamanho da equipe e o tempo disponível para a execução.

Das outras questões de interesse, uma já tem resposta, que é “quem vai fazer?”. Neste caso, é a equipe formada para elaborar o SIADLog. Restam, portanto, responder as duas questões “o que?” e “como fazer?”. Essas serão respondidas com base no esquema a seguir.

Figura 04: Fluxo de atividades de elaboração do SIADLog



Fonte: Próprio autor, 2004.

A figura 04 mostra as etapas gerais voltadas à elaboração do SIADLog. Elas estão estruturadas com base nas questões “o que fazer?” e “como fazer?”, as quais são descritas a seguir.

Na primeira etapa consta a questão “o que fazer?”, cuja resposta está relacionada ao objetivo básico do projeto que consiste na

elaboração do SIADLog. A etapa posterior, que responde à questão “como fazer?”, foi dividida nos seguintes níveis: primário, secundário, terciário e o quaternário.

As atividades que compõem o nível primário correspondem às funções básicas da administração, que são: a elaboração do planejamento, sua execução e o controle. Assim, a elaboração do planejamento permite a visualização das atividades a serem executadas. Seus principais componentes são o programa de sensibilização e o cronograma de atividades, conforme se pode ver no nível secundário da figura 04.

O Programa de Sensibilização é composto por atividades que visam fazer com que as partes envolvidas conheçam o trabalho a ser realizado e os resultados esperados. Além disso, serve para desenvolver competências e motivar as pessoas que participam do projeto. Sua execução deve ocorrer por meio das seguintes etapas:

**a) Apresentação ao corpo diretivo da empresa** - nessa etapa o Coordenador Geral ou outro membro da equipe apresenta o projeto, por meio de workshops, de modo que todas as suas partes sejam devidamente discutidas. A equipe executora deve atuar visando à obtenção do comprometimento dos participantes, portanto todas as críticas e sugestões devem ser incorporadas ao projeto depois de devidamente consensuadas. Em resumo, ao final dessa etapa todos os participantes devem se sentir como corresponsáveis pelo projeto, eliminando possíveis resquícios de resistência.

**b) Sensibilização e preparação do pessoal de nível tático e operacional** - sugere-se realizar esta etapa por meio de seminário e, se necessário, workshop com o pessoal que atuará no projeto. Ressalta-se que o Programa de Sensibilização visa obter o comprometimento dos membros da empresa e o apoio necessário. O nível de desempenho da equipe, nesta etapa, pode comprometer ou

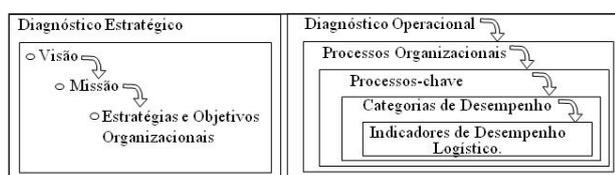
alavancar o desenvolvimento e execução do projeto. Por isso, o Programa deve ser bem estruturado e ter a capacidade de comunicar adequadamente seus aspectos estratégicos.

A equipe deve preparar uma apresentação, que pode ser em powerpoint. Nela devem constar os aspectos relevantes do projeto - o objetivo básico; a identificação da equipe executora; a área de aplicação da metodologia, as definições essenciais da MESIADLog e do SIADLog, ou seja, o que é cada um deles, como funciona, os resultados que podem gerar; os benefícios, os custos e a sistemática de aplicação. Na apresentação, o coordenador da equipe deve estimular a participação dos presentes com o intuito de gerar vínculo de comprometimento com a aplicação da metodologia a partir da discussão e incorporação de temas propostos.

Por sua vez, o Cronograma de Atividades, que está no nível secundário da figura 04, é formado pelas atividades de elaboração e aprovação do pré-projeto de cronograma, do diagnóstico estratégico e do diagnóstico operacional que estão no nível terciário. O Cronograma deve ser previamente elaborado pela equipe e, oportunamente, submetido à aprovação dos interessados na empresa. Essa estratégia de trabalho apresenta como vantagem a capacidade de estimular a participação e, quanto maior for esta, mais forte pode se tornar o comprometimento das pessoas. Ao mesmo tempo, serve para eliminar ou neutralizar possíveis barreiras e resistências pessoais e departamentais ao projeto.

Ressalta-se que o diagnóstico estratégico identifica e registra as questões relacionadas à visão, à missão, às estratégias e aos objetivos da empresa. Já o diagnóstico operacional visa identificar e registrar os processos organizacionais, dentre os quais os processos-chave e suas respectivas categorias e indicadores de desempenho logístico, conforme a figura 05.

**Figura 05: Diagnóstico Estratégico e Operacional.**



Fonte: Próprio autor, 2004.

A fase de execução que está no nível primário da figura 05, representa o momento no qual se coloca em prática tudo o que foi planejado. Nesta etapa, as questões estratégicas do SIADLog - os objetivos, as vantagens, os desafios e a importância - deverão ser de pleno conhecimento de todos envolvidos.

Ressalta-se que nesta etapa o coordenador e os membros da equipe devem ter o conhecimento necessário do quadro geral da empresa quanto às facilidades e dificuldades existentes, bem como as estratégias adequadas a serem utilizadas. Além disso, o coordenador deverá realizar reuniões sistemáticas para uniformizar as informações e ajustar possíveis desvios de rota, ou seja, qualquer desalinhamento em relação ao cronograma de atividades.

Essa função de acompanhamento deverá ser enfatizada na etapa de controle (nível primário). A equipe deverá definir os métodos de controle mais apropriados para cada ocasião. É importante que o controle seja efetuado de modo que o seu resultado permita ações eficazes no processo de construção do SIADLog.

**Fase 2A: Diagnóstico Estratégico** - esta etapa visa à execução das tarefas definidas na fase 1 de planejamento do projeto. A seguir, descreve-se a fase 2A.

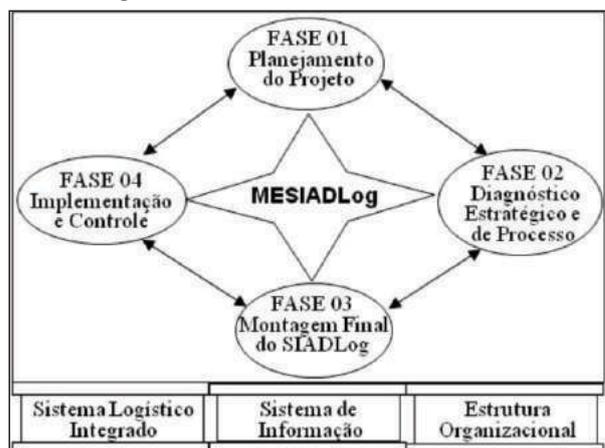
### Considerações sobre o Diagnóstico Estratégico

O produto final desta fase consiste no registro claro e objetivo da visão de futuro, da missão, do propósito, da postura estratégica e

dos objetivos estratégico, tático e operacional da empresa. A verificação dessas informações é fundamental. Primeiramente, porque permite o entendimento dos objetivos traçados pela empresa e também quando e como pretende alcançá-los. Além disso, permite a identificação das atividades logísticas que a empresa executa ou executará para atingir os objetivos definidos. Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do SIADLog. Assim, pode-se fazer a seguinte pergunta: Porque essa etapa é tão importante?

Esta é a etapa inicial da construção do SIADLog. Os dados e as informações compilados aqui representam a matéria-prima básica para a continuação das etapas seguintes. Logo, se eles não forem adequadamente coletados, processados e transformados em informações confiáveis, o sucesso da aplicação da metodologia poderá ser comprometido. A figura 06 mostra o esquema geral de inter-relacionamento das fases da MESIADLog, em que se pode perceber a importância da fase 1.

**Figura 06: Esquema de inter-relacionamento da MESIADLog.**



Fonte: Próprio autor, 2004.

É importante ressaltar que a existência de um sistema logístico integrado, de um sistema de informação adequado e de uma estrutura organizacional que permita agilidade e flexibilidade contribui para a obtenção dos resultados esperados com a aplicação da MESIADLog.

Em seguida, inicia-se a fase de coleta de dados e informações com o preenchimento dos formulários 1 e 2 com suas respectivas orientações de preenchimento.

### Identificação e Registro das Informações Estratégicas

A partir desta etapa começa a elaboração propriamente dita do SIADLog. O registro das informações para o diagnóstico estratégico é feito em dois formulários, conforme figuras 07 e 08. Ressalta-se que cada empresa poderá usar o seu próprio sistema de codificação de formulário que poderá ser numérico ou alfanumérico.

O primeiro formulário identificado como Formulário para Registro da Visão, Missão e Estratégias Organizacionais (figura 07) visa registrar a visão, a missão e as estratégias organizacionais. O campo 01 deve ser preenchido com os dados gerais de identificação da empresa. Nos campos 02, 03, 04 e 05 descrever a visão, a missão, as estratégias e o(s) propósito(s) organizacionais, respectivamente.

Figura 07: Formulário para Registro da Visão, Missão e Estratégias Organizacionais.

Registro de Visão, Missão e Estratégias Organizacionais.		Diagnóstico Estratégico
		Folha:...../...../.....
Razão Social:	Ramo de Atividade:	
Endereço:	Cidade/Estado:	
Fone:	Fax:	
Site:	E-mail:	
Coord. do Projeto:	Início: / /	Término: / /
2 Visão		
3 Missão		
4 Estratégias Organizacionais		
5 Propósitos		
Emitido (Nome/Depto):	Liberado (Nome/Depto):	Data:
		Formulário Cod. 01-10-001.

Fonte: Próprio autor, 2004.

Pode ocorrer de não haver a necessidade de preencher o campo 05, pela inexistência de “propósitos” devidamente descritos, ou mesmo porque parte deles está contida na missão. Isso pode ocorrer quando a empresa opta por fazer uma declaração de missão do tipo “fechada”, em que constam os mercados e/ou produtos em que atua ou pretende atuar.

O segundo formulário identificado como Formulário para Registro dos Objetivos Organizacionais (figura 08) visa registrar os objetivos organizacionais, especificamente os objetivos estratégicos, táticos e operacionais.

Figura 08: Formulário para Registro dos Objetivos Organizacionais.

Fonte: Próprio autor, 2004.

Identificação dos Objetivos Organizacionais		Diagnóstico Estratégico
		Folha:...../...../.....
Objetivos:		
Táticos:		
Operacionais:		
Emitido por (Nome/Depto):	Liberado por (Nome/Depto):	Data:

Após a descrição dos objetivos, é importante observar se os mesmos estão hierarquicamente dispostos, ou seja, se objetivos estratégicos se desdobram em objetivos táticos, e estes, em objetivos operacionais. Essa hierarquização é importante porque evita possíveis distorções na integração entre eles, o que poderia comprometer o alcance dos objetivos estratégicos. Aconselha-se verificar também se os objetivos táticos dão aos estratégicos uma conotação menos abstrata, portanto, mais tangível e realizável. O mesmo deve ocorrer com os objetivos táticos em relação aos operacionais.

Com base no que foi exposto sobre a hierarquização dos objetivos, deve-se verificar no formulário 01.10.002 se esses detalhes mencionados foram observados. Se não os foram, é prudente fazer uma análise mais detalhada e verificar o grau de consistência e integração dos mesmos. Nesse caso, as questões abaixo, adaptadas de Oliveira(1996), podem ajudar nessa análise.

- a) O objetivo funciona como um guia para a ação gerencial?
- b) O objetivo facilita a tomada de decisão ao ajudar na escolha da alternativa mais adequada?
- c) O objetivo auxilia na escolha de instrumentos para a medição e controle da eficiência e da eficácia?

- d) O objetivo exige o conhecimento da capacitação interna e externa da empresa?
- e) O objetivo pode ser aplicado nos diversos níveis hierárquicos da organização?
- f) O objetivo está bem definido, estruturado e suporta críticas?
- g) Os objetivos contemplam áreas e atividades estratégicas da empresa, tais como: posição de mercado, inovação, produtividade, lucratividade, desempenho, desenvolvimento e responsabilidade social?

Caso as inconsistências sejam significativas ou que não haja integração e hierarquização entre os objetivos, recomenda-se uma reestruturação dos objetivos. Neste caso, a aplicação da metodologia, por permitir essa constatação, já desempenhou um papel importante na empresa, por identificar a execução de atividades com pouca ou nenhuma contribuição para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Portanto, considerando que os formulários 01.10.001 e 01.10.002 foram preenchidos e que se dispõem das informações do planejamento estratégico, pode-se iniciar a fase 2B.

**Fase 2B:** Diagnóstico de Processo - o Diagnóstico de Processo visa descrever as estratégias funcionais, os processos empresariais, os processos-chave, as categorias e os seus indicadores de desempenho.

### Estratégias Funcionais para a Logística

Nesta fase a atenção se volta para as atividades que levam à execução dos objetivos descritos na fase de diagnóstico estratégico. Para isso, é necessário definir as estratégias funcionais adequadas, que devem estar plenamente alinhadas aos objetivos. Com isso, os esforços individuais de cada função tais como marketing, produção, finanças e recursos humanos devem formar um todo sinérgico com impacto positivo na competitividade da empresa.

Em resumo, a formulação das estratégias deve determinar o curso de ação capaz de levar à concretização dos objetivos. Ressalta-se que esta etapa é subsidiada pelos resultados da análise ambiental que permite a combinação dos aspectos internos - que são os pontos fortes e fracos - com as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Dessa combinação a empresa define as suas estratégias que podem ser conservadoras ou de penetração no mercado.

Como o foco desta metodologia é com a avaliação de desempenho logístico, são definidas somente as estratégias para a função ou departamento de logística. Caso na empresa não haja um setor ou departamento de logística, devem-se definir as estratégias para os processos logísticos. Neste caso, independe o setor ou departamento a quem os processos estejam subordinados. Ressalta-se que há, inclusive, a possibilidade de não se utilizar este formulário. Essa é uma decisão que deve ser tomada em função do grau de organização da empresa em relação à logística, bem como das informações disponíveis.

Nesse sentido o Formulário para Levantamento das Estratégias para a Função Logística (figura 09), foi estruturado para registrar as informações sobre as estratégias funcionais para o Setor ou Departamento de Logística. Sua função consiste em demonstrar como a empresa vai executar os objetivos escolhidos para a logística. Assim, o formulário deve ser preenchido conforme o que é solicitado em cada campo.

**Figura 09:** Formulário para Levantamento das Estratégias para a Função Logística.

Fonte: Próprio autor, 2004.

Estratégias Para a Função Logística		Diagnóstico Estratégico	
		Folha:...../.....	Versão:...../.....
Empresa:	Início: / /	Término: / /	
Coord. Do Projeto:	Cargo/Setor:		
<b>Estratégias</b>			
Estratégias para a Logística de Suprimento:			
Estratégias para a Logística Interna:			
Estratégias para a Logística de Distribuição:			
Emitido (Nome/Depto):	Liberado (Nome/Depto):	Data:	
		Formulário Cod. 01-10-003.	

Após a definição das estratégias para a execução dos objetivos estratégicos, pode-se iniciar o delineamento que levará à identificação dos processos empresariais, bem como das categorias e dos indicadores de desempenho que serão medidos e avaliados dentro do SIADLog.

A descrição dos processos empresariais deve ser feita tanto em nível estratégico, quanto tático e operacional, contemplando a logística de suprimento, a logística interna e a logística de distribuição, bem como, se for de interesse da empresa, incluir a logística reversa que é o fluxo inverso de produtos na cadeia logística. Esta fase, também, é muito importante para o sucesso da metodologia porque a partir dela serão definidos os processos-chave da logística, suas categorias e respectivos indicadores de desempenho.

Em seguida apresenta-se o Formulário para Levantamento das Operações e/ou Processos Logísticos (figura 10). Nele devem ser descritos os processos empresariais executados pela empresa, que incluem desde o recebimento de pedidos até a entrega do produto final ao cliente. Portanto, abrange a logística de suprimento, a logística interna e de distribuição.

Apesar de o preenchimento do formulário ser bastante simples, apresentam-se, a seguir, as orientações sobre os dados e informações que devem constar em cada campo.

Assim, o campo 01 deve ser preenchido com o nome da empresa, a unidade fabril, a área/produto/serviço objeto de estudo, o nome do técnico responsável pelo serviço e a data de realização. No campo 02 deve constar os processos-chave. No campo 03, assinalar com um “X” o departamento responsável pela execução do processo-chave. Se, porventura, um processo for executado por vários departamentos, estes devem ser identificados com o “X”. Em seguida assinalar, no campo 04, a área da logística na qual se insere o processo-

chave. Por sua vez, no campo 05, assinalar se o processo-chave está no nível estratégico, tático ou operacional. Por último, o campo 06 é destinado a observações de ordem geral.

**Figura 10: Formulário para Levantamento das Operações e/ou Processos Logísticos.**

Identificação das Operações e/ou Processos Empresariais		Diagnóstico de Processos													
Empresa: _____		Unidade Fabril: _____													
Área: _____		Técnico: _____													
Data: / /															
S e q.	Operações e/ou Processo Empresariais	Departamento							Logística de:		Nível				
		R Humanos	Manufatura	Marketing	Financeiro	Logística	CO	Engenharia	Outros	Suprimento	Interna	Distribuc.	Estratégico	Tático	Operacional
01															
02	Campo 02				03					04			05		
03															
04															
05															
Observações:		Campo 06													
		Formulário Cód. 01-10-004.													

Fonte: Próprio autor, 2004.

Dos processos descritos neste formulário serão escolhidos os processos-chave do sistema logístico, os quais serão transcritos para o formulário 01.10.005.

Para auxiliar na escolha dos processos-chave, é oportuno refletir sobre questões do tipo:

- Que critérios devem ser utilizados para a escolha dos processos-chave do sistema logístico?
- Quais são as características dos processos-chave?
- Como eles podem influenciar o processo decisório?
- Quais são os processos críticos para se atingir os objetivos estratégicos?

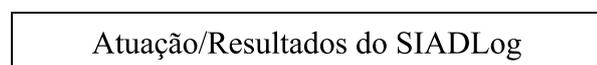
Não se pode esquecer que a escolha dos processos-chave deve ser feita com base nos objetivos e nas estratégias organizacionais. A interpretação correta dos objetivos e estratégias organizacionais é fundamental para que se possa definir as operações e processos que a empresa deve executar. Essas operações funcionam como fatores críticos para o sucesso organizacional. Portanto, representam o “fio condutor” para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pelos gestores.

Na etapa da elaboração do SIADLog, já é possível ter uma visão sistêmica do planejamento da empresa e dos processos que ela executa ou pretende executar. Nesse sentido, é oportuno fazer uma breve revisão sobre a elaboração do SIADLog. As questões seguintes contribuem para esse fim:

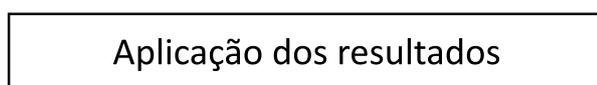
1-Há coerência entre os objetivos planejados e as operações que estamos realizando?



2-Os processos que estamos realizando estão sendo medidos?



3-O que estamos fazendo com o resultado das medidas?



Em termos de resultados organizacionais, as questões anteriores mostram o quanto é importante fazer um acompanhamento sistemático dos processos, bem como o quanto é importante medi-los. Este é um caminho eficaz para conhecê-los e agir adequadamente, o que significa tomar a decisão certa, no momento certo e no local certo.

Na sequência, procede-se ao preenchimento do formulário 01.10.005, que deve ser preenchido com os processos-chave, as categorias e os indicadores de desempenho. Antes, porém, do preenchimento, apresentam-se algumas orientações básicas sobre cada um desses elementos.

**a) Processos-chave** - devem ser escolhidos dentre os processos empresariais descritos no campo 02 do formulário 01.10.004. Tais processos são aqueles ligados à logística de suprimento, à logística interna e de distribuição. Sugere-se atentar para o fato de que a escolha dos processos-chave deve ser

feita de forma rigorosa quanto aos requisitos de quantidade e qualidade. Isso significa que a quantidade de processos tidos como chave deve ser a estritamente necessária e, essencialmente, aqueles que representem contribuição para a materialização dos objetivos estratégicos. Enfatiza-se que o custo da execução do SIADLog é diretamente proporcional à quantidade de processos a serem medidos, ao mesmo tempo em que a qualidade dos resultados a serem obtidos dependerá dos processos escolhidos. A etapa seguinte consiste no preenchimento das categorias.

**b) Categorias de Desempenho** - a escolha das categorias deve ser feita com base nos processos-chave e devem contribuir para atingir os objetivos estratégicos. Assim, cada processo-chave poderá ter uma ou várias categorias de desempenho. A título de exemplificação apresenta-se a seguir o caso descrito.

Supõe-se que a empresa Delta definiu o seguinte objetivo estratégico:

“fabricar produtos com alto padrão de qualidade e a baixo custo”

Pergunta-se: Quais são as categorias que podem ser identificadas a partir desse objetivo?

Nesse caso, fica evidente que os processos-chave estão relacionados às categorias de:

1º Produto; 2º Qualidade; e 3º Custo.

Para cada uma dessas categorias deve-se escolher os indicadores de desempenho a serem medidos e avaliados.

Por isso, é muito importante que nesta fase se conheçam as categorias de desempenho existentes.

Assim, o preenchimento do Formulário para Levantamento de Processos-chave, Categorias e Indicadores de Desempenho Logístico (figura 11) deve ser feito com base

nas seguintes orientações: O campo 01 deve ser preenchido com os dados gerais de identificação da empresa; O campo 02 pode ser dividido em quantos forem necessários, nos quais devem ser descritas as operações ou os processos-chave do sistema logístico; No campo 03 são descritas as categorias para medição e avaliação logística; Preencher o campo 04 com os indicadores para cada uma das categorias existentes no campo 03; Por fim, o campo 05 é destinado às informações gerais, as quais não tenham um campo específico para o seu registro.

Figura 11: Formulário para Levantamento de Processos-chave, Categorias e Indicadores de Desempenho Logístico.

Fonte: Próprio autor, 2004.

Processos-chave, Categorias e Indicadores do Sistema Logístico.			Diagnóstico de Processos		
Empresa: _____			Folha:...../...../..... Versão:...../.....		
Área: _____			Data: / /		
Unidade Fabril: _____			Técnico: 01		
S e q	Processos-chave → Categorias ↓	Campo 2.1	Campo 2.2	Campo 2.3	T o t a l
	Campo 03				
			Campo 04		
Total de Indicadores					
Observações: Campo 05					
Formulário Cód. 01-10-005.					

Para efetuar a escolha das categorias e dos indicadores, é aconselhável consultar a base de dados existente nos apêndices A1, A2, A3 e A4. Ela apresenta como vantagens a economia de tempo e praticidade, pois reúne o que os especialistas consideram essencial em termos de avaliação de desempenho, ao mesmo tempo, representa o resultado de inúmeras experiências e pesquisas em nível nacional e internacional.

Por sua vez, o Formulário para Tabulação e Análise de Dados (figura 12) contém as categorias, seus respectivos indicadores, os padrões e o resultado das medidas efetuadas para cada e em cada indicador. Seu objetivo é facilitar a análise do resultado das medidas dos indicadores.

O preenchimento dos campos deve ser feito conforme as seguintes orientações: No campo 01 preencher com os dados gerais de identificação da empresa. No campo 02 devem constar as “categorias” existentes no campo 03 do formulário 005. O campo 03 deve ser preenchido com os “indicadores” existentes no campo 04 do formulário 005. Já no campo 04 devem constar os padrões escolhidos para cada indicador. Preencher o campo 05 com as medidas que foram efetuadas em cada indicador. Por último, o campo 06 é destinado às informações gerais, as quais não tenham um campo específico para o seu registro.

Figura 12: Formulário para Tabulação e Análise de Dados.

Fonte: Próprio autor, 2004.

Tabulação e Análise dos Dados Coletados					Diagnóstico de Processos			
Empresa: 01					Folha:...../...../..... Versão:...../.....			
Área: _____					Data: / /			
Unidade Fabril: _____					Técnico: _____			
S e q	Categorias	Indicadores	Processos-chave				Padrões	Resultado da medição
			1	2	3	4		
01	Campo 02	Campo 03					Campo 04 Campo 05	
02								
Observações: Campo 06								
Formulário Cód. 01-10-006.								

Por fim, o Formulário para Cálculo de Indicadores de Desempenho (figura 13) apresenta os indicadores de desempenho selecionados e suas respectivas fórmulas de cálculo.

Figura 13: Formulário para Cálculo de Indicadores de Desempenho.

Fonte: Próprio autor, 2004.

Fórmula de Cálculo dos Indicadores de Desempenho Selecionados				Diagnóstico de Processos	
Empresa: _____				Folha:...../...../..... Versão:...../.....	
Área: _____				Data: / /	
Unidade Fabril: _____				Técnico: _____	
S e q	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Unidade a utilizar	Frequência	Observações
	01				
02					
03					

### Fase 3: Estruturação Final do SIADLog

Esta fase consiste na montagem final do SIADLog. Ela se caracteriza como uma fase de compilação das partes que compõem o SIADLog. Sua estruturação se dará em forma de Manual de Instrução Técnica, cujo formato é apresentado no apêndice F.

#### Avaliação da 1ª Versão do SIADLog.

Após a montagem, o SIADLog deve ser submetido à aprovação final pelo corpo diretivo da empresa. Compete à coordenação do projeto tomar todas as medidas, quanto à escolha dos participantes, o local, a data, elaboração de atas, recursos e forma de apresentação.

Quanto à apresentação é importante discutir as partes essenciais da metodologia, por exemplo:

a) Apresentação Geral. Apresentar o título do Projeto, a equipe responsável pela elaboração; data de início do projeto; a metodologia utilizada; custos; pontos positivos e negativos; ressaltar o grau de colaboração recebido.

b) Diagrama Geral da MESIADLog - explicar as etapas do diagrama.

1) Fase 1: planejamento do Projeto.

2) Fase 2: diagnóstico Estratégico e de Processo - explicar como essas fases foram organizadas e justificar os motivos. Em seguida apresentar os Formulários 001, 002, 003, 004, 005, 006 e 007 devidamente preenchidos e discutir detalhadamente os seus conteúdos e os resultados obtidos. Atentar para que a discussão permita que se executem os devidos ajustes dos dados e informações coletados, de tal modo que, ao seu término, se tenha a versão final dos mesmos.

Se for necessário, o coordenador deve utilizar técnicas que estimulem a participação de todos nas discussões. Dentre as técnicas pode-se mencionar o brainstorming (explosão de idéias).

Caso o ambiente psicológico não permita o uso do brainstorming, ou mesmo que as pessoas sejam ou estejam tímidas, pode-se usar o writestorming, em que ao invés de falar as pessoas são estimuladas a escrever suas contribuições. Estas são recolhidas pelo coordenador, que pode colocá-las para apreciação da plenária.

O tempo para a realização desta oficina de trabalho (workshop) vai depender de um conjunto de fatores, dentre eles: a quantidade de participantes, o grau de participação dos presentes e o tempo limite para a implementação do projeto. Todavia, a título de sugestão, a coordenação deve usar em média cinquenta minutos para a apresentação. As sessões devem durar em média duas horas, com intervalo de vinte minutos. Esses tempos podem ser alterados conforme a conveniência da coordenação do projeto.

### Fase 4: implementação e controle do SIADLog

Elaborado o SIADLog, a fase seguinte consiste na sua implementação. O planejamento de implementação deve considerar, como uma de suas primeiras ações, a preparação das pessoas. Assim, todos os funcionários devem conhecer o SIADLog, sua importância, os objetivos, seus benefícios e o papel de cada um na implementação.

outro item importante consiste na definição de como os indicadores serão medidos, quais os instrumentos a serem utilizados e a frequência de medição. À medida que os valores de cada indicador se tornem conhecidos, deve-se comparar com os padrões de referência e, a partir daí, tomar as decisões necessárias, inclusive em relação a todas as fases da MESIADLog.

### CONCLUSÕES

Os fatores que motivaram a elaboração desta metodologia foram pesquisados ao longo de vários anos, sobretudo a partir da década de 1990. As pesquisas foram realizadas tanto em

empresas privadas, quanto na Universidade Federal do Amazonas e na Universidade Federal de Santa Catarina.

Constatou-se que a avaliação de desempenho, sobretudo com foco na logística, não era devidamente utilizada pelas empresas. Nesse contexto, três fatores foram evidenciados, os quais corroboraram com o fato mencionado, ou seja, de que a avaliação de desempenho logístico é pouco utilizada pelas empresas. Um deles foi o baixo nível de conhecimento do tema por parte das empresas. O outro foi o alto custo para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho, cujo módulo, em geral, está agregado a um sistema tal como o SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados). Por último, a restrita disponibilidade de metodologias estruturadas e disponíveis integralmente para esse fim. Dessa forma, esta obra pretende contribuir para a melhoria da competitividade empresarial por meio da avaliação de desempenho logístico.

A elaboração deste artigo demandou uma ampla pesquisa bibliográfica. Inicialmente, fez-se uma revisão da literatura e com ela se buscou contextualizar o leitor em relação à área de estudo, bem como reduzir os riscos de duplicação de trabalhos dentro de um mesmo tema. Contribuiu também para o embasamento teórico, ao mesmo tempo em que aborda aspectos históricos e conceituais da avaliação de desempenho e da logística. Dessas áreas de estudos, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho logístico apresenta limitação de literaturas que retratem os aspectos teóricos e as experiências empresariais.

Com base nos estudos realizados pôde-se verificar que o diferencial da MESIADLog está em contemplar a logística de suprimento, de produção e de distribuição, bem como de estar disponível integralmente, ou seja, com todas as etapas necessárias para que uma empresa - a partir de sua aplicação - possa elaborar o seu

próprio sistema de avaliação de desempenho logístico. Isso confere à MESIADLog uma característica singular que pode torná-la uma referência quanto à elaboração de metodologias nessa linha de pesquisa, fazendo com que a avaliação de desempenho atinja parcelas continuamente maiores da cadeia logística, bem como de empresas.

## REFERÊNCIAS

ANDERSSON, P., ARONSSON, H. & STORHAGEN, N. G. *Measuring Logistics Performance*. Engineering Cost and Production Economics, Amsterdam: Elsevier, Vol 17, 1989.

BAGCHI, Prabir K. *Benchmarking as a competitive strategy: some insights*. Logistics Information Management. Volume 10, Number 1-1997, 28-39. MCB University Press. ISSN 0957.6053.

BETCHEL, T. *Bills of performance measurement: the core of the operating plans*. Sinergy '84: American Production and Inventory Control Society. APICS, Falls Church, VA, pp.120-122. 1984.

BEAMON, Benita M. *Measurement supply chain performance*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, Nº 3, 1999, pp. 275-292, MCB University Press, 0144-3577.

BRIMSON, J. A., BERLINER, C. *Cost management for today's advanced manufacturing: the CAM-I Conceptual Design*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA. 1988.

BROW, R. S. *Measuring manufacturing performance: a targeting approach*. Management Accounting. 1980. Vol. 58, Nº 5, pp.25-31.

BHIMANI, A. *Performance measurement in UK manufacturing companies: the states of play*. Management Accounting. Vol. 71, Nº 11, pp.20-22. 1993.

BROWN, M.G. *Is your measurement*

*system well balanced?* Journal For Quality and Participation. Vol. 17 No. 10, 1994.

BUKER, D. W. *Performance measurement for a closed loop MRP/II system*. American Production and Inventory Control Society, PICS, Fall Church, VA, pp.120-4.1984.

BUSHER, J. R. e TYNDALL, G.R. *Logistics excellence*. Management Accounting. Vol. 65 Nº 8, pp.32-39. 1987.

CLAY, M. S. *Evaluating the production function*. *Accountancy (UK)*. 1977.Vol. 88, Nº 1005. pp.82-86.

CRAIG C. E. e HARRIS, R. C. *Total productivity measurement at the firm level*. Sloan Management Review. 1973. Vol 15, Nº 2, pp.13-29.

CRAWFORD, K. M. *An analysis of performance measurement system in selected just-in-time operations*. Dissertation, University of Georgia. 1988.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIXON, J. R., NANNIA, J., e VOLLMANN T. E. *The new performance measurement challenge: measuring operations for world-class competition*, Dow Jones-Irwin/APICS, 1990, Homewood, IL.

GARVIN, D. *Competing on the eight dimensions of quality*. Harvard Business Review. Vol.65, Nº 6, pp. 101-109. 1987.

GILMOUR, Peter. *A strategic audit framework to improve supply chain performance*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14, No. 5/6, 1999, pp.355-363. MCB UNIVERSITY PRESS, 0885-8624.

KAPLAN, Robert S. *Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research*. The accounting Review. Vol. 58 No. 3. pp.686-703. 1983.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The balanced Scorecard - measures that drive performance*. Harvard Business Review. Vol. 70, No. 1, pp.71-79. January-February 1992.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Dimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1996.

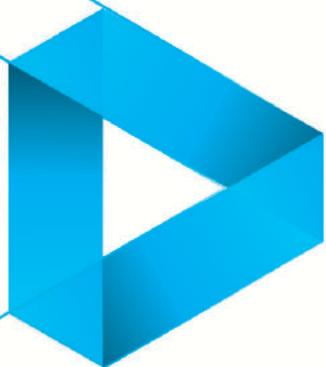
NEELY. A. *Measurement business performance*. London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

OGE, C. and DICKISON, H. *Product development in the 1990s: new assets for improved capability*. Economic Intelligence Unit, Motor Business Japan, Vol. 69 No. 4. pp. 132-44. 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 10ª Edição. São Paulo:Atlas, 1996.

SINK, D. Scott, TUTTLE, Thomas C. *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1993.

YOUNG, A. R. and MURRAY, J. *Performance and evaluation of FMS*. International Journal of Operations & Production Management. Vol 6. No. 3, 1986.



# CFAPLAY

Um novo jeito de  
*comunicar.*  
Um novo jeito de  
*administrar.*

CFAPlay mais dinâmico  
e moderno. Mais interação  
e conectividade em um  
único canal.

[cfaplay.org.br](http://cfaplay.org.br) | Toda semana conteúdo exclusivo.



**CFA**  
Conselho Federal de  
Administração



**CFAPLAY**

# O CENÁRIO ATUAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS: OS DESAFIOS DO PRESENTE E AS OPORTUNIDADES PARA O FUTURO

Ronison Oliveira da Silva

Mestrando em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM, Avenida Sete de Setembro, 1975, Centro. CEP: 69020-120. Manaus - AM. E-mail: admronison@gmail.com

## RESUMO

É inegável a relevância do projeto Zona Franca para o quadro socioeconômico dos estados por ela abrangidos, em especial o Amazonas. Embora esteja garantida legalmente, o modelo ainda se mostra vulnerável a ataques que ameaçam frontalmente os benefícios fiscais, que são a sua característica mais evidente e que lhe conferem excepcionalidade. No ano de seu cinquentenário, torna-se mister trazer à baila os desafios que o momento hodierno de crise traz para o PIM (Parque Industrial de Manaus). A pesquisa é de cunho teórico, bibliográfico e descritivo. Livros, artigos, jornais e demais fontes foram consultadas visando ao embasamento do presente estudo. Como resultados preliminares, infere-se que o Poder Executivo, na pessoa jurídica do Governo do Estado e demais partes interessadas, deve impedir que a Lei Complementar 160/2017, aprovada recentemente pela Presidência da República cause impactos catastróficos para a economia amazonense. Caso isso não aconteça, os efeitos no campo econômico, social e ambiental serão altamente maléficos para o futuro do estado.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Indústria. Manaus. Empregos. Economia.

## INTRODUÇÃO

O ano de 2017 traz consigo um importante marco histórico para o estado do Amazonas. O projeto denominado Zona Franca de Manaus (ZFM) completa cinquenta anos de existência. Ao longo destas cinco décadas, este modelo foi se constituindo no principal sustentáculo econômico do estado, gerando empregos, distribuição de renda e preservação do meio ambiente.

Este ano, que deveria ser de comemoração, acabou se constituindo em um momento de alerta, mediante os recentes eventos ocorridos e que atingem de forma altamente prejudicial os benefícios fiscais da ZFM. Hodiernamente, exige-se rapidez do ente estadual, na figura do governador do estado e demais partes interessadas, para evitar que a Lei Complementar 160, que tira as vantagens tributárias do Pólo Industrial de Manaus cause uma verdadeira hecatombe no cenário

amazonense. No âmbito social, econômico e ambiental, os efeitos serão bastante danosos.

Paralelo a isto, tornou-se premente para o Amazonas trazer para a concretude outros pilares de desenvolvimento que não sejam embasados unicamente pela via industrial. Embora esteja assegurado em legislação pertinente, o modelo Zona Franca ainda é bastante contestado por outros estados brasileiros, os quais constantemente buscam meios legais de prejudicar frontalmente as benesses fiscais, as quais conferem singularidade ao Pólo Industrial de Manaus (PIM).

## BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DO PIM

Em síntese, a Zona Franca de Manaus foi estabelecida com o objetivo de integrar a Amazônia, por meio de um projeto que desenvolvesse esta região tanto no âmbito econômico quanto no aspecto social.

Geograficamente, ela é isolada dos grandes centros, os quais são concentrados no sudeste do país. Em seu nascedouro legal, inicialmente foi concebida como porto livre, e dez anos depois, como área de livre comércio.

O Polo (sic) Industrial de Manaus (PIM) se iniciou com a Lei nº 3173 de 06 de junho de 1957, quando foi colocado no papel o projeto do Porto Livre, na qual era um projeto desejado por empresários e políticos da região Norte do país, com o objetivo de integrar a Amazônia à economia nacional, além da ocupação, perspectiva de emprego e renda para a região e de defesa do território nacional. O Decreto Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, com a criação de uma área de livre comércio e com a criação da SUFRAMA (Superintendência da Zona Franca de Manaus), deu à região amazônica, um impulso de desenvolvimento baseado em importações, exportações e incentivos fiscais, compreendida pelos polos (sic) econômicos agropecuário (sic), comercial e industrial. (PERIN, 2013, p. 39).

A Zona Franca de Manaus tem como principal peculiaridade o seu regime fiscal, o qual é de excepcionalidade. Por meio da isenção e redução de impostos, o modelo torna-se atrativo para a instalação das organizações fabris em seu Parque Industrial.

O Pólo Industrial de Manaus (PIM) surgiu como um dos resultados do Modelo Zona Franca de Manaus (ZFM), ação do Governo Federal efetivada a partir de 1967, com enfoque geopolítico baseado em incentivos fiscais à produção, e orientado a três setores: Industrial, Comercial e Agropecuário, a partir da redução de desvantagens logísticas inerentes à região da Amazônia Ocidental. Seus benefícios fiscais (IPI, Imposto de Importação e ICMS) estendem-se, segundo regimes diferenciados, pelos

Estados do Amazonas, Acre, Roraima e Áreas de Livre Comércio de Macapá e Santana, no Amapá. Este modelo, administrado pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) [...], atraiu para o PIM mais de 450 indústrias, muitas delas portadoras de marcas internacionalmente conhecidas [...] e distribuídas em vários subsetores dos quais os principais são o eletroeletrônico, informática, veículos de duas rodas (bicicletas e motocicletas), químico, termoplástico e relojoeiro. Assim, o PIM se caracteriza como uma Aglomeração Industrial de empresas Classe Mundial, sustentada por uma rede de fornecedores cujo capital é de origem nacional ou regional. (OLIVEIRA, 2009, p.120 - 121).

Atualmente, diversas companhias internacionais encontram-se instaladas no PIM, tais como Samsung, LG Electronics, Honda e Technicolor, apenas para citar algumas. Como essas empresas necessitam de uma robusta e consistente rede de fornecedores, o fato de elas escolherem a cidade de Manaus para produzir reflete positivamente na economia local. Soma-se a isso a geração de emprego e renda, a qual movimenta o comércio da região, bem como a ajuda que o projeto traz no que tange ao meio ambiente e conservação da área verde preservada.

Quanto aos estados que são abrangidos pelo projeto Zona Franca, consoante o trecho que adiante se destaca:

A Zona Franca de Manaus (ZFM) foi criada em 1967 com o objetivo de promover desenvolvimento socioeconômico da Região Amazônica, que compreende os estados de Amazonas, Roraima e Acre, em área equivalente a 25% do território nacional. O modelo de desenvolvimento está assentado em incentivos fiscais, direcionados a atividades industriais e

agroindustriais, tendo o objetivo de compensar ou reduzir as desvantagens locais da região, e dessa forma, promover a sua integração socioeconômica às demais regiões do país. (SCHÖNTAG, 2015, p. 1).

Historicamente, o modelo de desenvolvimento Zona Franca de Manaus passou por quatro grandes fases, a saber:

**Tabela 1: As Quatro Fases da Zona Franca de Manaus**

FASE 1	De 1957 a 1967, a fase da ZFM como mero entreposto comercial do tipo "Porto Livre";
FASE 2	Entre 1967 e 1975, a fase da criação de mercado interno para bens finais inéditos pela atração de empresas internacionais, majoritariamente em eletrônica de consumo, com liberdade de importação de insumos;
FASE 3	Entre 1975 e 1990, a fase de substituição de importações em ambiente de concorrência restrita e;
FASE 4	De 1990 até a atualidade, a fase de modernização industrial <i>high-tech</i> em ambiente capitalista internacionalizado.

Fonte: Elaboração própria, com base em Oliveira Junior e Machado (2009, p. 32 - 33).

Da fase do Porto Livre até a atualidade, com indústrias modernas e grandes companhias estrangeiras que optaram por desempenhar suas operações na cidade de Manaus, o PIM veio se consolidando e hoje ainda é o principal pilar econômico do Estado.

O seu regime tributário diferenciado é o grande chamariz de investimentos para este projeto. Entretanto, após anos de índices positivos e recordes de faturamento, os últimos anos não tem sido fáceis para o referido modelo.

## REFLEXOS DA CRISE NAS INDÚSTRIAS DO PIM

Como é amplamente sabido e noticiado nos veículos de comunicação, o Brasil vem empreendendo esforços para sair do grave momento recessivo que atravessa. Com o substancial arrefecimento da atividade econômica, um ciclo negativo passa a ocorrer: as demandas produtivas passam a apresentar queda, o comprador para de comprar, o vendedor deixa de vender, o empresário passa a não mais investir e contratar.

Com isso o fluxo de caixa das empresas também sofre impacto, acarretando em demissões e readequações administrativas por conta das empresas. Quando há sinais claros de crise, um dos primeiros reflexos notados diz respeito ao consumo, o que reflete diretamente no resultado das organizações industriais do PIM.

Com a economia em clara recessão, sem expectativa de crescimento no curto prazo, o consumidor retrai seus gastos e se limita aos gêneros de necessidade basilar. Como sempre cito, o cidadão pode deixar de trocar seu celular ou sua TV, mas não deixa de se alimentar. Desta forma, os principais produtos aqui fabricados tiveram quedas substanciais de suas produções, com conseqüente redução dos fatores microeconômicos endógenos a esta produção. (IGREJAS, 2017, p.26).

Em tempos prósperos e com o mercado aquecido, há investimentos, abertura de novos postos de trabalho, e com isso aumento na circulação de riquezas. Nos últimos anos essa era a realidade das empresas instaladas no PIM. Contudo, o advento da crise reduziu drasticamente a performance produtiva dos principais itens fabricados em Manaus.

**Quadro 1: Comparativo de produção (em milhões)**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados de Igrejas (2017, p. 27).

Índices da Crise no PIM					
Segmento	Produção (em mi)	Ano	Produção (em mi)	Ano	Queda (em mi)
Telefone Celular	38,4	2005	15,0	2015	23,4
Televisores	15	2013	9,6	2015	5,4
Motocicletas	2,3	2008	1,2	2015	1,1
Total de Redução					29,9

No quadro acima, três dos principais itens produzidos no Pólo Industrial de Manaus são analisados. Verifica-se que a soma das perdas comparada entre os anos de produção recorde e 2015 apresenta um montante de quase 30 milhões de unidades. Com a crise, o brasileiro mostra-se mais precavido e bem menos propenso a trocar de televisão ou moto, por exemplo.

E, diante do quadro atual, ainda não é possível afirmar quando a recessão irá chegar ao fim. Em um recente estudo desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em parceria com o Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), foi feita uma análise das três últimas grandes crises vivenciadas pelo Brasil. Nos períodos entre 1981 e 1983, e 1989 e 1992, foi possível afirmar assertivamente a reação e consequente volta à normalidade. Atualmente, esta resposta ainda é uma incógnita.

Figura 1: Recessões de longa duração no Brasil

Fonte: FGV e IBRE (2017), apud Matos (2017, p.24).



Na imagem acima, a fase entre 1981 e 1983 representada em laranja mostra que a partir do décimo primeiro trimestre já era possível identificar uma melhora no indicador. O mesmo ocorreu entre 1989 e 1992, na fase de redemocratização da república. Já no quadro atual, há um tímido movimento de melhora, mas que não permite afirmar com certeza que a crise acabou.

[...] a atual recessão brasileira duraria pelo menos 11 trimestres, uma das mais longas de nossa história, de acordo com o Comitê de Datação de Ciclos Econômicos (CODACE). Desde 1980, o Brasil passou por três recessões longas (entre nove e 11 trimestres de duração), com contração do PIB (Produto Interno Bruto) entre 8% e 9%. Na atual recessão, a perda de PIB esperada é de pelo menos 8,7% [...]. Outro ponto que chama a atenção nos episódios recessivos é que ficou muito claro o momento em que a recessão terminou, pois a partir daí o ritmo de crescimento foi muito elevado e

contínuo. Não é isto que prevemos para os próximos trimestres. Logo, há um elevado grau de incerteza sobre quando será possível datar o fim desta recessão. (MATOS, 2017, p.24).

Outro ponto focal de atenção diz respeito aos empregos. Na crise, os desligamentos tornam-se bem mais frequentes do que as admissões por conta da reestruturação que as empresas precisam fazer em seus quadros funcionais. No contexto do PIM, isto é comprovado por meio da verificação dos números de postos de trabalho a partir de 2013, conforme o quadro abaixo:

Quadro 2: Panorama de Empregos no PIM (2013-2015)

Fonte: Elaboração própria, com base em Igrejas (2017, p.82).

Ano	Número de Empregados	Observação
2013	121.000	Pico de 30.000 empregados em novembro deste ano.
2014	118.000	Pico de 126.000 no período da Copa do Mundo, devido à produção de televisores.
2015	88.000	Perda de 30.000 empregos em relação a 2015.

A perda dos empregos afeta o comércio local e diminui o poder aquisitivo das famílias, principalmente naquelas em que só há um trabalhador empregado formalmente. É nítido que a Zona Franca de Manaus está passando por um processo de encolhimento, o qual é explicado pelo momento de recessão que, entre outros efeitos, acarreta em perda dos empregos. Ainda a respeito dos dados numéricos acima evidenciados, cumpre registrar que:

Estes números continuaram com viés de queda em 2016 e fechamos o mês de abril com 81.982 empregados [...]. Este patamar é próximo àquele registrado em 2004 (79.448), ocorrendo, portanto, um retrocesso de 12 anos na quantidade de mão de obra contratada no PIM. Somente nos últimos 30 meses, foram quase 50 mil empregos perdidos em uma crise que parece não ter fim. (IGREJAS, 2017, p.82).

E como se não bastasse isso, recentemente outra notícia aumentou ainda mais os pontos de interrogação a respeito do futuro do PIM: a Lei Complementar 160.

### ZONA FRANCA AMEAÇADA

Em seu arcabouço legal, a Constituição Federal assegura de forma clara os direitos e benefícios da Zona Franca de Manaus até o ano de 2073. Essa longevidade dada ao modelo encontra-se evidenciada no trecho abaixo em destaque:

A Constituição da República, no artigo 40, determinou a manutenção da Zona Franca de Manaus, com suas características de área de livre comércio de importação e exportação, e de incentivos fiscais [...]. A Emenda Constitucional 42/2003 inclui ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias o artigo 92, acrescentado dez anos ao prazo originalmente fixado no artigo 40 acima transcrito e garantindo a manutenção da Zona Franca de Manaus até 2023. Mais recentemente, foi editada a Emenda Constitucional 83/2014, acrescentando ao texto do ADCT o artigo 92-A e prorrogando o prazo estabelecido no artigo 92 por cinquenta anos, assegurando a vigência da Zona Franca de Manaus até 2073. (GUERRA e MONTEIRO, 2015, p. 355-356).

Embora os marcos legais acima citados evidenciam de forma incontestável até que data as vantagens tributárias do Pólo Industrial de Manaus estão garantidas, nas últimas semanas um fato ameaçou a continuidade do modelo: a aprovação da Lei n° 160/2017. Na prática, a exclusividade dos incentivos concedidos ao projeto encontra-se bastante ameaçada. Isto fez com que três entidades contestassem tal medida, conforme abaixo:

A Procuradoria Geral do Estado do Amazonas (PGE), a Câmara Municipal de Manaus (CMM) e a Assembleia

Legislativa (ALE-AM) irão entrar com ações contra a Lei Complementar N° 160/2017, que regulariza a redução da cobrança de Impostos Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) dada pelos estados na chamada “guerra fiscal”, retirando a exclusividade de estados como Amazonas, Espírito Santo, Goiás e São Paulo em conceder benefícios fiscais. A lei foi sancionada pelo presidente Michel Temer (PMDB), na semana passada, e tem acendido um alerta entre a classe empresarial e economistas por conta da ameaça à competitividade e ao comprometimento da oferta de postos de trabalho na Zona Franca de Manaus (ZFM). (PEREIRA, 2017, p.3).

Nota-se uma flagrante inconstitucionalidade na referida lei, uma vez que a própria Carta Magna da nação assegura de forma inequívoca o modelo Zona Franca e seus benefícios. Já não bastassem os desafios advindos da crise hodierna, este ato do ente federativo se mostra altamente prejudicial para o cenário econômico local, gerando insegurança quanto ao futuro deste modelo.

Os efeitos da Lei n° 160/2017 para o Amazonas são altamente lesivos. Com a equiparação do quadro de benefícios fiscais no âmbito nacional, fatalmente haverá uma debandada em massa das empresas aqui instaladas, as quais migrarão para outros centros industriais detentores de melhores condições, tanto de logística quanto de infraestrutura.

Com o possível esvaziamento do PIM, outro ponto focal de atenção passa a ser a questão dos empregos, ou melhor, a escassez de oferta deles. É sabido que os setores de comércio e de serviços demandam bem menos profissionais do que uma indústria e não absorveriam o contingente de mão de obra dispensado pelas fábricas. E não seria exagero afirmar que até mesmo estes dois setores econômicos também seriam fortemente prejudicados.

Estima-se que para cada emprego gerado no PIM, outros 4 são criados em atividades relacionadas ao polo. Desta forma, em condições normais (retirando os efeitos da crise) pode-se afirmar que são mais de 500 mil empregos no total, o que representa um quarto da cidade e quase a metade da população economicamente ativa. (IGREJAS, 2017, p. 104-105).

Infelizmente, apesar de toda a sua relevância econômica, social e ambiental para a região amazônica, ainda há vozes contrárias tanto à existência quanto as características tributárias do PIM. Isto é fruto da falta de conhecimento a respeito de todos os benefícios que este modelo traz para a cidade e para o povo do Amazonas.

A manutenção da Zona Franca se mostra premente, não apenas no aspecto econômico, como também no institucional e ambiental. Os resultados de uma provável extinção deste seriam deveras catastróficos, tanto para o estado, quanto para a natureza que ainda se encontra preservada.

Uma extinção do PIM iria fazer com que o poder de geração de receita do Estado ficasse bastante comprometido. A arrecadação estadual cairia, o nível da atividade industrial e consigo reduziria também no setor Terciário. [...] A presença do Estado iria fatalmente ser bem reduzida. [...] Sem o Estado a Amazônia estaria ainda mais vulnerável às ações dos traficantes de animais silvestres, madeireiros ilegais (brasileiros e não brasileiros), pecuária extensiva totalmente descontrolada, guerrilhas, biopirataria, entre outras inúmeras ações perversas. Isso poderia fazer com que a degradação aumentasse para níveis superiores aos existentes hoje, e o que pode ser pior, em áreas aonde atualmente isso não ocorre. Tudo isso poderia levar a problemas sérios relativos à soberania nacional.

(RIVAS, 2009, p.176).

Enquanto o Amazonas ainda não desenvolve planos para atuar em outros polos econômicos, a defesa dos incentivos fiscais do PIM passa a ser uma meta a ser perseguida diuturnamente por parte das autoridades responsáveis. Cumpre registrar que acima dos ideários políticos e discursos partidários, existem milhares de pessoas que dependem direta ou indiretamente da Zona Franca. Um eventual declínio agudo na atividade econômica do estado seria altamente prejudicial para a população amazonense.

Destarte, o momento atual exige união e comprometimento das partes interessadas em ir ao Supremo Tribunal Federal cobrar e fazer valer aquilo que a Constituição já assegurou: a garantia dos incentivos fiscais do PIM. Sem que haja essa soma de esforços, o futuro do Amazonas encontra-se em grande perigo, e cabe às autoridades, em especial o Governo do Estado tomar providências cabíveis para evitar que isso aconteça.

## CONCLUSÃO

Por todo o exposto, é inegável a magnitude de relevância que a Zona Franca de Manaus possui para a região amazônica. Todavia, embora haja a garantia legal tanto deste modelo quanto de suas benesses fiscais, a Lei Complementar n° 160/2017 exigirá de todas as partes interessadas bastante união e afinco para que ela seja contestada e vencida no Supremo Tribunal Federal. O futuro econômico do estado dependerá desta ação a ser tomada urgentemente na esfera judicial.

Além de representar a oportunidade de emprego e renda para milhares de famílias, o PIM também exerce função ambiental, colaborando com a preservação da floresta. A retirada dos incentivos tributários decretaria, na prática, o fim de uma iniciativa integradora que durante décadas tem sido o pilar de sustentação de um Amazonas distante dos

grandes centros, gigante em território e que ainda se mostra fortemente dependente da ZFM.

Muito além de um projeto de desenvolvimento, há de se considerar o Pólo Industrial de Manaus como um patrimônio do povo amazônica, e como tal, precisa ser preservado para que as gerações futuras tenham um lugar onde crescer, evoluir e progredir.

## REFERÊNCIAS

GUERRA, Lais Batista; MONTEIRO, Rayanny Silva Siqueira. Incentivos Fiscais do ICMS na Zona Franca de Manaus e Repercussões Ambientais. In: ***Direito Ambiental e Socioambientalismo I***. XXIV Congresso Nacional do CONPED I - UFMG/FUME/Dom Hélder Câmara. CAMPELLO, Livia Gaigher Bosio; PADILHA, Norma Sueli; MELEU, Marcelino. Florianópolis, CONPEDI, 2015. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/publicacoes/66fsl345/8g6821fe/tnc683HPXZ2ihke.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

IGREJAS, Gustavo. ***A Crise na Economia Brasileira e no Polo Industrial de Manaus***. Manaus: Reggo, 2017.

MATOS, Sílvia. Recuperação aos trancos e barrancos. ***Boletim Macro IBRE***. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV); INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA (IBRE). [s.l.], jun. 2017. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumPagelD=4028818B3BDE4A56013C071D12034B4B&lumItemId=8A7C82C5593FD36B015CE9EC81DE4155>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

OLIVEIRA, Fabiana Lucena. Estratégias do Modal Aéreo no Pólo Industrial de Manaus (PIM) para o Comércio Exterior: Uma Abordagem Exploratória. In: FREITAS, Aimerê. ***Reflexões sobre Desenvolvimento***,

***Transporte e Logística na Amazônia Brasileira***. Boa Vista, IAF (Instituto Aimerê Freitas), 19. ed., 2009.

OLIVEIRA JUNIOR, Aristides da Rocha; MACHADO, José Alberto da Costa. O Pólo Industrial de Manaus e sua Dinâmica. In: ***Instrumentos Econômicos para a Proteção da Amazônia***: a experiência do Pólo Industrial de Manaus. RIVAS, Alexandre Almir Ferreira; MOTA, José Aroudo; MACHADO, José Alberto da Costa. Curitiba: CRV/PIATAM, 2009.

PEREIRA, Camila. PGE, CMM e ALE vão ao Supremo pela ZFM. ***A Crítica***. Manaus, 16 ago. 2017.

PERIN, Marcelo Calgani. ***Atividade Empresarial e Sustentabilidade Ambiental***: estudo da utilização do calço de embalagem dos aparelhos eletroeletrônicos pelas empresas do Pólo Industrial de Manaus. Instituto Superior de Gestão, Mestrado em Gestão, Planejamento e Estratégia Empresarial, Lisboa, 2013. Disponível em: <[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7240/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Marcelo\\_Perin.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7240/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Marcelo_Perin.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2016.

RIVAS, Alexandre Almir Ferreira. Possíveis Consequências de uma Eventual Extinção do PIM. In: ***Instrumentos Econômicos para a Proteção da Amazônia***: a experiência do Pólo Industrial de Manaus. RIVAS, Alexandre Almir Ferreira; MOTA, José Aroudo; MACHADO, José Alberto da Costa. Curitiba: CRV/PIATAM, 2009.

SCHÖNTAG, José Antonio. ***Os Incentivos Fiscais da Zona Franca de Manaus***: - as matérias-primas regionais para a produção de “concentrados”. Fundação Getúlio Vargas (FGV). Projetos, Artigos, 05 de março de 2015. Disponível em: <[http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/shontag\\_incentivosfiscais\\_pt.pdf](http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/shontag_incentivosfiscais_pt.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2016.

# IGM CFA

## ÍNDICE CFA DE GOVERNANÇA MUNICIPAL

**Avaliando a gestão  
da sua cidade!**

[cfa.org.br](http://cfa.org.br)



**CFA**  
Conselho Federal de  
Administração

# Estudo de Caso Vencedor do Prêmio Guerreiro Ramos de Gestão Pública



O Case: Além do Horizonte - Os Programas de inclusão sócioeducacional da ESPI, qualificação e empregabilidade para a população manauara foi o grande vencedor do Prêmio Guerreiro Ramos de Gestão pública 2017, na categoria “Inovação na Administração Pública”.

O trabalho foi organizado pela Escola de Serviço Público Municipal e Inclusão Socioeducacional - ESPI/SEMAD e tem como autores: Luiza Maria Bessa Rebelo, Manoel Carlos de Oliveira Júnior e Andreia Brasil Santos

## RESUMO

Este case mostra ações da ESPI no âmbito da inclusão socioeducacional de pessoas de baixa renda, em Manaus. A ESPI é um órgão da Prefeitura, responsável pela gestão de programas socioeducacionais, que englobam o Programa Bolsa Universidade (PBU) e Bolsa Idiomas (PBI). Tais programas oferecem bolsas em nível de graduação e o aprendizado de idiomas, respectivamente. O PBU nasceu em 2009 e o PBI, em 2013, e hoje configuram como os maiores programas públicos de inclusão socioeducacional no Amazonas. As bolsas oferecidas alcançam cursos de várias áreas: saúde, humanas, ciências sociais aplicadas e exatas, e no caso do PBI, espanhol e inglês. São viabilizadas por meio de parceria entre a PMM e Instituições de Ensino Superior e de Idiomas. Decorrentes dessas atividades outras ações estão sendo executadas, com destaque para o Núcleo de Empregabilidade e Carreira (NEC). O NEC está voltado para universitários participantes do PBU, com o intuito de oferecer maior empregabilidade e acesso às oportunidades do mercado de trabalho. Ou seja, além de cursar a graduação e falar outro idioma, a proposta do NEC é oferecer, por meio de uma rede de parcerias com empresas, profissionais de várias áreas e órgãos públicos, maior empregabilidade, ofertando cursos, palestras, além de atividades técnicas e culturais, bem como a divulgação intensiva de oportunidades de trabalho. Inclusão plena é o foco!

## INTRODUÇÃO

O presente constructo tem o objetivo de apresentar as ações da ESPI relativas aos seus Programas de Inclusão Socioeducacional e seus desdobramentos na busca da qualificação e da empregabilidade. Tais ações se pautam pela inovação e preocupação em nível estratégico com questões de responsabilidade social e inclusão de população de baixa renda, questões prementes para a construção de uma sociedade norteada por valores sólidos quanto à igualdade de oportunidades, em que o ser humano é ator principal.

Esse modelo de sociedade em que as oportunidades sejam iguais para todos, longe de ser utópica, tem no investimento em educação sua principal ferramenta de inserção social, dentre outros aspectos muitas vezes decorrentes desse mesmo

investimento. Com essa convicção, a Prefeitura de Manaus, por meio da ESPI, inscreveu nas suas prioridades de ação a RESPONSABILIDADE SOCIAL e a INCLUSÃO SOCIOEDUCACIONAL como norteadores de suas práticas que se viabilizam com os Programas Bolsa Universidade, Bolsa Idiomas, a futura Bolsa Pós-Graduação, e o suporte do Núcleo de Empregabilidade e Carreira.

Desde 2013, a ESPI assumiu funções com escopo ampliado, pois além de qualificar o servidor e o agente público municipal, passou a gerenciar os programas de inclusão sócio educacional do município por meio do Programa Bolsa Universidade (PBU), da implantação do Programa Bolsa Idiomas (PBI) e da concepção e gerenciamento de ações que fortaleçam e consolidem a possibilidade de acesso ao ensino superior e ao aprendizado de idiomas.

Esse redirecionamento sustenta-se na premissa de que a sociedade do conhecimento preconiza que a informação é o bem mais valioso em termos mercadológicos, entretanto, a informação sem boa utilização é tal qual o deserto em que nada viceja. Neste contexto, propiciar o acesso a milhares de bolsistas ao conhecimento é parte da missão da ESPI, que denota seu efetivo compromisso de responsabilidade social com a população de Manaus.

Conforme planejamento 2015-2016 (Espí, 2015) a missão da ESPI pode ser conhecida a seguir:

- **Aperfeiçoar e capacitar** os servidores públicos, agentes políticos e agentes públicos que integram a Prefeitura Municipal de Manaus, bem como **fomentar, implantar e gerir** Programas de Inclusão Socioeducacional no âmbito do Poder Executivo Municipal.

Decorrente de sua missão, apresenta-se também a visão institucional:

- Ser reconhecida como um órgão que sirva de referência tanto na condução dos programas de qualificação de recursos humanos em nível de administração pública municipal quanto na gestão de programas voltados para a inclusão socioeducacional da população de baixa renda, na cidade de Manaus.

Ainda como preceito filosófico a ESPI tem os seguintes princípios de Gestão:

### TRANSPARÊNCIA

“Transparência na gestão pública vai além da simples divulgação ou publicação de informações elaboradas pelos seus gestores, devendo, pois alcançar um nível de evidenciação tal que permita a sociedade acompanhar e julgar as ações dos seus gestores” (SACRAMENTO e PINHO, 2007). Assim, pode-se conceituá-la como sendo uma gestão pública a qual os gestores conferem lucidez aos atos administrativos de forma compreensível, de maneira que todos possam acompanhar, participar e controlar o bem público.

### QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

“Qualidade na Gestão Pública pressupõe a prestação de serviços ao cidadão, com maior eficácia e eficiência. Isto é, supõe que os serviços prestados ao público tenham um impacto real nas suas necessidades e expectativas, enquanto melhora a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos” (PLEGUEZUELOS, 2000 apud COUTINHO, 2000)

### PROBIDADE

A probidade administrativa consiste no dever de o funcionário servir a Administração com honestidade, procedendo no exercício das suas funções, sem aproveitar os poderes ou facilidades delas decorrentes em proveito pessoal ou de outrem a quem queira favorecer. Nesse entendimento o princípio da Moralidade tem que estar intrinsecamente ligado à probidade na Administração Pública. Portanto, todos os atos administrativos deverão ser pautados na moralidade administrativa. (SILVA, 2010)

Este case, portanto, tem por objetivo apresentar a sistemática dos Programas de Socioinclusão gerenciados pela ESPI, sua operação, seus resultados, os parceiros envolvidos e outros dados relevantes para o entendimento da narrativa, evidenciando que além do horizonte de graduar um cidadão de baixa renda em um curso superior, a perspectiva é de inseri-lo no mundo do trabalho por meio da qualificação e da melhoria de sua empregabilidade, dotando-o de condições do protagonismo de sua própria história.

Para construção do presente case, - em termos metodológicos - adotou-se a classificação da pesquisa apresentada por Vergara (2012), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins: é uma esquisa descritiva. Descritiva, pelo fato de expor o funcionamento e as ações desenvolvidas no âmbito dos programas de inclusão socioeducacional da ESPI. Quanto aos meios é

uma pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica, pois foi feito um estudo em referências técnicas que tratam do tema, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho. A pesquisa é de campo, pois os dados foram coletados na própria ESPI.

Para melhor compreensão, a narativa está estruturada inicialmente com o tópico desenvolvimento a partir da descrição das ações da ESPI e suas áreas de atuação, bem como alguns dos resultados provenientes de suas ações. O tópico seguinte aborda conceitos relativos à empregabilidade e capacitação, visto que são componentes imprescindíveis das ações da Escola. Na parte final do documento estão apresentados o orçamento, métricas de avaliação e monitoramento do programa, alguns resultados obtidos e as projeções futuras de continuidade. Finaliza-se com a conclusão do case e o referencial bibliográfico utilizado para sua construção.

## DESENVOLVIMENTO

A ESPI se propõe a auxiliar os demais órgãos públicos municipais, por meio da formação continuada e aperfeiçoamento dos servidores e agentes públicos. Desde agosto de 2013, passou a fazer parte da estrutura organizacional e administrativa da Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Gestão - SEMAD, em face da extinção da Fundação Escola de Serviço Público Municipal e da Fundação Municipal de Inclusão Socioeducacional. A Escola passou, então, a responder tanto pelas ações de capacitação de servidores e agentes públicos do município de Manaus, quanto pelas ações de inclusão socioeducacional municipais, tendo como meta principal a inclusão de cidadãos vulneráveis economicamente, viabilizando a realização de um curso superior (programa existente desde 2009), e em 2013 foi instituído o PBI, destinado à concessão de bolsas em cursos de línguas estrangeiras.

Não obstante este case ser direcionado para as ações de inclusão socioeducacional, cabe o destaque para as ações de capacitação de servidores e dos agentes públicos em que

foram ofertados pela ESPI em 2014 127 cursos de capacitação e outros indicadores conforme quadro a seguir.

### Quadro 1 - Indicadores de capacitação dos servidores municipais

Fonte: Relatório Trimestral de avaliação de desempenho

Indicador	Resultado
Quantitativo de servidores inscritos nos cursos ESPI	5.665
Quantitativo de servidores da PMM	32.517
Quantitativo de cursos oferecidos no ano corrente	127
Quantitativo de cursos oferecidos no ano anterior (2013)	113
Quantitativo de alunos dos cursos da ESPI que receberam certificados de conclusão no ano	4.184
Quantitativo de alunos matriculados no ano	5.665
Quantidade de órgãos municipais atendidos	24
Quantidade de órgãos da administração municipal	24
Quantidade de avaliações favoráveis	3.287
Quantidade total de avaliações	3.878

No campo da inclusão socioeducacional, é importante destacar o critério da hipossuficiência disposto na atual legislação - Lei Municipal N. 1 931 de 18.11.2014.

Art.2º O Programa Bolsa Universidade - PBU é destinado à concessão de bolsas de estudos integrais e parciais, para estudantes **hipossuficientes**, em cursos de graduação presencial, por instituição de Ensino Superior - IES estabelecida na cidade de Manaus.

Art.4º São requisitos para admissão ao processo seletivo do PBU, a serem comprovados pelo candidato no ato da inscrição:

(...)

V- possuir renda familiar per capita não excedente a 1,5 (um e meio) salários mínimos;

VI- firmar compromisso de desenvolver atividades de contrapartida, sem ônus para o Município;

§1° A renda familiar per capita de que trata o inciso V do caput deste artigo, será calculada mediante a soma dos ganhos individuais dos habitantes de uma mesma residência, devidamente comprovados, e a divisão do resultado pelo número de moradores.

Assim, as inscrições em programas da área são gratuitas e realizadas por editais divulgados amplamente nos meios de comunicação, obedecendo à critérios econômicos passíveis de comprovação, de localização da moradia, da existência de necessidades especiais e da não portabilidade de diplomas de graduação. As bolsas oferecidas são integrais e parciais, de 75% e 50% em cursos de graduação em instituições privadas de ensino superior da cidade de Manaus.

Afirma-se, portanto, a responsabilidade primária do Município com as políticas públicas, fundado no direito e na cidadania, em defesa dos direitos humanos, sociais, bem como da sociabilidade baseada em valores emancipatórios e na socialização das riquezas. (SPOSATI, 2011 p 42)

Assinala-se o incentivo à acessibilidade nas Instituições de ensino parceiras, a partir dos Programas Bolsa Universidade e Bolsa Idiomas, em razão do que também preconiza o Decreto Municipal N° 2.981 de 22.12.2014-PBU, referente ao percentual de vagas disponibilizadas a dois segmentos da sociedade civil, em seu art° 4:

§2\* Será reservado 5% (cinco por cento) do total das bolsas de estudo disponíveis em cada IES, curso e turno, para pessoas com deficiência comprovada por junta médica oficial, as quais concorrerão entre si, obedecidos os critérios de seleção definidos em edital.

§3\* Será reservado 2% (dois por cento) do total de bolsas de estudo disponíveis em cada IES, curso ou turno, para pessoas idosas, com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos, as quais concorrerão entre si,

atendidos os critérios de seleção definidos em edital.

O Bolsa Universidade, em cinco anos, já contribuiu para o acesso de 61.583 pessoas ao ensino superior. Após estudos e buscando a perenidade do Programa foi elaborado um novo formato, regido por leis publicadas em novembro de 2014. Por este modelo atual, as instituições parceiras do Programa passam a conceder bolsas não mais por compensação tributária, mas em volume proporcional à isenção de tributos concedida pela Prefeitura.

Um diferencial do Bolsa Universidade em comparação aos outros programas de incentivo ao ensino superior é que os candidatos contemplados não precisam devolver o valor investido no curso, após a formatura, mas devem dar a contrapartida ao município, atuando em projetos da Prefeitura de Manaus e órgãos parceiros, na área educacional, social, cultural e socioambiental, dentre outras.

Tabela 1 - Projeto de Contrapartida ESPI

Fonte: Sistema Bolsauniv, 2015.

BOLSISTAS ENVOLVIDOS EM PROJETOS DE CONTRAPARTIDA					
2009	2010	2011	2012	2013	2014
463	150	1.041	1873	4.707	8.138
Total 3.527			Total 12.845		

Por meio dos projetos de contrapartida, o bolsista tem a oportunidade de praticar o conhecimento teórico adquirido em sala de aula. Em dois anos, foram desenvolvidos 53 projetos de contrapartida em parceria com órgãos da Prefeitura de Manaus e parceiros, envolvendo 12.845 bolsistas. Em 2014, um total de 8.138 pessoas esteve envolvida em projetos, totalizando um crescimento de 72,9% em relação a 2013, revelando o crescimento do Programa.

Como exemplo de programas de contrapartida apresenta-se o Programa “Reforço Escolar - Tempo de Superação” e “English for Kids”, da Secretaria Municipal de Educação (Semed), que envolve cerca de mil

bolsistas, que atuam no apoio pedagógico a alunos com dificuldades de aprendizagem e em cursos de inglês, promovendo maior qualidade no ensino da rede municipal e na formação dos bolsistas que vivenciam a experiência da sala de aula. Vale ressaltar o projeto Monitoria de Educação Especial, envolvendo 70 bolsistas na área de Pedagogia.

Outro projeto que se destaca é fruto da parceria com a Fundação de Hematologia e Hemoterapia do Amazonas (Fhemoam), por meio de convênio assinado em maio de 2014, com participação no campo psicossocial, saúde e administrativo.

Nos projetos em parceria com a ManausCult, no Parque Cidade da Criança, os bolsistas do PBU exercitam a “contrapartida” colaborando com os Monitores de Recreação, oferecendo apoio técnico, logístico ou administrativo nas ações desenvolvidas naquele local de lazer infantil. Com a Semmas, SMTU e com o Instituto Municipal de Engenharia e Fiscalização do Trânsito (Manaustrans), a atuação da “contrapartida” ocorre em campanhas educativas em escolas e vias da cidade, acerca do meio ambiente, do transporte coletivo e do trânsito. Salienta-se também a importante presença dos bolsistas no Programa Bolsa Família operacionalizado com a SEMSA em que a “contrapartida” acompanha as condicionalidades do PBF em apoio aos técnicos daquela instituição de saúde coletiva.

Os bolsistas participantes recebem treinamentos específicos para os projetos citados na área social, cultural e ambiental, tendo em vista a execução das ações de forma eficiente e responsável, com a qualidade desejada.

O Bolsa Idiomas, criado em 2013 para ofertar cursos de inglês e espanhol para a população de baixa renda, já recebeu mais de 37 mil inscrições e contemplou 8.614 pessoas.

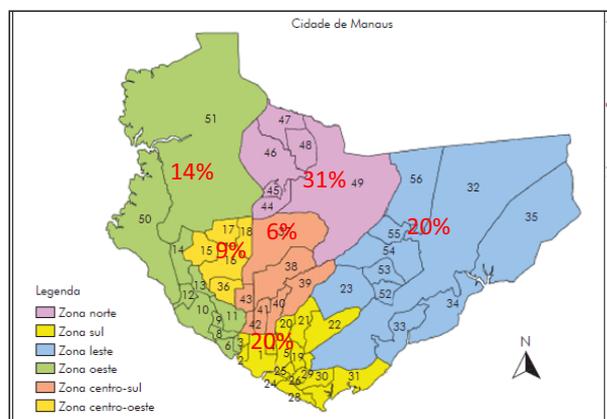
Quadro 2 - Programa Bolsa Idiomas

Fonte: Sistema Bolsauniv, 2015.

PBI	INSCRITOS		CONTEMPLADOS	
	2013	2014	2013	2014
	13.014	24.059	3.580	5.034
TOTAL	37.073		8.614	

Em 2014, inscreveram-se nos processos seletivos do Bolsa Idiomas um total de 24.059 pessoas, representando um incremento de 84% na procura pelo programa em comparação a 2013, quando se inscreveram 13.014 pessoas. Já o número de contemplados em 2013 foi de 3.580 pessoas, havendo em 2014 um crescimento de 40,6%, com o beneficiamento de 5.034 pessoas de baixa renda. A importância do PBU e PBI se reflete, além dos números demonstrados, no perfil do bolsista participante, conforme informações a seguir:

Figura 1 - Mapa da origem das residências dos bolsistas PBU



Fonte: Sistema Bolsauniv, 2015.

Percebe-se na Figura 1, que 51% dos bolsistas do Programa PBU são moradores das regiões Leste e Norte da Cidade de Manaus, em que as condições sócio-econômicas são inferiores às demais.

Conforme a demonstração da Figura 1, o Setor Psicossocial do Programa Bolsa Universidade constatou, por meio de visitas domiciliares e entrevistas sociais, a vulnerabilidade dos bolsistas, relacionados no

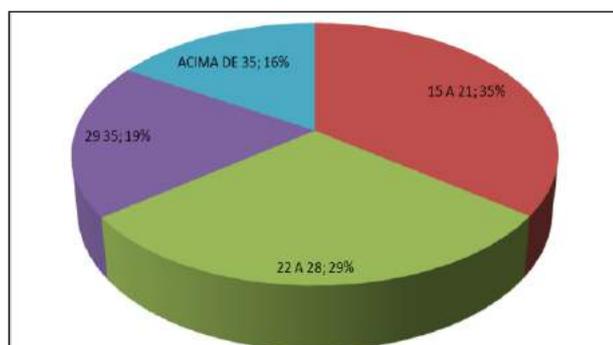
universo estudado acima. Foram realizadas entrevistas sociais referentes ao recadastramento 2014/2, quando na oportunidade foram atendidos 517 bolsistas, além de 85 visitas domiciliares para averiguação socioeconômica.

No período de fevereiro a agosto de 2015, realizou-se 76 visitas domiciliares, neste sentido verificou-se in loco que os bolsistas poderão ainda ser associados ao termo “Vulnerabilidade Social” relacionando-os à exclusão social, pobreza e às condições precárias de moradia e saneamento básico, na chamada “linha de pobreza” que é definida por vários fatores externos e internos, sendo um deles, observados por meio da busca pela sobrevivência diante das necessidades básicas, pois muitas vezes os recursos financeiros que possuem são equivalentes a meio salário mínimo per capita.

Considerando esse contexto, uma das formas mais eficazes para atingir e ter acesso à qualidade de vida com dignidade e garantir a sobrevivência, é a participação e usufruto das políticas públicas voltadas para o crescimento na escolaridade e da qualificação educacional e cultural, motivando a emancipação social e humana. Com a inclusão em programas governamentais sem fins lucrativos, voltados massivamente para essa parcela da população.

**Gráfico 1 - Faixa etária bolsistas PBU**

Fonte: Sistema Bolsauniv, 2015.



Quanto às faixas etárias o Gráfico 1 mostra que 66% dos participantes do PBU tem entre 15 e 22 anos de idade, o que demonstra a

penetração do Programa entre os jovens do Município.

Decorrente dos Programas de Socioinclusão foi planejado e criado em 2014 o NEC - Núcleo de Empregabilidade e Carreira que tem como resultados obtidos a efetivação de 8 instituições parceiras: Levier Estratégia e Treinamento, CAP - Consultoria e Avaliação Psicológica, SENAC - Serviço Nacional do Comércio, Action Pesquisas de Mercado, Elaine Jinkings e Consultores Associados, Singulare, SB Consultoria, CEDET - Incubadora da Universidade Federal do Amazonas, Blog SuperChic, VIP Reforço Escolar, além da Consultora individual Lariza Gomes.

O objetivo do NEC é propiciar aos bolsistas do PBU a empregabilidade e capacitação além da oferecida pela realização de um curso de graduação em nível superior. O olhar mais atento às chamadas de oportunidades de emprego e estágio, divulgadas amiúde em redes sociais e demais meios de comunicação, preconizam outras qualificações necessárias, a destacar: conhecimentos em sistemas operacionais como o excel, word, power point, línguas estrangeiras, capacidades analíticas, organização, dentre outros requerimentos por parte dos empregadores. Com esta premissa o NEC, juntamente com seus parceiros e suas respectivas expertises vem desenvolvendo tais ações de qualificação, demonstradas nos anexos deste documento.

Além da qualificação são divulgadas, de maneira sistemática, vagas de estágio e emprego selecionadas de acordo com as áreas do conhecimento oferecidas pelo PBU. A divulgação é realizada por vários canais: facebook, emails e murais internos.

Outra ação empreendida foi o direcionamento de vagas oferecidas pela ESPI somente aos servidores municipais para os bolsistas.

## EMPREGABILIDADE E CAPACITAÇÃO

A proposta de atividades da ESPI encontra fulcro na questão da Empregabilidade e Capacitação, quando delas se denotam as condições imprescindíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Neste sentido faz-se mister o esclarecimento destes conceitos, conforme a seguir.

Para Mourão (2009), não há dúvida de que educação e trabalho são conceitos inter-relacionados. A ligação da formação profissional com o sistema educacional também é fundamental, porque o trabalho é uma forma de inserção na sociedade. Para a autora, as universidades e os cursos técnicos são os dois principais elos entre educação e formação profissional, mas o debate atual sobre o tema é mais abrangente e inclui também a educação básica. No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação prevê que desde a educação básica é preciso que sejam dadas condições de o cidadão progredir no trabalho: Essa Lei estabelece que "A educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores" (Lei n. 9.394, 1996).

As empresas comumente ao recrutar exigem requisitos aos seus potenciais candidatos, entretanto, segundo Minarelli (1995, p.22) a carreira é de responsabilidade de quem a desenvolve e não da empresa empregadora. E, segundo o mesmo autor, a empregabilidade é a capacidade de ter emprego, de ser admitido em um emprego público ou particular.

O ato de se tornar empregável não está mais atrelado a obtenção de um certificado ou de uma profissão. As próprias demandas da sociedade, as alterações regulamentares das questões trabalhistas, levaram a uma mudança do que se espera de um indivíduo com potencial de empregabilidade. Aranha (2001)

reforça o papel transformador atribuído à educação, quando analisa que ela tem sido entendida por governantes, empresários, dirigentes e consultores de agências internacionais como um dos aspectos essenciais na superação do subdesenvolvimento e na integração dos países periféricos à competitividade do mercado internacional e na redução do desemprego.

Além do conhecimento técnico, se espera de um profissional a capacidade de atuar em vários papéis, de obter resultados, de ser competitivo não apenas pelas vantagens tradicionalmente ressaltadas no passado.

Freitas (1997) ressalta que o indivíduo se tornará atraente, do ponto de vista organizacional, ao obter novas habilidades, novos talentos e pela reciclagem de conhecimentos. Ou seja, no processo de desenvolver observa-se o incremento e o investimento no potencial profissional e pessoal das pessoas na organização.

De acordo com Dutra (2011) este processo de desenvolver pessoas tem o objetivo de estimular e criar condições para que estas pessoas e a organização cresçam igualmente. Pessoas capacitadas poderão produzir bens e serviços de maneira mais eficaz de forma que o crescimento pessoal e social caminhem *pari passu*.

Então, desenvolver pessoas é fundamental para o atingimento dos objetivos em qualquer estratégia organizacional e social que se estabeleça. São capacitações contínuas atreladas à gestão do conhecimento, à gestão de competências, além do desenvolvimento de carreiras e preparação das pessoas na aprendizagem de um processo contínuo de busca de vantagens competitivas para a organização, conforme assinalam Dutra, (2011) e Gil, (2010). Reforçando esse pressuposto, Senge (2008) destaca à medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, a aprendizagem torna-se fundamental para as organizações.

No contexto da empregabilidade encontra-se a necessidade de qualificação que, segundo Chiavenato (2008), é a união de várias ações de caráter pedagógico, atreladas ao planejamento de uma instituição, visando desenvolver continuamente os colaboradores, para que realizem suas atividades com maior qualidade e eficiência.

Tomando por base ainda Chiavenato (2008), percebe-se que os profissionais da atualidade devem estar em constante processo de capacitação, buscando identificar as necessidades da sociedade e das entidades, fornecer informações mais objetivas com qualidade, ser adaptável e estar preparado para mudanças. Esse autor assinala também que o futuro é muito promissor para aqueles que se reciclam, pois a velocidade das informações nos dias atuais exige profissional ágil e atento às mudanças. A sociedade tem mudado suas necessidades, criando a expectativa de que as organizações precisam prover melhor qualidade, com melhores serviços e com garantia de responsabilidade social (CHIAVENATO, 2008).

A empregabilidade sobre a qual a ESPI espera potencializar seus bolsistas faz parte de seu planejamento a nível estratégico, considerando a sistematização de atividades que propiciam o aprendizado, a obtenção de habilidades e a reciclagem de conhecimentos.

## ORÇAMENTO

AÇÃO	INDICADOR	2015	2016	2017
PROJETOS SOCIOEDUCACIONAIS	Produto	Vagas	Vagas	Vagas
		Ofertadas	Ofertadas	Ofertadas
	Meta Física	750	1.200	1.300
	Valor Orçam.	190.000	140.000	200.000
BOLSA IDIOMAS	Produto	Bolsa Ofertada	Bolsa Ofertada	Bolsa Ofertada
	Meta Física	5.000	5.500	6.000
	Valor Orçam.	686.000	695.000	750.000
BOLSA PÓS GRADUAÇÃO	Produto	Bolsa Ofertada	Bolsa Ofertada	Bolsa Ofertada
	Meta Física			
	Valor Orçam.	200.000	150.000	230.000
BOLSA UNIVERSIDADE	Produto	Bolsa Ofertada	Bolsa Ofertada	Bolsa Ofertada
	Meta Física			
	Valor Orçam.	5.300.000	4.620.000	4.620.000

Quadro 3 - Orçamento ESPI Programas socioinclusão

Fonte: PPA ESPI, 2015.

## PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS E SEUS INDICADORES DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

Os dados a seguir apresentam os resultados obtidos pelo PBU e PBI nos últimos anos e que representam seus indicadores de avaliação e monitoramento.

Indicador	Resultado
Número de bolsistas contemplados no ano 2015 (PBU)	5.557
Número de bolsas ofertadas no ano 2015 (PBU)	6.884
Número de bolsistas contemplados no ano 2015 (PBI)	4.028
Número de bolsas ofertadas no ano 2015 (PBI)	12.163
Número de inscritos 2014 (PBU)	38.620
Número de inscritos 2014 (PBI)	24.059
Número de inscritos 2015 (PBU)	51.713
Número de inscritos 2015 (PBI)	16.756
Bolsas ofertadas 2014 (PBU)	10.064
Bolsas ofertadas 2015 (PBU)	6.884
Bolsas ofertadas 2014 (PBI)	21.040
Bolsas ofertadas 2015 (PBI)	12.163

Quadro 4 - Indicadores PBU e PBI

Fonte: Sistema Bolsauniv, 2015.

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A avaliação dos Programas se dá em nível institucional com parâmetros aprovados pela Prefeitura Municipal de Manaus e se concentram nos seguintes indicadores:

- Número de candidatos inscritos
- Número de bolsas oferecidas
- Número de contemplados

## PROJEÇÕES DE CONTINUIDADE DA AÇÃO

Considerando os aspectos tributários do Programa, que envolvem a prestação de serviços pelas IES à sociedade e a consequente isenção tributária destes serviços mediante a oferta de bolsas, a perenidade do PBU e PBI fica consolidada a longo prazo.

Neste mesmo sentido as ações de parceria firmadas entre a ESPI e parceiros do Núcleo de Empregabilidade e Carreira,

também não envolvem recursos financeiros e poderão ser continuadas e aprimoradas. Da mesma forma a atividade de contrapartida que está vinculada a existência de bolsistas regulares tem sua continuidade de acordo com a permanência do Programa.

Para 2016 já estão planejadas as ofertas de bolsas e o processo de inscrição de candidatos deverá ocorrer em Novembro de 2015.

Finalmente, observa-se que será também lançado o PBPG, Programa Bolsa Pós Graduação, que tem a mesma sistemática do PBU e PBI, porém, voltado para as pessoas de baixa renda que já possuem uma graduação e pretendem cursar pós-graduação.

## CONCLUSÃO

Os Programas Bolsa Universidade e Bolsa Idiomas têm sido profícuos quanto ao processo de inclusão socioeducacional. Aprofundando seu compromisso com a responsabilidade social e imbuída de consciência cidadã, a ESPI criou o NEC visando ampliar a empregabilidade dos bolsistas integrantes de seus programas de inclusão socioeducacional, buscando, com essa ação, “fechar” um ciclo capaz de promover a inserção social e econômica de homens e mulheres que integram tais programas da Prefeitura de Manaus.

Mais do que números que por si só justificariam o sucesso dessa política pública, o acesso ao ensino superior tem permitido a realização de sonhos e a projeção de objetivos que antes seriam ainda mais difíceis para os participantes dos Programas de Socioinclusão.

É de se destacar a participação das IES privadas que, além das bolsas com isenção tributária, envidam esforços para o oferecimento de bolsas voluntárias aumentando o número de beneficiados pelo Programa.

No que tange ao PBI sua importância se consolidou com os importantes eventos ocorridos em Manaus, notadamente a Copa do Mundo de Futebol e os que porvirão, com destaque para a participação da cidade nas Olimpíadas do Rio de Janeiro 2016, momento em que alguns jogos da modalidade futebol feminino e masculino serão aqui realizados. A chegada de turistas de várias partes do mundo realçou a necessidade do segundo idioma.

Paulo Freire afirmava que não é possível ser gente senão por meio de práticas educativas, sendo este um processo contínuo durante toda a vida e baseado na prática e na teoria. Segundo Freire, o domínio da existência se dá pelo domínio do trabalho, da cultura, da história e dos valores, permitindo ao ser humano a autonomia (FREIRE, 2000).

Consoante ao que pregava Paulo Freire, a ESPI acredita e tem suas atividades voltadas a transformação do ser humano em um ser atuante, formador de seus caminhos e construtor de sua própria história.

A recepção aos candidatos contemplados é realizada de maneira a fazer com que os mesmos se sintam acolhidos em uma nova fase não só de suas carreiras, mas de mudança no decurso da vida, onde a realização do ensino superior é uma ferramenta de inclusão e soerguimento social.

São inúmeros os casos de bolsistas que apresentam histórias de luta, sacrifícios pessoais e de obstáculos que fazem a batalha travada pela ESPI, não árdua, mas sim desafiadora, na medida em que a instituição se materializa como fomentadora dos sonhos de uma parcela da população outrora alijada de seus anseios.

Mais do que odontólogos, administradores, pedagogos, engenheiros, tecnólogos, assistentes sociais e enfermeiros, a ESPI está apoiando a formação de seres humanos cômicos de que os sonhos se tornam realidade quando o indivíduo transforma sua própria realidade.

## BIBLIOGRAFIA

ARANHA, A. V. S. Formação profissional nas empresas: locus privilegiado da educação do trabalhador?. In S. M. Pimenta & M. L. Côrrea (Orgs.). **Gestão, trabalho e cidadania**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei n. 9.394, Ministério da Educação. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** - 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COUTINHO, M. J. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n. 3, jul./set. 2000, p.40-73.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1. ed. - 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, Maria É. **Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros**. In: MOTTA, Fernando C.P.; CALDAS, Michel (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURÃO, Luciana. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.13, nº.1 Curitiba Jan./Mar. 2009.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva; PINHO, José Antônio Gomes. **Transparência na Administração Pública: O que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um Estudo Exploratório em Seis Municípios da Região Metropolitana de Salvador**. **Revista de Contabilidade da UFBA (RC-UFBA)**, Salvador, v. 1, p. 48-61, 2007.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23º ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 33. Ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

SPOSAT, Aldaíza. **Assistência Social em Debate: Direito ou Assistencialização? O trabalho do/a Assistente Social no Suas: Seminário Nacional / Conselho Federal de Serviço Social - Gestão Atitude Crítica para Avançar na Luta**. - Brasília: CFESS, p. 42 , 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

# AVALIAÇÃO EM REDES - FEEDBACK 360 GRAUS COMO FORMA DE DEMOCRATIZAÇÃO NA GESTÃO DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

**Cleide Ferreira Alves**

Mestre em Gestão Empresarial e Docente da Faculdade Estácio do Amazonas (FEAM). Av. Djalma Batista, nº 122 69050-010. Manaus-AM. E-mail: cleide\_ferreiraalves@yahoo.com.br.

**Paula Roberta Viana Menezes**

Especialista em Gestão de Pessoas e Docente da Faculdade Estácio do Amazonas (FEAM). Av. Djalma Batista, nº 122 69050-010. Manaus-AM. E-mail: paula.menezes@estacio.br

## RESUMO

No passado as organizações utilizavam métodos de avaliação de desempenho muito burocráticos, lentos e muito limitados, difíceis de serem utilizados neste novo cenário do mundo empresarial, cada vez mais competitivo. Para isso o sistema de avaliação de desempenho deve ser sistêmico e dinâmico, portanto é importante ter conhecimento dos novos métodos modernos de avaliação de desempenho, promover um ambiente interno efetivamente competitivo que clame, com maior frequência, por melhores resultados e metas ainda mais audaciosas. Nesse sentido, o presente artigo apresenta as ferramentas utilizadas nas organizações, que servem para avaliar processos e o desempenho das pessoas. O objetivo do artigo é apresentar a Ferramenta de Avaliação de Redes (Feedback 360°), e enquanto análise de dados qualitativos, verificar o funcionamento do modelo de avaliação interna e externa, aplicado por uma instituição de ensino superior, localizada na cidade de Manaus/Amazonas.

**Palavras-chave:** Avaliação em Redes. Gestão de Desempenho. Feedback. Gestão por Competência. Avaliação.

## INTRODUÇÃO

No passado as organizações utilizavam métodos de avaliação de desempenho muito burocráticos, lentos e muito limitados, difíceis de serem utilizados neste novo cenário do mundo empresarial, cada vez mais competitivo. Para isso o sistema de avaliação de desempenho deve ser sistêmico e dinâmico, portanto é importante ter conhecimento dos novos métodos modernos de avaliação de desempenho, promover um ambiente interno efetivamente competitivo que clame, com maior frequência, por melhores resultados e metas ainda mais audaciosas.

Porém, isso só será possível quando todas as áreas da organização passarem a adotar iniciativas e critérios objetivos para avaliar o

desempenho de suas equipes. Dentro deste aspecto, cabe não somente a uma área específica realizar as avaliações de seus profissionais, mas todos os envolvidos que direta ou indiretamente, fazem parte da organização.

A evolução em redes vem sendo adotada entre as empresas nos Estados Unidos e Europa, por propiciar ao quadro profissional a oportunidade de dar e receber feedback. As redes de seus pares, superiores, clientes e fornecedores ampliam as possibilidades de aumentar a eficácia pessoal nos processos empresariais e em sua qualidade de vida no trabalho.

Para uma alta performance, cada colaborador deve possuir informações

detalhadas sobre o processo, seus objetivos, os indicadores de desempenho a serem avaliados, as competências desejáveis e a sistemática da formação das redes.

Neste sentido, o artigo têm como objetivo principal apresentar a Ferramenta de Avaliação de Redes (Feedback 360º) como forma de democratização na gestão de desempenho.

Para realização da pesquisa, foram utilizados livros que apresentam conceitos e definições sobre a temática, caracterizando, assim, o presente estudo como pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é um meio de formação de conhecimento e busca o domínio de um determinado tema, podendo inclusive ser produzida para um trabalho científico original (CERVO, BERVIAN, SILVA, 2007).

Enquanto análise de dados qualitativos, a pesquisa buscou verificar o funcionamento do modelo de avaliação interna e externa, aplicado por uma instituição de ensino superior, localizada na cidade de Manaus/Amazonas.

### **Avaliação em Redes**

Em sua evolução, a avaliação de desempenho foi passando por momentos de abertura até chegar ao modelo de redes, também conhecido como avaliação 360º graus. Para Gramigna (2007), a avaliação em rede propociona ao quadro profissional a oportunidade de dar e receber feedback. A proposta é que, tanto aqueles da cadeia produtiva interna e externa (clientes e fornecedores) possam contribuir com feedback, porém considera, também, a avaliação que o próprio colaborador faz de si mesmo.

Gramigna (2007) afirma que de posse dos resultados, o avaliado parte para a correção e o reajuste em sua performance, de forma a atender às expectativas da organização. A

organização deve descrever minuciosamente cada competência ou indicador de desempenho que será avaliado.

As redes podem ser formadas com um mínimo de cinco pessoas e o máximo de dez, e toda a chefia direta participa de todas as redes. É improtante frizar que em nenhuma hipótese as redes devem ser centralizadas na área de recursos humanos. A formação de redes deve ser decidida pela área interessada, como por exemplo, setor comercial.

Os instrumentos de avaliação em redes levam em consideração o desempenho desejado a partir dos perfis de competencias já definidos, como exemplo: a capacidade de apresentar resultados sob pressão. É importante frizar que um gerente alocado em função estratégica e um empregado posionado na primeira escala hierárquia da pirâmide organizacional, são avaliados na mesma competência, mas com níveis de exigencia e descrições de desempenho diferenciados.

### **Gestão de Desempenho: breve contextualização**

A avaliação de desempenho recebe varias denominações: Avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatório de progresso, avaliação de eficência individual ou grupal (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010, p. 241), “da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desemepenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus colaboradores”. Para o autor, a preocupação principal das organizações está voltada para medição, avaliação e monitoramento de quatros aspectos principais: resultados, desemepenho, competência e fatores críticos.

Quando se avalia, localizam-se problemas e, conseqüentemente, soluções que podem resolver e melhorar o processo. O autor assinala que existem seis questões fundamentais na avaliação do desempenho:

- ✓ Por que avaliar o desempenho;
- ✓ Qual o desempenho que deve ser avaliado;
- ✓ Como avaliar o desempenho;
- ✓ Quem deve fazer a avaliação do desempenho;
- ✓ Quando avaliar o desempenho;
- ✓ Como comunicar a avaliação do desempenho.

O desempenho humano na organização é extremamente incerto, por que varia de pessoa para pessoa, pois depende de inúmeros fatores que podem influenciar esse desempenho, como por exemplo: o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar, ou a relação custo benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer um determinado esforço.

Para Chiavenato (2010), é importante avaliar o desempenho porque toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho. Assim é possível detectar as devidas correções, além de servir como ferramenta de recompensa e desenvolvimento organizacional.

### Feedback - Ferramenta de gestão

Segundo Missel (2012, p.22) o feedback consiste na comunicação verbal (palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom de voz, postura, entre outras) dirigida a outros, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta nos participantes do grupo. São transmitidas por meio de uma metodologia específica, direta e clara, informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa.

O feedback como ferramenta de gestão já é adotado em milhares de organizações no mundo inteiro por líderes que acreditam que tornarão suas empresas mais fortes, lucrativas,

inovadoras, produtivas e muito mais estruturadas. Porém, mesmo com estas informações, há empresas que ainda não são adeptas a esta ferramenta, e gestores despreparados que não a utilizam em seu favor, ou a favor da empresa, seja por falta de informações, conhecimento, resistência e outros fatores. Para que esta ferramenta seja parte integrante, como afirma Missel (2012 p.26), deve ser incorporado à cultura do trabalho diário.

Para Ribeiro (20012), o ideal é reservar um tempo para fazer a reunião de avaliação de feedback, de forma planejada, definindo os pontos chaves a serem abordados. É importante começar a reunião ouvindo os funcionários e, caso necessário, fazendo a intervenção devida. Segundo o autor, a dificuldade da avaliação ocorre porque os gerentes têm dificuldade de estabelecer a diferença entre os conceitos (excelente, muito bom, bom, regular e inaceitável).

### Tipos de feedback

- ✓ Feedback Positivo: a função básica do feedback positivo é reforçar o comportamento e atitudes bem sucedidos, que se deseja que sejam repetidos. Gera um agradável bem-estar e costuma ser forte motivador;
- ✓ Feedback Corretivo: tem como objetivo a mudança do comportamento de uma pessoa; redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. Como é comum ser confundido com feedback ofensivo, é necessário treino para que ele seja eficaz em sua intenção e função;
- ✓ Feedback Ofensivo: quando desqualifica ou humilha quem recebe. Pode ser pessoalmente negativo, destrutivo. Esse feedback desmotiva e causa danos no desempenho profissional;

- ✓ Feedback Insignificante: trata-se de um feedback vago ou genérico, a pessoa que recebe não consegue entender o seu propósito. Sem efeito.

## Gestão por Competência

Ter competências para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. (RABAGLIO, 2001).

Para Zarifian (2001, p. 68), “A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Assumir responsabilidades torna-se um diferencial, exprime uma atitude. Mas o que é atitude? Segundo Gramigna (2007, p. 18):

Atitude é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com querer ser e querer agir [...]. O conhecimento é o segundo componente de uma competência, trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena[...]. Agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos é que chamamos de habilidade[...].

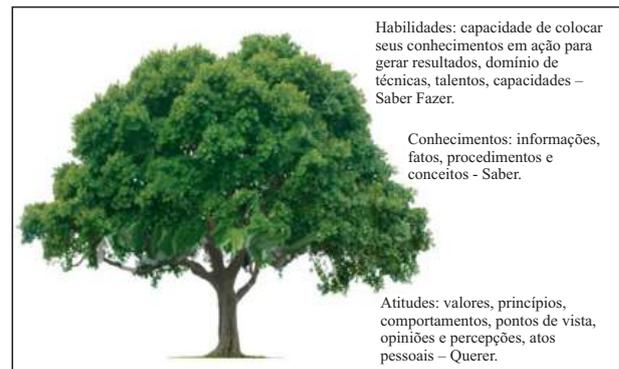
Com base nas definições dos autores, não basta o profissional ter somente o conhecimento técnico, mas, um conjunto de conhecimentos, que envolve teoria e prática. O querer fazer e o fazer bem estão atrelados, não somente ao conhecimento adquirido, mas à capacidade de apresentar o que foi aprendido.

A empresa pode pagar cursos, treinamentos e preencher eventuais lacunas na falta de experiência ou conhecimento técnico. Porém, habilidades e atitudes dependem exclusivamente do colaborador. Do

seu comprometimento, da sua força de vontade e dedicação.

Para ilustrar a competência no dia a dia, utilizaremos a metáfora da árvore, extraída de Gramigna (2007)

Figura 1: Metáfora da árvore



Fonte: Gramigna (2007), adaptado pelas autoras

Na metáfora da árvore, vemos que a Atitude, representada pela raiz é um indicador de impacto e que dá distinção ao profissional. Pessoas que tomam iniciativa, gostam de participar de treinamentos e eventos de desenvolvimento, acreditando que isso é importante para o seu autodesenvolvimento.

Já o tronco, é o nível de conhecimentos essenciais, aqueles que fazem parte do rol de informações necessárias ao desenvolvimento de habilidades.

A Habilidade representada pela copa da árvore, representa a capacidade do indivíduo usar o conhecimento de forma adequada. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estas não são úteis e não trazem algum benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido.

Segundo Gramigna (2007, p. 44) o mapeamento de competências “exige a participação da direção da empresa e é decisiva para o desenvolvimento do projeto”. Além disso, inclui discussões sobre o negócio, missão, visão, diretrizes e políticas da organização, bem como define o perfil de competências da empresa e das pessoas.

**Tabela: 1 Mapeamento de Competências**

COMPETÊNCIAS	SIGNIFICADO
Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento	Capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.
Capacidade de adaptação e flexibilidade	Habilidade para adaptar -se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.
Capacidade Empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva e adequada ao contexto.
Capacidade negocial	Capacidade para se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.
Comunicação e interação	Capacidade para interagir com as pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar, com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário.
Criatividade e Inovação	Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da Qualidade	Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe
Motivação e energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.
Orientação para resultados	Capacidade de trabalhar sob orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.

Fonte: Gramigna (2007), adaptado pelas autoras

O aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, num pré-requisito fundamental para a implantação do modelo. As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização, e que os capacitam para a execução de determinadas atividades, surgem ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

#### **Avaliação de desempenho em uma instituição de Ensino Superior**

Segundo a Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, a avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES) é parte integrante do conjunto de procedimentos avaliativos que compõem o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Fazem parte desse sistema, além da avaliação institucional, a avaliação de cursos de graduação e o Exame Nacional de Avaliação dos Estudantes (ENADE). ([www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)).

Esses processos avaliativos possibilitam oportunidades auxiliares na formulação de diretrizes para as políticas públicas de educação superior, na melhoria da qualidade e da relevância das IES. O processo está dividido em Avaliação Interna e Externa.

A Avaliação Interna ou Auto-avaliação é Coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da auto-avaliação institucional da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A avaliação interna, realizada pela CPA, é um processo constante que visa a identificar os pontos positivos e em quais pontos a instituição deve avançar, e propor medidas que melhorem a qualidade de toda a estrutura e ações vinculadas ao ensino e à aprendizagem.

Já a Avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo Inep ( Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das auto-avaliações.

O processo de avaliação externa independente de sua abordagem se orienta por uma visão multidimensional que busque integrar suas naturezas formativa e de regulação numa perspectiva de globalidade. A avaliação externa é realizada de tempos em tempos pelos técnicos do Ministério da Educação e Cultura (MEC), que visitam a Instituição para avaliá-la.

A auto-avaliação é uma oportunidade para se avaliar a instituição como um todo, em

todos os seus aspectos, especialmente quando se sabe que é necessário planejar antes de agir. A CPA é o melhor veículo disponível para identificar e propor soluções para os problemas. Há uma grande importância da participação do acadêmico, pois a percepção deles irá fazer a Instituição ir em busca de melhorias contínuas, pois é avaliada a didática do Professor, como ele trabalha em sala de aula, os materiais e métodos utilizados, e caso sejam encontradas fragilidades, isto é atacado com capacitação e formação do corpo docente.

### Como se avalia

Inicialmente, esclarecemos que não temos autorização para citar o nome da IES, porém podemos relatar o funcionamento da avaliação por ela realizada.

A operacionalização do processo de avaliação e autoavaliação contempla o tratamento das informações oriundas da comunidade interna e externa, favorecendo a convergência dos dados em torno de objetivos comuns, bem como a busca compartilhada de soluções para os problemas apresentados.

A aplicação de instrumentos de coleta de dados é realizada eletronicamente, via internet, por meio do SIA. O instrumento é aplicado conforme o calendário acadêmico da IES. Para os acadêmicos responderem o instrumento de avaliação a IES disponibiliza os laboratórios de informática, um terminal de computador com acesso à internet e garante a privacidade do acadêmico. O processo é de responsabilidade da Gestão Acadêmica, executado pelos membros da CPA.

A metodologia proposta orienta o processo quanto às decisões do planejamento e replanejamento da IES de forma flexível para, diante de situações concretas, assumir novos contornos. As técnicas para coleta de dados utilizada são: seminários, painéis de discussão, reuniões técnicas e sessões de trabalho, dentre outras. Além dos procedimentos relatados, anualmente, a IES propicia

um período previsto, no calendário acadêmico em que discentes, docentes, corpo técnico-administrativo e comunidade externa avaliam as dimensões previstas no projeto de avaliação institucional.

São chamados a responder um questionário com itens de avaliação ou quesitos, dividido em blocos de avaliação com questões que se referem à avaliação institucional (infraestrutura e serviços); quesitos que se destinam à avaliação dos cursos, quesitos referentes à disciplina do curso e ao trabalho do professor, do coordenador e dos Gestores da IES. Na consolidação dos dados, as notas são agregadas em médias por setores, por turma, por professor, por curso e gerais.

A Metodologia de construção do relatório de autoavaliação é referenciada pela flexibilidade e a liberdade preconizadas pelas Leis 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e 10.861/04, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e baseada na portaria número 1.264/08 que aprovou em extrato, o instrumento de avaliação externa de IES do SINAES, a metodologia de construção deste instrumento de autoavaliação, foi concebida de forma tal que, diante de situações concretas, conseguisse assumir contornos, que servissem, oportunamente, de apoio ao processo de tomada de decisão da Instituição para as situações que estivessem em pauta.

O resultado das avaliações subsidia as ações e as tomadas de decisões dos gestores, entre outros, da apresentação de dados específicos que permitam indicar ações de capacitação docente; propostas para os projetos pedagógicos e oportunidades/necessidades de melhoria de serviços e infraestrutura.

A comunidade acadêmica toma conhecimento dos resultados por meio de relatórios produzidos e postados no sítio institucional e <www>, bem como elabora e distribui informativo impresso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano, porém deve-se levar em consideração uma avaliação que não atenda somente a necessidade da organização, mas que potencialize seus colaboradores, a fim de definir programas de treinamento e desenvolvimento.

A avaliação deve cobrir não somente o desempenho atual, mas também, o alcance de metas e objetivos futuros, tanto para a organização, quanto para o colaborador, verificando seus pontos fortes, aquilo que poderá aplicar mais intensamente no trabalho, e, pontos frágeis, aquilo que deverá ser objeto de melhoria através do treinamento e desenvolvimento pessoal.

Quanto ao estudo realizado sobre a avaliação em uma IES, conclui-se que o processo avaliativo ganha uma dimensão diagnóstica, porque permite verificar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados ou não, e o porquê; uma dimensão prospectiva quando oferece informações sobre o que fazer dali por diante para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa; e uma dimensão formativa enquanto apresenta resultados sobre o desempenho da instituição e da adequação dos objetivos propostos durante todo o processo, e em todos os momentos.

Sendo assim, o artigo conseguiu atender ao objetivo proposto, apresentar a Ferramenta de Avaliação de Redes (Feedback 360°), e enquanto análise de dados qualitativos, verificar o funcionamento do modelo de avaliação interna e externa, aplicado por uma instituição de ensino superior, localizada na cidade de Manaus/Amazonas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Leis 9.394/96**. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Consulta: <http://www.mec.gov.br.>>. Acesso em 07 out. 2017.

BRASIL. **Lei 10.861/04**. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Consulta: <http://www.mec.gov.br.>>. Acesso em 07 out. 2017.

BRASIL. **Lei 1.264/08**. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Consulta: <http://www.mec.gov.br.>>. Acesso em 07 out. 2017.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GRAMINGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson, 2007.

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA ( M E C ) . Disponível em : <<http://www.mec.gov.br.>>. Acesso em 07 out. 2017.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas S.A, 2001.



**Orgulho de ser Administrador!**



[/cra.amazonas](https://www.facebook.com/cra.amazonas)



[@cra.amazonas](https://www.instagram.com/cra.amazonas)



(92) 98441-9702

## EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DESCARTE CORRETO

**Maria Marliane Damasceno de Oliveira**

Bacharel em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas. - Escola Superior de Ciências Sociais. Av. Castelo Branco Nº 504 - Cachoeirinha - Cep 69.065-010 - Manaus - Am. E-mail: mmdo.adm@uea.edu.br

**Wlademir Leite Correia Filho**

Mestre em Gestão Estratégica pelo Instituto Superior de Gestão de Lisboa - Portugal. Pós Graduado em Marketing Empresarial e Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Amazonas. Professor da Universidade do Estado do Amazonas - Escola Superior de Ciências Sociais. Av. Castelo Branco Nº 504 - Cachoeirinha - Cep 69.065-010 - Manaus - Am. E-mail: wfilho@uea.edu.br

### RESUMO

Levando em consideração as constantes mudanças no mundo e a preocupação com a sustentabilidade do planeta, este artigo ressalta a relevância dos empreendimentos sustentáveis. Seu objetivo geral é identificar como a empresa Descarte Correto promove o empreendedorismo sustentável, tendo como objetivos específicos: entender o significado do empreendedorismo sustentável, descrever as ações da Descarte Correto que embasam o conceito de negócio social e relacionar as características comuns aos empreendedores com as ações do empreendedor fundador da empresa. Os métodos utilizados para a análise foram pesquisa de campo, documental e bibliográfica, que consistiram em visitas à empresa, obtenção de entrevista com o diretor, observações e análise de documentos. Ao concluir a pesquisa e analisar os dados foi possível apreender o conceito de empreendedorismo sustentável, fazendo a diferenciação com conceitos similares, identificar as ações de negócio social realizadas pela empresa e fazer uma relação das ações do sócio-fundador com as características empreendedoras referenciadas neste estudo.

Palavras-chave: Empreendedorismo sustentável. Negócio social. Características empreendedoras.

### INTRODUÇÃO

O atual mercado exige das organizações capacidade para identificar oportunidades de negócios que desenvolvam estratégias de sustentabilidade. As empresas começaram a ser cobradas para inserir em seus negócios a responsabilidade social e ambiental.

Em busca de soluções para esses desafios, começam a surgir novos modelos de organizações, os quais têm como intuito a geração de valor social e/ou ambiental, além do valor econômico. Esses empreendimentos apresentam produtos e formatos inovadores para atender a uma demanda da sociedade.

Um novo modelo de empreendedorismo é o chamado Empreendedorismo Sustentável. Neste modelo de negócio, o foco deixa de ser apenas financeiro e passa a ser também socioambiental, o objetivo é oferecer produtos e serviços que auxiliem na diminuição das desigualdades sociais e estimulem o progresso de forma sustentável.

A relevância do tema se deve ao agravamento da pouca eficácia das ações governamentais, aliada às ações de pessoas que em meio a essa insatisfação tomam iniciativa e mobilizam seu poder criativo em busca de soluções para as mazelas sociais.

Diante disto, temos a questão: como a empresa Descarte Correto promove o Empreendedorismo Sustentável?

A pesquisa teve como objetivo geral identificar como a empresa Descarte Correto promove o empreendedorismo sustentável. E os objetivos específicos definidos foram: entender o significado do empreendedorismo sustentável, descrever as ações da Descarte Correto que embasam o conceito de negócio social e relacionar as características comuns aos empreendedores com as ações do empreendedor da empresa Descarte Correto.

Os meios utilizados para a investigação foram pesquisa de campo, documental e bibliográfica, que consistiram em realizar visitas à Descarte Correto, onde foi obtida entrevista com o diretor da empresa, feitas observações e análise de documentos.

Ao concluir a pesquisa e analisar os dados foi possível apreender o conceito de empreendedorismo sustentável, fazendo a diferenciação com conceitos próximos, identificar as ações de negócio social realizadas pela empresa.

## EMPREENDEDORISMO

Para Marcos Hashimoto (2006 apud RIZZATO, 2014, p. 9) “o primeiro uso do termo empreendedorismo, foi registrado por Richard Cantillon, em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza”.

No mundo têm ocorrido grandes transformações em curtos períodos de tempo, sobretudo no século XX quando foram criadas muitas das invenções que revolucionaram a vida das pessoas. Essas invenções são frutos de inovações ou de uma nova visão sobre como utilizar algo já existente, mas que ninguém antes olhou de outra maneira. Por trás dessas invenções existem pessoas diferenciadas, visionários que questionam, arriscam, fazem acontecer e empreendem. (DORNELAS, 2015).

O empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção) e como são descobertas ou criadas por indivíduos característicos, que identificando uma oportunidade potencialmente valiosa, no sentido de poder ser explorada em termos práticos, possam produzir lucros sustentáveis. (BARON e SHANE, 2013).

Dornelas (2015, p.9) chama atenção para o fato dos empreendedores terem papel ativo nas mudanças que estão ocorrendo no mundo:

[...] o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para sociedade.

As crises e mudanças relacionadas aos setores econômico e social estão direcionando a sociedade para novas formas de organização do trabalho.

De acordo com (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p.20) “o desenvolvimento sustentável é um dos assuntos mais pertinentes da atualidade, e o empreendedorismo pode ter uma influência muito positiva sobre os problemas contemporâneos”. O que denota que as ações dos empreendedores podem ao mesmo tempo sustentar e desenvolver.

## EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

De acordo com Borges (2014) até a metade do século XX as empresas surgiam e se expandiam sem preocupação com os impactos ambientais e sociais que causavam. Foi a partir dos anos 1960 que se passou a questionar o modelo de desenvolvimento vigente.

O empreendedorismo sustentável foca em preservar a natureza, conservar o suporte de vida e a comunidade, em busca de oportunidades de criar novos produtos e serviços para gerar ganho, sendo que o termo ganho abrange benefícios econômicos e não econômicos a indivíduos, à economia e à sociedade, caracterizando desenvolvimento. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Quanto ao papel da sustentabilidade, Borges (2014, p.6) afirma que “as ações sustentáveis de cunho ambiental ou social podem ser o meio ou o objetivo do empreendedor”. Segundo o autor, para algumas empresas, o objetivo principal com o empreendimento é o lucro, e a exploração de um negócio social ou ambiental é o meio utilizado para isso; e para outros empreendedores, o objetivo é cooperar para o desenvolvimento sustentável, e o lucro proporcionado pelo negócio é apenas um meio de manter a empresa e um estilo de vida compatível com os valores da sustentabilidade.

### NEGÓCIO SOCIAL

O chamado negócio social, também conhecido como Setor 2.5 (dois e meio) ou empresa social, permite aos empreendedores vincular sustentabilidade financeira e impacto positivo à sociedade. Para o SEBRAE (2013, p.4) os negócios sociais são:

Empreendimentos que focam o seu negócio principal na solução, ou minimização, de um problema social ou ambiental de uma coletividade. Esse objetivo faz parte do seu plano de negócios e é o que vai trazer lucro para a empresa. A viabilidade econômica do negócio é crucial para sua sobrevivência, que não busca subvenções e patrocínios. Portanto, viabilidade econômica e preocupação social e ambiental possuem a mesma importância e fazem parte do mesmo plano de negócios. Além disso, esses empreendimentos buscam incentivar o consumo responsável e sustentável,

sem endividamentos excessivos.

Segundo o SEBRAE (2015), para atuar nesse setor é necessário compreender bem o mercado em que você está inserido; pesquisar as oportunidades e fontes de financiamento; manter o foco no impacto social desde o início, pois a motivação é importante e essencial; fazer o planejamento financeiro focado na sustentabilidade do negócio e monitorar os resultados e os impactos promovidos; e um ponto muito importante, investir sempre em apoio técnico, capacitação e desenvolvimento contínuo.

### A EMPRESA DESCARTE CORRETO

A Descarte Correto é uma empresa social, com sede na cidade de Manaus, fundada em 2011, pelo empreendedor Alessandro Dinelli. A empresa oferece destino correto para o lixo eletrônico, através de coleta e reciclagem, e realiza projetos sociais de inclusão digital e capacitação profissional de jovens moradores de áreas carentes.

Sendo especializada na gestão de resíduos tecnológicos, a Descarte Correto coleta lixos eletrônicos descartados por empresas, instituições públicas e residências. Os materiais coletados passam por um processo de manufatura reversa na própria empresa, e logo após são comercializados e enviados para empresas de reciclagem certificadas que extraem sua matéria-prima (como cobre, alumínio, plástico, etc.) para reaproveitamento e incineram os resíduos finais com segurança - seguindo as orientações da Política Nacional de Resíduos Sólidos - (Lei 12.305).

A empresa possui parcerias com empresas, onde coloca pontos de coleta para seus colaboradores e clientes; e com igrejas e associações de moradores, para criar centros de inclusão digital, atualmente são oito ativos, os jovens participam de aulas teóricas e práticas, sendo capacitados nas áreas de auxiliar técnico em manutenção de computadores e redes, manufatura reversa e

educação ambiental. Esse programa tem o nome de “Acelere sua qualificação profissional” e prepara os alunos para o mercado de trabalho, sendo alguns jovens contratados pela própria Descarte Correto. Como resultados no ano de 2015, foram recuperados 400 computadores e 800 alunos foram capacitados em informática básica e cursos profissionalizantes.

A organização ainda realiza o recommerce, que é a venda dos computadores recuperados pra micro empreendedores ou pessoas de comunidades de baixa renda.

O empreendimento surgiu a partir de uma ONG, criada em 2001, chamada CDI AMAZÔNIA (Comitê para Democratização da Informática Amazônia). Nessa época o empreendedor Alessandro Dinelli se sentiu impactado com o fato de observar um grande número de jovens que queriam entrar no mercado de trabalho, mas não tinham conhecimento de informática básica e nem condições ou oportunidades de aprendizado, a partir disso ele iniciou a implementação dos centros de inclusão digital nas comunidades de baixa renda em Manaus, se estendendo para Maués e Itacoatiara no interior do Estado do Amazonas.

O projeto social cresceu chegando a capacitar 18000 pessoas até o ano de 2009, conforme dados do próprio empreendedor, mas começou a enfrentar o problema da sustentabilidade, devido à crise econômica não havia mais nenhum tipo de patrocínio e a ONG dependia de doações para se manter. Foi então que Alessandro, como fundador, percebeu que eles deviam procurar outro modelo de negócio para manter suas ações, porque a organização precisava de sustentabilidade. Ademais a ONG recebia uma ampla quantidade de material, porém grande parte se transformava em entulho.

Neste período começou uma fase de pesquisas e estudos sobre o que fazer com todo o lixo tecnológico que eles possuíam. Deste

modo ele percebeu que o problema era de ordem mundial. Foi então que Alessandro compreendeu a grande oportunidade de negócio que estava diante dele. As pessoas não tinham como descartar seus aparelhos eletrônicos, além do que esse material descartado poderia ser visto como matéria-prima pelos diversos componentes que possui.

Então, Alessandro decidiu criar uma empresa para dar destinação ao material, ao invés de focar no problema do acúmulo do lixo eletrônico, ele focou na oportunidade que esse material poderia oferecer.

Em outubro de 2012, a Descarte Correto ficou entre os projetos mais promissores e com maior impacto social no mundo. A empresa foi um dos 12 finalistas da Competição Jovens Inovadores, organizada pela União Internacional das Telecomunicações (UIT), em Dubai.

A atuação de Alessandro Dinelli e o impacto social do trabalho desenvolvido com a Descarte Correto renderam-lhe o reconhecimento do programa de empreendedores sociais da Ashoka, no ano de 2014. ASHOKA (Disponível em: <https://www.ashoka.org/fellow/alessandro-dinelli>).

## METODOLOGIA

A pesquisa em questão, de acordo com Teixeira (2005) é um estudo de caso de natureza qualitativa, uma vez que a partir dos dados coletados busca a compreensão do contexto da situação. Também é caracterizada como sendo uma pesquisa explicativa, já que tem como proposta a coleta, o registro e a análise de dados, visando fornecer um relato do que vem sendo desenvolvido na empresa Descarte Correto quanto ao empreendedorismo sustentável.

Os meios utilizados para a investigação foram pesquisa qualitativa, pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Através de entrevistas, apropriação de documentos -

organograma da empresa, modelo do laudo de manufatura reversa, imagens das aulas no programa interativo, apresentação da empresa - com o intuito de obter informações já existentes; e pesquisa bibliográfica, visto que para a construção e interpretação, foram necessárias informações obtidas através de estudos anteriores de autores da área da administração, assim como pesquisas baseadas em artigos, monografias e sites de entidades competentes, no que concerne ao tema, possibilitando de tal modo o conhecimento base para a pesquisa. (SEVERINO, 2007).

Foram realizadas visitas à empresa, onde foi obtida entrevista com o empreendedor fundador, com o objetivo de identificar as ações desenvolvidas por eles; feitas observações e realizado um estudo de documentos fornecidos pela empresa, sendo complementados com dados oriundos de outras fontes de pesquisa bibliográfica e documental.

#### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como pudemos constatar, o empreendedorismo sustentável se estabelece a partir da preocupação com os impactos ambientais e sociais que são gerados pelo empreendimento. Conforme aponta Borges (2014) esse modelo de negócio procura integrar os aspectos sociais, econômicos e ambientais de forma a gerar rentabilidade financeira, crescimento econômico e bem-estar social, além de buscar uma conscientização em relação à conservação ambiental e à utilização racional dos recursos naturais.

É importante ressaltar que empreendedorismo sustentável não é o mesmo que negócio social. De acordo com Antunes (2016) o negócio social está diretamente relacionado ao empreendedorismo sustentável, por se tratar de um empreendimento que possui sustentabilidade, porém nem todo empreendimento sustentável é um negócio social.

A empresa Descarte Correto é

caracterizada como Empresa social, atuando em ambos os nichos de sustentabilidade, tanto de negócio ambiental, ao fazer o trabalho de coleta de lixo eletrônico; quanto de negócio social, ao implantar centros de inclusão digital nas comunidades carentes de Manaus e nas cidades de Maués e Itacoatiara.

Em relação ao seu papel de sustentabilidade a empresa poderia ser caracterizada como uma empresa que possui papel de sustentabilidade como objetivo, pelo fato de ter surgido a partir de uma organização não governamental que já realizava um trabalho social de inclusão digital. Porém o empreendedor, fundador e diretor da empresa, Alessandro Dinelli, prefere não optar por uma ou outra definição. Ele afirma:

O que nos inspirou foi o modelo dois e meio. Que a partir de produtos e serviços você vai ter uma lucratividade. A questão é como você investe essa lucratividade. Quando você fala de negócio social, existe o modelo cem por cento Yunus, onde é investido todo o lucro de volta no negócio e tem o modelo híbrido que não determina qual o percentual que eu posso distribuir entre os sócios e o percentual que será reinvestido no negócio. Isso vai depender da gestão da empresa. O setor dois e meio vem tentando convergir essas duas situações. [sic]. (DINELLI, em entrevista concedida ao autor).

Quanto ao uso da responsabilidade Social Empresarial o empreendedor mostra que tem responsabilidade social quando garante que parte dos funcionários da empresa são alunos dos centros criados pela própria empresa nas comunidades. Dinelli afirma:

Algumas pessoas da nossa equipe de produção são jovens que vieram de comunidades que a gente apoia. Como exemplo o nosso líder de produção, foi aluno de informática, passou pela capacitação e hoje é nosso

funcionário. Se a gente precisar contratar alguém, um ponto fundamental pra gente é sempre olhar primeiro na comunidade, quem estamos capacitando, que poderia vir fazer parte da nossa equipe. [sic]. (DINELLI, em entrevista concedida ao autor).

O empreendedor identificou o perfil da organização como sendo uma organização que objetiva atingir resultados de modo coletivo e integrado; que os bens e serviços produzidos pela organização se destinam à comunidade local e global; define que o foco da organização está no mercado e atende à comunidade conforme sua missão; que as medidas de desempenho da organização são o impacto e a transformação social e que a organização visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade.

As ações empreendedoras começam quando uma oportunidade lucrativa encontra uma pessoa empreendedora (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014). O empreendedor Dinelli percebeu a oportunidade que tinha de ter lucratividade e ao mesmo tempo de manter seu projeto social e teve uma visão das grandes transformações que estão ocorrendo no mundo, entendendo a necessidade de pessoas carentes e a realidade mundial em relação ao consumo e escassez de recursos naturais e a questão do descarte incorreto do lixo eletrônico. O empreendedor foi em busca de conhecimento, estudou novas formas e tendências de negócio e compreendeu a nova direção que as relações de comércio estão tomando.

Como empreendedor é muito satisfatório, o fato de está desenvolvendo algo que não faz sentido só pra mim. Você consegue unir o crescimento profissional ao fato de que neste momento em diversas comunidades tem alunos estudando nos nossos programas interativos, pessoas que eu não conheço e talvez não vá conhecer, mas que tem

oportunidades que são frutos do nosso trabalho. O trabalho que desenvolvemos alimenta a sensação de legado, de missão cumprida, dá um sentido diferente. É o desafio de tornar isso sustentável, não pela lucratividade, mas se eu não tornar isso sustentável, eu vou deixar de impactar milhares de vidas. [sic]. (DINELLI, em entrevista concedida ao autor).

O empreendedor possui uma boa rede de relacionamentos, tem contatos com inúmeras empresas e comunidades na região. Além disto, ele demonstrou que valoriza sua equipe de trabalho ao deixar clara a relevância da capacitação dos mesmos.

Não se faz nada sozinho, tem que se buscar parcerias. E nos estamos com uma parceria com o SEBRAE. Estamos recebendo consultorias que estão, não só capacitado a mim e a Carol como gestores, como a nossa equipe. Em uma das consultorias fiz questão que os nossos colaboradores fizessem parte da equipe, justamente pra eles abraçarem a causa, vivenciarem. Saber o que está errado e analisar, pensar como poderia está melhor. Os colaboradores tem que ter ciência que tudo é um conjunto, como uma engrenagem. [sic]. (DINELLI, em entrevista concedida ao autor).

Ao expor seu entendimento sobre a motivação para o negócio, Dinelli diz:

O que me motiva e inspira muito é olhar para todo o material no galpão e pensar: - Se nós não estivéssemos fazendo esse trabalho, onde estaria tudo isso? Com certeza estaria agredindo de alguma forma o meio ambiente. A questão do negócio social é poder inspirar pessoas que possam vim pra esse mundo também, às vezes somos convidados pra falar e não sabemos quantas pessoas ali podem ser inspiradas pelo nosso trabalho.

[sic]. (DINELLI, em entrevista concedida ao autor).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu deter um entendimento mais específico acerca do significado e formato do empreendedorismo sustentável, fazendo a diferenciação com conceitos que possuem significados próximos, o que pôde ficar mais claro a partir da apresentação do caso da empresa Descarte Correto, que aponta para uma nova perspectiva do empreendedorismo, exemplificando o modelo de negócio social com sucesso.

Foi possível conhecer as contribuições que a empresa está trazendo para a sociedade nos âmbitos ambiental e social, ao fazer a coleta de lixo eletrônico, realizar o processo de manufatura reversa e enviar o material para as empresas de reciclagem e promover um programa interativo com cursos profissionalizantes nas comunidades carentes de Manaus e nos municípios de Maués e Itacoatiara, através da implantação de centros de inclusão digital, montados com os computadores recuperados pela empresa, onde são ofertados os cursos para jovens de baixa renda.

Este trabalho vem colaborar para a disseminação das práticas comuns relativas à condução de um empreendimento sustentável, publicitando os resultados e benefícios desse tipo de negócio frente aos empreendimentos tradicionais e fomentando a discussão em torno do tema empreendedorismo sustentável.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Julianna. *Negócios sociais x Empreendedorismo*. 2016. Disponível em: <<http://www.sustentabilidadecorporativa.com/2016/06/negocios-sociais-x-empendedorismo.html>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

ASHOKA. *Alessandro Dinelli*. Disponível em: <<https://www.ashoka.org/fellow/alessandro-dinelli>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BORGES, Cândido (org.). *Empreendedorismo sustentável*. São Paulo: Saraiva, 2014.

CARDOSO, Gabriel. *Mude, você, o mundo*. São Caetano do Sul, 2015.

DESCARTE CORRETO. *Transformamos lixo eletrônico em benefícios econômicos e socioambientais*. Disponível em: <<http://descartecorreto.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

DORNELAS. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 5. ed.- Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo*. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

RIZZATO, Sálvio de Castro e Costa. *Personalidade empreendedora - a motivação, as crenças e os traços de personalidade dos estilos empreendedores: sonhadores, seguidores e propulsores*. Curitiba, PR: CRV, 2014.

SEBRAE. *Negócios sociais*. Brasília/DF, 2013. Disponível em: <[http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wpcontent/themes/maratona/file/cartilha\\_ns\\_ii.pdf](http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wpcontent/themes/maratona/file/cartilha_ns_ii.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2016.

\_\_\_\_\_. *Sistema de inteligência setorial: sustentabilidade - gestão sustentável*. 2015. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/gestao-sustentavel/55e83c21c3779d21009a1f6d>>. Acesso em: 02 out. 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TEIXEIRA, Elizabeth. *As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

# A RBA É MUITO MAIS QUE UMA REVISTA!

Uma ferramenta completa para você, administrador, saber as principais notícias da categoria.

**REVEJA OUTRAS EDIÇÕES  
E FAÇA PARTE DO NOSSO  
TIME AZUL DE LEITORES.**



# rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO

Acesse a RBA digital em:

[revistarba.com.br](http://revistarba.com.br)

## ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS CERTEZA DE UM AMANHÃ

**Járlisson da Silva Sousa**

Acadêmico de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia (ICSEZ). Estrada Macurany ,1805, campus universitário, Jacareacanga. CEP: 69152-240. Parintins - AM. E-mail: jarlisson2015@gmail.com

**Liene Silva Cavalcante**

Acadêmico de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Paulista Ensino a Distância (UNIP EAD), Polo/Campus: Parintins, Alcides Seixas, 180/Conjunto Vitoria Regia - SHAM. CEP: 69151599. Parintins-AM. E-mail: lienecavalcante282@gmail.com

### RESUMO

O objetivo deste artigo é, através de pesquisas bibliográficas, abordar um fator determinante para as organizações atualmente, a sustentabilidade, e como ações e debates sobre esse tema tão complexo são cruciais para o futuro do mundo e das organizações, como está sendo o aceite por parte dessas e como podem contribuir com o meio ambiente tendo como visão o futuro da empresa. A necessidade de mobilizar e conscientizar seus colaboradores a adquirir uma visão ambiental de forma a atingir objetivos sustentáveis da organização, será tratada no tópico gestão de pessoas, explanaremos a importância das discussões sobre o meio ambiente e desenvolvimento sustentável nas organizações, e as dificuldades para se equilibrar os fatores econômicos com os ambientais e sociais que são os pilares quando refere-se à sustentabilidade.

**Palavra-Chave:** Sustentabilidade Organizacional. Gestão de Pessoas. Meio Ambiente.

### INTRODUÇÃO

O modelo de produção desenvolvido até os dias de hoje colaborou com um problema cujas consequências estão mais evidentes, danos ambientais, que geram um efeito global.

Até antes da Segunda Guerra Mundial, a preocupação de conservar o meio ambiente era no sentido de preservar grandes áreas de ecossistemas, defendidas por pequenos movimentos ambientalistas e muitas vezes não vistas com bons olhos pelos adeptos do crescimento acelerado. Com o crescimento das pressões humanas sobre o meio ambiente e a interferência direta na qualidade de vida dos povos, esses movimentos ganharam força, da crescente consciência social de que, em vez de vida e bem-estar social superiores e apesar de todos os benefícios, a industrialização,

baseada na ciência e nas tecnologias modernas, provoca doenças e desastres ecológicos, podendo inclusive, inviabilizar a vida no planeta, pois degrada e polui o meio ambiente. Atualmente, a percepção que a humanidade possui em relação aos efeitos ambientais é de que os danos causados pelo desenvolvimento descontrolado sem preocupação com o ambiente são de escala global, diferente do entendimento que se tinha, ou por conveniência, se acreditava há algumas décadas.

Oliveira (1997) explicita que: os problemas ambientais gerados por esse estilo de desenvolvimento (finitude dos recursos naturais, extinção da fauna e da flora, deterioração e impactos irreversíveis ao meio ambiente, efeito estufa ...), passou a ser preocupação de toda a sociedade. Neste

contexto, toda a sociedade passa a se preocupar com os efeitos desse meio de crescimento desordenado, crescem as discussões sobre o tema sustentabilidade e suas dimensões social, econômica e ambiental, e revelam-se as dificuldades de conciliar, equilibrar a importância de adotá-los juntos como meio de desenvolvimento sustentável principalmente nas organizações, pois segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991, p.46) Desenvolvimento sustentável é “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”, esse é o novo desafio das organizações.

### GESTÃO ORGANIZACIONAL

A realidade hoje, com diversos problemas ambientais, põe em foco o tema sustentabilidade, que visa estabelecer um equilíbrio entre o que a natureza pode nos oferecer, qual o limite para o consumo dos recursos naturais e a melhora na nossa qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável que tem como objetivo preservar o ecossistema, mas também atender às necessidades socioeconômicas das comunidades e manter o desenvolvimento econômico. A partir do momento em que se percebeu que os danos causados ao meio ambiente não são apenas locais, a comunidade internacional buscou discutir esse tema, e com essa tomada de consciência de que é preciso cuidar, proteger e conservar o meio ambiente para se ter qualidade de vida, é que começam a ser preparadas reuniões e conferências, para se discutir problemas de caráter ambiental. Desse debate surgem questões a serem estudadas profundamente como: como obter desenvolvimento sustentável visando ao fator social e o econômico? Levando em consideração isto, percebe-se que os três fatores, o triple bottom-line, econômico, ambiental e social devem caminhar em equilíbrio.

A noção de sustentabilidade surgiu do conceito de desenvolvimento sustentável definido pela CMMAD da Organização das Nações Unidas (ONU) e publicado no relatório Nosso Futuro Comum ou Relatório de Brundtland, em 1988.

Satisfazer as necessidades e as aspirações humanas é o principal objetivo do desenvolvimento. Nos países em desenvolvimento, as necessidades básicas de grandes números de pessoas - alimento, roupas, habitação, emprego - não estão sendo atendidas. Além dessas necessidades básicas, as pessoas também aspiram legitimamente a uma melhor qualidade de vida. Para que haja um Desenvolvimento sustentável, é preciso que todos tenham atendido as suas necessidades básicas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar suas aspirações a uma vida melhor (PHILIPPI, 2001, p.304).

Dessa forma, desde a publicação do relatório Nosso Futuro Comum, muitas entidades empresariais têm sido pressionadas a se adequar às propostas de desenvolvimento sustentável. Sendo assim, uma organização empresarial é considerada sustentável quando atende às expectativas financeiras de seus acionistas, tem uma atitude socialmente responsável perante a sociedade e possui medidas não agressivas ao meio ambiente (COPEL, 2001, apud KEINERT, 2007, p. 151).

E do conceito de desenvolvimento sustentável do Relatório de Brundtland resultam os seguintes objetivos:

Retomar o crescimento como condição necessária para erradicar a pobreza, mudar a qualidade do crescimento para torná-lo mais justo, equitativo e menos intensivo em matérias primas e energia; atender às necessidades humanas essenciais de emprego, alimentação, energia, água

e saneamento; Manter um nível populacional sustentável; conservar e melhorar a base de recursos; reorientar a tecnologia e administrar os riscos e incluir o meio ambiente e a economia no processo decisório (BARBIERI, 1997, p.24).

A empresa moderna, que tem visão de futuro, acompanha as evoluções das teorias da administração, onde o foco das abordagens mudou à medida que essas teorias evoluíram, sempre buscando adaptar-se a todas. Hoje, a realidade das organizações é muito dinâmica, sendo impossível se prender a apenas uma teoria da administração, pode-se dizer que a abordagem atual é contingencial, buscando adaptar-se aos novos paradigmas, com a mudança de pensamento da sociedade, preocupando-se muito com a questão ambiental, e as organizações também buscam acompanhar essa preocupação mundial. A empresa para permanecer competitiva, e conquistar um lugar no mercado, deve possuir uma visão holística das teorias, visando qualidade, satisfação e motivação dos colaboradores, inovação, responsabilidade social e atualmente o tema que está em pauta, a sustentabilidade. O desafio atual é equilibrar os fatores econômicos, com o meio ambiente e o social.

Percebe-se que o tema sustentabilidade abrange todos os setores da sociedade, e como as organizações estão atentas com os assuntos da atualidade, a questão é como elas se comportam e que medidas estão tomando para acompanhar as necessidades do mercado em se tornar sustentável e que benefícios traria à empresa e a seus colaboradores.

Sob esta ótica põe-se em prática, nas empresas, através do chamado triple bottom-line, a noção de que uma organização sustentável é aquela que, além de gerar resultados econômico-financeiros, deve empenhar-se em ações sociais e zelar pela manutenção do meio ambiente (Hart; Milstein, 2004).

Podemos notar mudanças na visão das organizações e da sociedade sobre o papel social da empresa:

Alguns estudiosos defendiam a ideia de que as responsabilidades pelo suprimento de tais necessidades sociais eram de organizações podendo ser denominadas “sem fins lucrativos” como igrejas, governo, organizações não governamentais, sendo as corporações obrigadas somente a satisfazer seus acionistas (FRIEDMAN, 1963, apud KEINERT, 2007, p. 168).

Com a evolução das teorias, nota-se que a noção sobre a relação da empresa com o meio onde ela se encontra mudou.

A responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. Em geral, ela representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade. A responsabilidade social significa a obrigação gerencial de tomar ações que protegem e melhoram o bem-estar de toda a sociedade e os interesses organizacionais especificamente. Os administradores devem buscar alcançar objetivos organizacionais e objetivos societários (CHIAVENATO, 2003, p. 607).

Daft (1999,p.88) define a responsabilidade social como “[...] a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização”. Como observado, a noção de responsabilidade social das organizações agora é outro, hoje diz respeito às relações da empresa com colaboradores, fornecedores, cliente, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade.

Como deve haver um equilíbrio entre as três dimensões da sustentabilidade, o fator econômico, essencial em qualquer organização, deve ser ressaltado.

O lucro nunca deixou de ser base e motor para a sobrevivência de uma organização. Uma organização que priorizasse ações responsáveis em termos ambientais e sociais, em detrimento do lucro, sem outra fonte de renda confiável, estaria destinada a extinção, e essas suas ações seriam simples filantropia. (KEINERT, 2007, p. 140).

As organizações recebem pressões externas em favor do desenvolvimento sustentável como, leis e regulamentos, interesses de grupos (como lobbies), e da mídia entre outras, e isso influencia em suas estratégias e tomadas de decisão, todos esses interesses devem estar alinhados a uma visão sistêmica da organização. Diferente do que se poderia pensar, o lucro e as ações sociais e ambientais da empresa não caminham em direções opostas e sim, convergem para um mesmo ponto, o sucesso.

Há dois caminhos que podem conduzir as organizações rumo ao projeto global de sustentabilidade ambiental. O primeiro seria mais por adequação às regulamentações públicas e privadas. O segundo seria para que a empresa utilizasse o desenvolvimento sustentável como fonte geradora de recursos explorando oportunidades de mercado, aumentando a competitividade e se tornando melhor avaliado pela sociedade, consumidora de seus produtos e serviços (Keinert, 2007).

O principal fator que deve orientar uma ação ambiental responsável por parte dos empreendedores é a responsabilidade ética de alterar drasticamente o atual quadro de degradação ambiental planetária, que reduz a qualidade de vida de toda a população e põe em risco a própria sobrevivência da humanidade. Outro

fator que induz à tomada de decisões em relação aos danos ambientais são as políticas ambientais públicas que impõem aos empreendedores a responsabilidade civil, penal e administrativa em relação aos impactos ambientais decorrentes de suas atividades econômicas (AFESBJ, 2002, p.69).

Devido a conscientização sobre os problemas ambientais a sociedade começa a cobrar, mesmo que indiretamente, as organizações, e estas, por sua vez, estão buscando soluções que amenizem as consequências causadas ao meio ambiente por suas atividades econômicas, destacando-se neste contexto, principalmente as multinacionais.

Podem ocorrer situações que não colaboram com o projeto sustentabilidade nas organizações multinacionais, segundo North (1992) há duas relações diferentes das organizações no trato das questões ambientais com países de centro e periféricos, pois essas ações geralmente estão atreladas à força dos movimentos ambientalistas, pressões governamentais e opinião pública local.

Algumas ações que podem ser aplicadas pelas organizações para demonstrar seu comprometimento com a sustentabilidade são:

Aperfeiçoar seu sistema gerencial na área ambiental a fim de melhorar ainda mais seu desempenho ambiental e seu gerenciamento de riscos. Introduzir em todos os níveis de tomada de decisões da empresa o fator ambiental como preocupação com a rentabilidade organizacional futura; Fortalecer ainda mais sua imagem comunitária, apresentando-se como empresa comprometida com a qualidade ambiental dos locais onde atua; Fortalecer ainda mais suas estratégias de competitividade no mercado externo, apresentando produtos diferenciados, produzidos

em processos ecologicamente corretos, mostrando como condição essencial para se ter acesso; Desenvolver um sistema de informações e interação participativa com seus colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros comerciais e a comunidade, a fim de atingir as metas ambientais comuns. (KEINERT, 2007, p. 234).

Mas não são apenas as grandes empresas que devem se preocupar com a sustentabilidade, pois de acordo com Batista (2012), sustentabilidade é considerada uma ferramenta de estratégia para as organizações e cada vez mais importante, principalmente quando as ações estão relacionadas a questões socioambientais, pois contribuem com o crescimento da economia das micro e pequenas empresas.

O meio ambiente é um bom negócio, e não são os ecologistas visionários e idealistas que fazem esta afirmação. Reduzir os custos com a eliminação de desperdícios, desenvolver tecnologias limpas e baratas, reciclar insumos não são apenas princípios de gestão ambiental, mas condição de sobrevivência empresarial (AFESBJ, 2002, p.62).

### **GESTÃO PESSOAS/BEM ESTAR**

No decorrer das décadas, foram constatadas a necessidade de valorizar os colaboradores e tratá-los como parte fundamental e de máxima importância dentro das organizações.

De acordo com CHIAVENATO (2010), o principal ativo de uma organização são os seus funcionários, por isso merecem uma atenção especial, as organizações bem sucedidas entendem que para manter-se competitivas devem maximizar o retorno sobre investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

Toda organização que valoriza seus colaboradores está agregando valor ao seu próprio produto, além disso, pode contar com a dedicação máxima de todos, isso é de suma importância, pois quando se tratam de mudanças, o ser-humano não aceita de início, mas quando a organização adquire a confiança de seus colaboradores, essa transição se torna mais viável, e esse é um fator essencial se a empresa optar por implantar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

Segundo Motta (1995), implementar uma política de Gestão Ambiental implica em implantar um sistema que inclui na estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implantar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental.

Em algumas organizações a implementação do SGA pode sofrer resistência por parte de algumas pessoas, por considerarem que ele representa burocracia, custos e aumento na jornada de trabalho. Podem ocorrer resistências devido às mudanças e às novas responsabilidades. Para conseguir vencer esses obstáculos, é preciso ter certeza de que todos entendem por que a organização necessita do SGA efetivo e como ele pode ajudar no controle dos impactos ambientais e consequentemente dos custos. Manter as pessoas envolvidas no projeto e implementação do SGA demonstra o comprometimento da organização com o meio ambiente e ajuda a verificar que ele é realista, prático e que agrega valor. (AFESBJ, 2002, p.67, 68).

A importância de conquistar a confiança do colaborador é que quando a empresa propuser o tema sustentabilidade e abordar a necessidade de se buscar esse resultado para a empresa, e criar essa consciência de sustentabilidade isso será mais facilmente assimilado no processo de implementação.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 2010, p.11).

É imprescindível que a empresa aborde o tema Educação Ambiental dentro das organizações, isso pode contribuir para que os colaboradores entendam seu papel, no contexto da sustentabilidade, pois isso eles devem entender como uma extensão de seu próprio bem-estar.

De acordo com a lei nº. 9.765/99 (BRASIL, 1999) no capítulo 1, artigo 1º: “Entendem-se por educação ambiental os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente”.

O colaborador quer se sentir valorizado, espera que a empresa lhe proporcione realizar seus objetivos e Qualidade de vida no trabalho (QVT), pois sabe o quanto pode contribuir com a organização, e quando ele entender que é uma peça chave para que empresa atinja níveis de sustentabilidade satisfatórios, se a empresa adquiriu a confiança deste, certamente este encampará essa luta.

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Um programa de QVT

procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente, a confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e a fixação de talentos. (CHIAVENATO, 2010, p. 13).

Embora seja um grande desafio a organização encontrar meios para inserir os funcionários nesse contexto de sustentabilidade e mobilizá-los para alcançar os objetivos organizacionais, as empresas que conseguem fazer isso, mostram que tem uma visão de futuro e entendem que é um investimento de longo prazo, e atualmente, a empresa que observa essa questão da sustentabilidade está criando um diferencial junto a seus clientes, e está conquistando o seu lugar no amanhã.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É nítido que há um longo caminho a trilhar para que o tema sustentabilidade faça parte da política de todos os países do mundo e suas organizações, mas devido à importância do tema, este é um caminho sem volta, já que se observa que os problemas ambientais não são problemas isolados por localidades, e sim um problema que afeta a todos. Os países de primeiro mundo já entendem e demonstram suas preocupações com o tema, embora seja um dilema essa situação para eles, de como se desenvolver sem agredir ao meio ambiente, embora essa questão já venha sendo abordada há algumas décadas, ela é relativamente nova e existe um grande espaço ainda para ser debatido e criar novas políticas, ideias e tecnologias que possam ajudar na preservação desse bem comum para que gerações futuras possam usufruir destes mesmos benefícios.

Um fator primordial para que a sustentabilidade adquira a relevância que esse tema possui na sociedade seria a educação ambiental em todos os níveis de escolaridade e em todos os setores da sociedade, e que as

organizações também se empenhassem em repassar esse conhecimento e necessidade aos seus colaboradores.

E nesse cenário, de suma importância é a colaboração das organizações, pois elas em seus processos produtivos utilizam todas as matérias primas advindas dos recursos naturais, e nota-se que, aos poucos, elas vêm se conscientizando da importância de se trabalhar a sustentabilidade, investir em tecnologia, conscientizar seus colaboradores, pois além de fazer parte de sua responsabilidade ambiental e economia com desperdícios, ou seja, com uma produção mais enxuta, mais limpa, e atender às leis ambientais, também hoje os consumidores estão cobrando isso destas empresas, e isso, assim como a qualidade já foi, está se tornando um fator diferencial, por isso é necessário que seus colaboradores abracem a causa que a empresa propõe, mas para isso, é necessário que haja uma gestão de pessoas que consiga conciliar os interesses e objetivos da organização com os objetivos dos colaboradores, e que a empresa entenda que sustentabilidade não deve ser assimilada como um custo para a organização e sim como uma oportunidade de crescimento e de se diferir das demais afinal, as organizações que preocupam-se com a sustentabilidade hoje, tem a certeza de que existirão no amanhã.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO FRANCISCANA DE ENSINO SENHOR BOM JESUS - AFESBJ/ FAE BUSINESS SCHOOL. *Economia Empresarial*. Curitiba: Gazeta do povo 2002.

BATISTA, Lucilene. *Sustentabilidade versus mercado*. Boletim da SESCON. julho, 2012

BARBIERI, José Carlos. *Desenvolvimento e meio ambiente*: as estratégias de mudanças da Agenda 21. Petrópolis, Vozes, 1997.

BRASIL. Lei 9.795 de 27 de abril de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9795.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm)> Acesso em: 01set. 2017.

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD). *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro, FGV, 1991.

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

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAFT, Richard L. *Administração*. 4. ed. LTC, 1999.

DENARI, Cristiane. *Direito Ambiental Econômico*. 10. ed. São Paulo: Max Limonad, 2001.

HART, S.L; MILSTEIN; M.B. *Criando valor sustentável*. Revista de Administração de Empresas. v.3, n.2, maio/ jul. 2004, p.65-79

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. (Org). *Organizações sustentáveis*: utopias e inovações. São Paulo: Belo Horizonte: Annablume /Fapemig, 2007.

MOTTA, Ronaldo Seroa da. *Contabilidade Ambiental*: teoria, metodologia e estudos de casos no Brasil. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 1995.

NORTH, K. *Environmental business management*: an introduction. Genebra: International Labor Office (ILO), 1992.

OLIVEIRA, George G. de. *A gestão do meio ambiente*: Políticas e gestão ambiental. UFBA. Out/ 1997.

PHILIPPI, Luiz Sérgio. *A Construção do Desenvolvimento Sustentável*. In: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. Educação Ambiental (Curso básico à distância) Questões Ambientais- Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2.ed, v.5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.



# RÁDIO ADM

*O melhor conteúdo  
de administração*

Informação, músicas, dicas  
e muito mais.  
RádioADM, na frequência  
azul do rádio.

[radioadm.org.br](http://radioadm.org.br) | Na frequência azul do rádio.



**CFA**  
Conselho Federal de  
Administração



**RÁDIO  
ADM**

# O PAPEL QUE A AUDITORIA PODE REALIZAR PARA O DESENVOLVIMENTO POLÍTICO, ECONÔMICO E SOCIAL NO BRASIL

**Ricardo Augusto Lunière Fonseca**

Especialista em Auditoria Interna e Externa e Auditor-chefe da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Reitoria, Av. Djalma Batista, 3.578 - Flores, CEP: 69050-010 Manaus-AM. E-mail: prof.rluniere@yahoo.com.br.

## RESUMO

Atualmente, o país vive um processo de mudança e reestruturação nas áreas política, econômica e social, advindo de sua democratização, expondo suas feridas de modo a despertar na sociedade um censo de que tudo precisa ser controlado melhor e de perto, seja pelas instituições que representam o poder público ou pela sociedade organizada sob várias formas. O desenvolvimento é tema central das discussões políticas, econômicas e sociais, abrangendo diversos outros temas, pressupondo expectativa e confiança interna e externa, estabilidade política e monetária, disponibilidade de recursos, planejamento governamental contínuo, geração de pactos formais e informais, reformas abrangentes entre outros, agindo de forma ordenada, continuada e em sentido único, poderão gerar, em médio e longo prazos, resultados impressionantes no Brasil, surgindo várias correntes de pensamentos, mas todas convergindo para um único ponto, a importância da auditoria para o controle, revisando os processos envolvidos, bem como o atingimento das metas e/ou objetivos traçados. A consecução de atos que prejudicam a qualidade dos gastos públicos ajudam a responder sobre o papel que a auditoria poderá realizar para o desenvolvimento político, econômico e social do Brasil, sendo este o novo paradigma do desenvolvimento, devidamente fundamentado pelas leituras de artigos contidos nos periódicos, na experiência e percepção profissional do assunto.

**Palavras-chave:** Auditoria. Gestão. Desenvolvimento. Paradigma.

## INTRODUÇÃO

O Brasil como país declarado 'em desenvolvimento' atravessa durante sua história recente, várias experiências no campo político, econômico e social, com o momento de transição democrática, queda de presidentes e de ministros, privatizações, fusões, escândalos financeiros, e recentemente denúncias de corrupção e lavagem de dinheiro, afetando o dia-a-dia de todo o coletivo privado e público, despertando em todos a necessidade e importância do controle dos atos e fatos em todas as áreas de conhecimento, surgindo a Auditoria como elemento indispensável no cenário brasileiro, tendo suas organizações privadas e públicas pouco auditadas. Neste mesmo cenário, no âmbito público, destaca-se no ordenamento

jurídico, a promulgação de leis, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a introdução na Constituição Brasileira de artigos e incisos destacando a eficiência, eficácia, economicidade e a moralidade na administração pública brasileira, além das propostas de reformas nas áreas administrativa, judiciária e tributária que repousam nos gabinetes e casas legislativas. Todos esses destaques, instrumentam a auditoria na consecução de seus objetivos tão importantes para tornar mais fortes as organizações privadas ou públicas, sendo que destacaremos o papel da auditoria no setor público em nosso artigo.

A auditoria no Brasil vem conquistando novos espaços a partir da divulgação dos resultados de suas atividades no âmbito

público nas áreas de sua atuação, desde o controle interno até a gestão estratégica, destacando-se o alinhamento às práticas e orientações propostas pelo Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors -IIA), evoluindo como reconhecida técnica contábil para atuar em outros conhecimentos (medicina, enfermagem, engenharias, tecnologia da informação entre outras) aplicado às suas especificidades, seja nas atividades privadas ou públicas, alcançando entre outros resultados, a melhoria da transparência, credibilidade e moralidade, no que concerne aos gestores privados e públicos no cumprimento das políticas, diretrizes, metas e objetivos sejam quais forem. Surge então a seguinte questão: Qual o papel que a auditoria pode realizar para o desenvolvimento político, econômico e social no Brasil?, e essa questão, se alinha ao objetivo geral deste artigo: apresentar o papel da Auditoria como elemento-chave para o desenvolvimento político, econômico e social no Brasil, a partir da intervenção e contribuição para as decisões estratégicas ou de gestão, oportunizado pela busca de eficiência e eficácia, e, como objetivos específicos, destacar a auditoria como instrumento indispensável para a consecução da qualidade dos gastos nos setores privados e públicos; romper com o paradigma de que a auditoria é apenas uma técnica contábil, mas também de gestão trazendo resultado aos setores privados e público.

Assim, o artigo compõe-se da seguinte forma: o primeiro capítulo, O Brasil, contextualizará o cenário onde a auditoria desempenhará seu papel; o segundo capítulo, um novo paradigma de desenvolvimento, inserirá a auditoria como elemento de desenvolvimento; o terceiro capítulo, a auditoria como instrumento de gestão, reafirmará a auditoria como técnica contábil e proporá como técnica de gestão; o quarto capítulo, as propostas da auditoria para o desenvolvimento, disporá algumas propostas visando melhorar o papel da auditoria; o quinto capítulo, a participação da sociedade

organizada, apresentará algumas iniciativas de contribuições da sociedade organizada para a gestão pública.

## O BRASIL

“Brasil mostra tua cara”, como diz a letra da música-tema da novela “Vale Tudo”, da Rede Globo de Televisão, é o que o mundo espera de um país desenvolvido, ou seja, o controle, a transparência e a ética, seja no setor privado e público, principalmente.

Desvio de finalidade, fraude, caixinha, mensalão, omissão, nepotismo, superfaturamento, funcionário fantasma, cargos comissionados, clientelismo todas essas expressões permeiam a Administração Pública Brasileira, dada a falta de uma séria estruturação organizacional, funcional e procedimental, mas isso não basta. A base é o fenômeno da Educação e da Moral Cívica que gera nos indivíduos o senso crítico das coisas, entendido este como o pleno exercício da cidadania, exercida não somente em ambientes democráticos, mas também sob o guarda-chuva dos totalitários, enfrentando toda adversidade de abuso, num ambiente de ausência total de respeito ao ser humano.

Nosso país está entre as dez maiores economias do Mundo, um dos maiores em extensão geográfica, um dos maiores em população, detentor da maior floresta tropical, maior estoque de água doce, e tantos outros, dentre os cento e noventa e três países membros da Organização das Nações Unidas (ONU). E, além disso, destaca-se a Petróleo Brasileiro S/A, e a EMBRAER, que lograram especial atenção do mercado internacional pela sua excelência em pesquisa e desenvolvimento de seus produtos, no caso, da primeira a exploração de petróleo em águas profundas, e a segunda por despontar num mercado de gigantes (militar e civil), conseguindo produzir produtos similares em qualidade e tecnologia, mas com custo competitivo. E, mesmo diante desses pontos positivos ou fortes, e a ausência de problemas

de ordem climática, exceção a estiagem na Amazônia, nosso país de modo geral desenvolve-se a passos pequenos, perdendo competitividade, pela falta de conformidade (leis e normas) e contingência (crises e riscos) das coisas, sendo que a auditoria poderia participar de forma efetiva e aplicada controlando e evitando o desperdício de tempo e recursos, elementos tão importantes da competitividade entre as Nações.

### UM NOVO PARADIGMA DE DESENVOLVIMENTO

Falar de desenvolvimento, passa por vários entendimentos e assuntos, mas provavelmente nunca ou quase, se cogitará a auditoria como elemento do desenvolvimento, seja político, econômico e social de um país trazendo repercussões nas organizações do setor privado e público. Mas por que razão? Este é o nosso novo paradigma.

Não vamos inserir aqui o conceito de desenvolvimento, pois queremos despertar na leitura a reflexão sobre o desenvolvimento, até mesmo porque, a única certeza das coisas é a mudança, e somente os países e organizações que compreendem a necessária velocidade a imprimir, se desenvolvem em todos os aspectos, seja político, econômico e social.

Para ocorrer desenvolvimento pressupõem-se vários aspectos, destacando-se a expectativa e confiança interna e externa, estabilidade política e monetária, disponibilidade de recursos (financeiro ou não), planejamento governamental contínuo, geração de pactos (formais ou informais), reformas abrangentes, entre outros. Todos esses agindo de forma ordenada, continuada e em sentido único, poderão gerar, em médio e longo prazos, resultados impressionantes no Brasil, surgindo várias correntes de pensamentos, mas todas convergindo para um único ponto, a importância da auditoria para o controle da gestão nas ações, de cada aspecto, revisando os processos envolvidos, bem como as metas a atingir e/ou objetivos traçados.

O Brasil tem problemas estruturais muitos fortes, a legislação e o volume da carga tributária surpreende muito, quando analisado com detalhe, já que a carga tributária passa dos trinta e cinco por cento do Produto Interno Bruto (PIB), bem como do endividamento do setor privado e público em níveis preocupantes, segundo notórios analistas, sendo entraves para o desenvolvimento, principalmente o econômico, com reflexos no político e no social. O ajuste fiscal, desenvolvido pela Política Fiscal, tenta combater reduzindo de maneira pouco inteligente algumas contas, no caso, as que não deveriam ser reduzidas, como a dos investimentos em infraestrutura voltada para criar competitividade para o país, como estradas, pontes, reforma e expansão dos portos. Nos últimos anos o Governo Federal contingenciou e muito as aplicações de recursos em várias linhas de investimentos, e agora neste momento existem recursos parados e não há tempo para o seu dispêndio. Faltam esforços duradouros para que os gastos públicos alcancem um padrão aceitável de qualidade de sua aplicação. Os resultados de uma eventual reforma tributária ou previdenciária correm grande risco de não se implementarem pela ausência de novos, consistentes e contínuos métodos ou processos para melhorar e controlar a qualidade dos gastos públicos, como os já evidenciados, como exemplo, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (antiga CGU) revela em suas auditorias nos municípios a impressionante má qualidade dos gastos públicos, revelando toda sorte de desvios e fraudes, e todos de impacto direto no aspecto social e no setor privado, a exemplo, nos processos licitatórios voltados para a merenda escolar, nos quais o ministério não consegue auditar por sorteio menos de dez por cento dos repasses realizados para esses municípios, este e outros exemplos similares ajudam a responder sobre o papel que a auditoria pode realizar para o desenvolvimento político, econômico e social do Brasil, sendo este o novo paradigma do desenvolvimento.

## AUDITORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

A auditoria é doutrinariamente uma das técnicas contábeis, mas tem como objetivo uma das funções da Administração - o controle, ou seja, é uma técnica da Ciência Contábil com essência ou alma de Administração, ou vice-versa. A função administrativa de controle consiste em acompanhar as atividades que procuram alcançar um objetivo, com a finalidade de permitir a tomada de decisões, podendo ser corrigidas durante o processo, através dos ciclos de revisões, podendo agregar valor no setor privado e público.

Nesse entendimento a auditoria é uma técnica contábil e de gestão, sendo esta uma visão moderna, da transversalidade das coisas, em que o escopo da técnica contábil, de modo geral verifica o correto cumprimento das Normas e Princípios Contábeis, obedecendo aos preceitos ditados pela contabilidade brasileira, apurando os valores contidos nas Demonstrações Contábeis, bem como a conformidade com as leis e normas vigentes. E, a auditoria é uma técnica de gestão, no momento que sua aplicação gera informações ou resultados para a tomada de decisão dos gestores (públicos ou privados), repercutindo diretamente para a definição e estudo das políticas, estratégias e programas, voltados para o desenvolvimento das organizações com repercussões no país.

No caso da auditoria, como técnica de gestão, pode gerar resultados extremamente positivos para o desenvolvimento das organizações e do país, com a informação correta (auditada), análise perfeita pode-se gerar opinativo e relatórios que consigam ser visualizados ou interpretados tanto pelos gestores, como pela sociedade civil organizada, seja no sindicato, associação, cooperativa, conselhos, universidades e outros, tornando participativo todo o processo de gestão. A exemplo, temos a iniciativa de que as contas públicas (receitas e despesas) estejam à disposição do público em geral para sua consulta, e crítica, contribuindo desta

forma com a transparência, reduzindo de maneira salutar a corrupção, mestra da escuridão e do disfarce, assim como, por analogia, as organizações privadas disciplinadas pela Lei das S/A.

Para tanto, os dois escopos relatados da auditoria são complementares no que se refere à verificação, análise e geração de informações imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações e do país, uma vez que, a maximização dos recursos, é quase certa, pois a auditoria se fazendo presente em todas as fases poderá, em médio e longo prazos, gerar bons resultados, inibindo ou reduzindo fatos que denigrem um país sério.

## AS PROPOSTAS DA AUDITORIA PARA O DESENVOLVIMENTO

A auditoria pode realizar grandes ações para o desenvolvimento do país, mas somente poderá agir de fato e concreto, somente se existir a descrição das ações, passando por todas as fases da construção de processos e procedimentos, normas e leis, a fim de que, estas possam gerar o universo de conhecimento para aí a auditoria criar suas rotinas de controle das atividades, passando pelas conhecidas etapas entrada-processamento-saída e a revisão ao tempo devido.

Seguem algumas propostas para melhorar o papel da auditoria na consecução do desenvolvimento político, econômico e social do Brasil, focado no setor público, mas com repercussão no setor privado:

- Novas doutrinas de administração pública, envolvendo abordagens de planejamento e de gestão orientados por indicadores de eficiência, contribuindo para avaliação de programas governamentais em qualquer área: saneamento, educação, prevenção de doenças e outros, sendo liberados apenas se ocorressem auditorias prévias à liberação dos recursos.

- Introdução de um grande sistema de tecnologia da informação elaborado de forma a congregar outros subsistemas de qualquer esfera de governo e órgão, com intuito de cruzar informações de dados e informações importantes para as áreas de tributação e de gastos públicos, proibindo a liberação de crédito e pagamento para entidades com alguma pendência ou irregularidade. Outro fato importante seria a integração de órgãos dos Ministérios da Justiça (Departamento de Polícia Federal), do Ministério da Fazenda (Secretaria de Receita Federal e o Conselho de Controle de Atividades Financeiras) e o Ministério Público para que estes possam obter as mesmas bases de informações geradas nas rotinas diárias e de investigações.

- Maior autonomia e responsabilização ao gestor público, ou seja, este gestor terá alguma flexibilidade sobre o recurso público (receita e despesa), e caso ocorra baixo desempenho, este responsabilizado imediatamente pelo poder público, através de medidas já previstas no ordenamento jurídico e normativo do direito público, precisando de apenas algumas adequações. Ainda prevalece na doutrina jurídica a responsabilização apenas do chamado ordenador de despesa ou gestor superior da organização, deixando de lado a aplicação de responsabilização aos demais escalões da organização.

## A PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE ORGANIZADA

O Brasil tem sido apontado como um dos países menos auditados do mundo, o que o torna bastante vulnerável à ação de corruptores e corruptíveis, além da impunidade. Vivemos esta realidade principalmente porque nossos gestores têm sido omissos ao longo dos anos, e somente

agora têm surgido algumas iniciativas com intuito de modificar o cenário atual. Algumas leis têm sido criadas visando inibir a ação de fraudadores e do crime organizado que lava dinheiro de origem privada e pública, legalizando-o, num ciclo maléfico para toda a sociedade, sob várias formas, inclusive afetando a imagem do Brasil no mundo afora, fazendo com que investidores sérios duvidem da capacidade de geração de riqueza legal.

Os prejuízos para a sociedade com estes crimes são incalculáveis, atrapalhando o já difícil desenvolvimento político, econômico e social do Brasil. A auditoria tem uma importância fundamental para o sucesso de algumas iniciativas, ora às vezes combatendo diretamente, ora evitando as condições ideais para a proliferação desses crimes.

A sociedade organizada pode e deve participar de todo o processo de controle, seja ajudando a pressionar gestores da coisa pública a atentarem para a correta aplicação dos recursos públicos advindo de origem derivada (tributos) ou originária (patrimônio), bem como da dinâmica da evolução dos procedimentos que controlam toda a circunstância pública, em qualquer esfera federal, estadual e municipal. A sociedade organizada tem papel fundamental no que tange à pressão que pode exercer para que medidas preventivas e corretivas sejam devidamente aplicadas, pois justamente prevenir e corrigir faz parte do elenco dos vários objetivos da Auditoria. Muito a sociedade organizada tem feito, mas neste momento crítico devemos focar as atenções, nem tanto nas discussões, mas na prática das propostas concretas para as reformas eleitoral e administrativa, principalmente, adequando às exigências da sociedade, - maior controle (auditoria), transparência e ética no trato da coisa pública.

No cenário mundial, a praga da corrupção provoca perdas econômicas estimadas pelo Banco Mundial em trilhões de dólares americanos, e seus danos são ainda

maiores para a população pobre, inclusive, daí a proposta da assinatura de uma Convenção de combate à corrupção pela Organização das Nações Unidas (ONU), dependendo de trinta assinaturas para ser aprovada, e o nosso país foi o vigésimo a assinar, - antes tarde do que nunca.

É crescente a mobilização internacional para o combate à corrupção, desde 1977, quando a Câmara Internacional de Comércio, sediada em Paris, lançou um conjunto de regras voltado às empresas privadas a evitarem a corrupção. Depois, em 1997, foi a vez da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) adotar medidas para combater o suborno em negócios internacionais, tendo o Brasil adotado esta orientação. Outro exemplo importante, o Banco Mundial somente financia obras de infraestrutura onde regras de transparências e controle da corrupção sejam cumpridas. Seguem essas iniciativas organizações como a Transparência Internacional e o Instituto de Governança de Basiléia.

Em agosto último, por iniciativa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), foi publicado o primeiro produto (livro) de um projeto chamado Brasil: o Estado de uma Nação, concebido com objetivo de retratar, analisar e discutir problemas associados ao desenvolvimento brasileiro, vindo seu estímulo da identificação da carência de informação técnica compreensível a todos, em linguagem simples e direta, dirigindo esta informação, principalmente, aos formadores de opinião e aos gestores públicos, para que se compreendam os problemas e desafios que o Brasil enfrenta, estimulando a reflexão sobre as mudanças necessárias para tornar o país economicamente forte, equilibrado, e menos desigual.

A sociedade organizada tem o poder-dever de conhecer a realidade, manifestar sua opinião, refletir sobre os temas e de agir de várias formas. Aliás, esses verbos são fundamentais para que a sociedade organizada

congregue ações e esforços na mesma direção. O caminho é deveras tortuoso, ora sombrio, mas a sociedade tem, por enquanto, o melhor e mais poderoso remédio contra todos os males, o voto, basta ler a bula.

## CONCLUSÃO

Estamos passando diante de um grande momento de crise política e econômica, tendo algumas de suas origens nos fatos anteriormente relatados, onde o Estado Brasileiro vive em transformação, de início por uma nova fase de desenvolvimento, que abrangerá os setores político, econômico e social, e simultaneamente, a Auditoria como técnica contábil e de gestão, surge como elemento-chave para o desenvolvimento contínuo nos setores privado e público, contribuindo para melhorar a qualidade da aplicação dos recursos públicos e a imagem do país perante o restante do Mundo, maximizando de forma salutar o resultado político, econômico e social, realizando nesse contexto um trabalho silencioso, mas perspicaz, contribuindo para a formação de um Brasil, verdadeiramente forte, próspero e desenvolvido, fazendo valer a expressão contida em nossa bandeira - “Ordem e Progresso”.

## REFERÊNCIAS

Conhecimento, o Brasil de olho no futuro. *Revista Rumos*. Rio de Janeiro, a. 29, n. 222, jul.- ago. 2005. Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE).

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Proposta de Desenvolvimento para o Brasil. *Revista de Economia Política*, v. 24, n. 4 (96), out.-dez. 2004.

\_\_\_\_\_; PACHECO, Regina Silvia. A Reforma do Estado Brasileiro e o Desenvolvimento. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis; ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti de. (Org.). *Crise Política e Reforma das*

*Instituições do Estado Brasileiro*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005, p. 150-170.

FERNANDES JR., Ottoni. Cada vez mais distantes. *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 16 - nov., 2005. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

\_\_\_\_\_. Em busca do ajuste. *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 14, set. 2005. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

\_\_\_\_\_. Mudar resolve? *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 13, ago. 2005. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

FONSECA, Luiz Almir M. *Metodologia científica ao alcance de todos*. Manaus: Grafisa, 2003.

FURTADO, Clarissa. A rota do dinheiro sujo. *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 14, set. 2005. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

\_\_\_\_\_. Praga mundial. *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 12, jul. 2005. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

GAOTANI, Francisco. A eficiência do combate à corrupção. *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 16, nov. 2005. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

LEVY, Paulo Mansur. Condições para o crescimento. *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 1, n. 5, dez. 2004. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

LOPES, Carlos. Avanços dos países em desenvolvimento. *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 14, set. 2005. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

LOPES, Clarissa. Novo modelo em tese. *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 16, nov. 2005. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

\_\_\_\_\_. Retrato de descaso. *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 12, jul. 2004. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, Ignacy. Acorda, Brasil: viva a crise? *Revista Desafios do desenvolvimento*. a. 2, n. 15, out. 2005. Disponível em: <www.desafios.com.br.>.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.



# *Improvviso*

## NEM SEMPRE DÁ CERTO

Não vale a pena arriscar,  
ainda mais com a sua empresa.

**Para uma administração  
profissional, contrate um  
administrador.**

9 de setembro,  
Dia do profissional  
de Administração.



SISTEMA

**CFA/CRAs**

Conselhos Federal e Regionais  
de Administração

[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)



CRA-AM

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAZONAS

COM A QUALICORP VOCÊ

PO:DE

**Administrador:** graças à parceria da Qualicorp com o **CRA-AM** e outras 565 entidades de classe, você pode escolher um plano de saúde ideal para as suas necessidades.

Planos de saúde a partir de

R\$ **250<sup>1</sup>**

**SulAmérica**  
Saúde

**Bradesco**  
Saúde

**CONFIRA AS VANTAGENS E ESCOLHA SEU PLANO AGORA.**

**0800 799 3003**  
**qualicorp.com.br/anuncio**



**Qualicorp**

*Sempre do seu lado.*

SulAmérica: ANS nº 006246  
Bradesco Saúde: ANS nº 005711

Qualicorp  
Adm. de Benefícios:  
ANS nº 417173

<sup>1</sup>R\$ 249,67 - Exato Adesão Trad. 16 F AHO QC COP (registro na ANS nº 476.942/16-2), da SulAmérica Saúde, faixa etária até 18 anos, com coparticipação e acomodação coletiva (tabela de julho/2017 - AM). Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. A comercialização dos planos respeita a área de abrangência das respectivas operadoras de saúde. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte das respectivas operadoras de saúde, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Abril/2018.

Siga a Qualicorp:

