

Conselho editorial científico

Prof. Dr. Adilson da Silva Mello
(UNIFEI), Brasil

Prof. Dr. Jorge Luiz Rosa
(EEL USP), Brasil

Prof. Me. André Alves Prado
(EEL USP) e (UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Jorge Muniz Jr
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. Antônio Henriques de Araújo Junior
(UERJ/Resende), Brasil

Prof. Dr. José Guilherme da Silva Santa Rosa
(UFRN), Brasil

Profa. Dra. Benedita Hirene de França Heringer
(FATEC/Cruzeiro), Brasil

Prof. Dr. José Wilson de Jesus Silva
(UNIFATEA), Brasil

Profa. Dra. Carla Maria D'Abreu Lobo Ferreira
(Instituto Politécnico de Leiria), Portugal.

Profa. Dra. Luciani Vieira Gomes Alvareli
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Carlos Alberto Máximo Pimenta
(UNIFEI), Brasil

Prof. Me. Lincoln Augusto Taddeo Firoozmand
(UNIVAP), Brasil

Profa. Dra. Celi Langhi
(CEETEPS), Brasil

Prof. Dr. Paulo Alexandre Bago D'Uva
(Universidade do Minho) e
(Universidade de Aveiro), Portugal

Prof. Esp. Claudius D'Artagnan Cunha de Barros
(Academia Brasileira de Qualidade), Brasil

Prof. Dr. Ricardo Triska
(UFSC), Brasil e (School of Art + Design, University
of Illinois), EUA

Prof. Dr. Danilo Correa Silva
(UNIVILLE), Brasil

Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Edson Trajano Vieira
(UNITAU), Brasil

Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano
(CEETEPS), Brasil

Prof. Dr. Elton Moura Nickel
(UFSC), Brasil

Prof. Dr. Marco Antônio Carvalho Pereira
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. Messias Borges Silva
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Flávio Hourneaux Júnior
(FEA USP), Brasil

Prof. Dr. Wellington de Oliveira
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
(UNIVILLE), Brasil

SUMÁRIO

- 04 Apresentação da Edição 4 da RAF
- 08 O Impacto na Logística de Transporte de Passageiros com a Implantação do Trem de Alta Velocidade no Brasil no eixo Rio de Janeiro - São Paulo
- 22 Administração do Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho em uma Empresa Prestadora de Serviços
- 45 Logística Reversa Aplicada em uma Indústria do Setor de Agrotóxico
- 60 Responsabilidade Social Empresarial uma ferramenta estratégica e a visão do consumidor
- 72 Análise da Logística Terceirizada do Transporte Rodoviário de Cargas um Estudo Teórico
- 84 A Díade Vantagem e Desvantagem estudo de caso de terceirização da área de recursos humanos
- 96 Integração do Business Intelligence como Ferramenta de Auxílio na Tomada de Decisões nos Sistemas Enterprise Resource Planning
- 113 A Utilização da Norma ISO 10015 como Ferramenta para o "RH Estratégico"



Faculdades Integradas Teresa D'Ávila

RAF - Revista de Administração da Fatea

Volume 4 – Número 4 – Lorena – SP - 2011 - ISSN 2176-8412

Apresentação

A Revista de Administração da Fatea (RAF) é uma revista científica anual do Curso de Graduação e de Pós-Graduação em Administração. Sobretudo, a missão da RAF é fomentar a produção e a disseminação de conhecimento técnico-científico em Administração de Empresas, buscando contemplar diversos temas, perspectivas e questões da atualidade.

Nesse sentido, a participação do corpo docente e discente tem sido efetiva em contribuir e motivar a produção científica da Fatea.

Editor
Prof. Me. Henrique Martins Galvão

RAF - Revista de Administração da Fatea

Volume 4 – Número 4 – Lorena – SP - 2011 - ISSN 2176-8412

Diretora Geral: Dra. Ir. Olga de Sá

Vice-Diretora: Ir. Raquel de Godoi Retz

Coordenação de Pós-Graduação: Prof. Me. Henrique Martins Galvão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista de Administração da Fatea – Volume 4, No. 4, (2011) – Lorena – SP: Faculdades Integradas Teresa D’Ávila – FATEA, 2011.

Periodicidade: Anual

Publicação do Curso de Graduação e de Pós-Graduação em Administração da Fatea

ISSN 2176-8412

1. administração

Editor

Prof. Me Henrique Martins Galvão, FATEA

Conselho Editorial

Prof. Dr. Antonio Vico Mañas, PUC-SP, Brasil
Prof. Me Norio Ishisaki, UNIP/São José dos Campos-SP, Brasil
Prof. Dr. Antonio Henriques de Araújo Júnior, UERJ-RJ, Brasil
Prof. Dr. Adilson da Silva Mello, UNIFEI/Itajubá-MG, Brasil
Prof. Me Ronaldo Emerick Moreira
Prof. Me Jorge Luiz Rosa, FATEA/Lorena-SP, Brasil
Prof. Dr. Glaucio José Rodrigues de Azevedo, UNIFEI/Itajubá-MG, Brasil
Profa. Me Benedita Hirene Heringer, FATEC/Cruzeiro-SP, Brasil
Prof. Me Epaminondas Rodrigues Soares Junior, FATEA/Lorena-SP, Brasil
Prof. Dr. Messias Borges Silva, Fatea; UNESP/Guaratinguetá-SP, Brasil
Prof. Dr. Paulo Sergio de Sena, UNISAL, FATEA/Lorena-SP, Brasil
Prof. Me Carolina Arantes-Pereira, FATEA, Brasil
Prof. Dr. Nelson Tavares Matias, UERJ/Resende-RJ, Brasil
Prof. Dr. Walter Moreira, DCI/FFC/UNESP/Marília-SP, Brasil
Profa. Dra. Mary Mitsue Yokosawa, FATEC/Cruzeiro-SP-Brasil
Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro

Editor-Gerente

Prof. Me Henrique Martins Galvão
E-mail: posgraduacao@fatea.br

Preparação e Revisão

Profa. Me Regina Rodrigues Godoy Serapião

Diagramação

Prof. Me Marcus Vinicius Monteiro Gonçalves

Publicação On Line:

<http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf>

Revista de Administração da Fatea

Volume 1 – Número 1 – Lorena – SP – 2008 - ISSN 2176-8412

Endereço para correspondência: Av. Dr. Peixoto de Castro, 539

Vila Celeste – Lorena – SP – CEP 12606-580

E-mail: administracao@fatea.br

Revista de Administração da Fatea – RAF

Ed. 4, No.4 – janeiro/dezembro 2011

Artigos

1. **O Impacto na Logística de Transporte de Passageiros com a Implantação do Trem de Alta Velocidade no Brasil no eixo Rio de Janeiro - São Paulo.**
Epaminondas Rodrigues Soares Júnior, Daniela Machado dos Reis e Helena Rodrigues dos Santos.....05
2. **Administração do Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho em uma Empresa Prestadora de Serviços.**
Andreia Maria Pedro e Marcelo Verdi Cosme.....19
3. **Logística Reversa Aplicada em uma Indústria do Setor de Agrotóxico.**
Henrique Martins Galvão, Jorge Gomes do Couto, Ademilson Fonseca Pereira, Felipe Antonio Pereira da Rocha Cruz e Kelvin Soares de Almeida.....42
4. **Responsabilidade Social Empresarial: uma ferramenta estratégica e a visão do consumidor.**
André Alves Prado, Ana Carla Faria e Marly dos Santos Nunes 57
5. **Análise da Logística Terceirizada do Transporte Rodoviário de Cargas: um estudo teórico.**
Rosinei Batista Ribeiro, Erika. C. Sávio Henrique e Leoni A. Cordeiro.....69
6. **A Díade Vantagem e Desvantagem: um estudo de caso de uma terceirização da área de recursos humanos.**
Benedita Hirene de França Heringuer, Camila Soares da Silva Ramos e Marcia Rodrigues Santiago.....81
7. **Integração do *Business Intelligence* como Ferramenta de Auxílio na Tomada de Decisões nos Sistemas *Enterprise Resourcing Planning***
André Alves Prado, José Eugenio da Silva Filho e Tiago R. V. Gaspar.....93
8. **A Utilização da Norma ISSO 10015 como Ferramenta para o “RH Estratégico”.**
Henrique Martins Galvão, Alcir da Silva Santos, Denise Lobat dos Santos Xavier e Maria Carolina Silva Caetano da Cruz.....109

O Impacto na Logística de Transporte de Passageiros com a Implantação do Trem de Alta Velocidade no Brasil no eixo Rio de Janeiro - São Paulo

Área temática: Logística

Autores

Prof. Me **Epaminondas Rodrigues Soares Júnior** - Doutorando em Gestão de Produção/UNESP/Guaratinguetá – Prof. e Coord. do Curso de Administração da FATEA – E-mail: soaresep@ig.com.br

Daniela Machado dos Reis – administradora da Fatea – E-mail: danni_reis@hotmail.com

Helena Rodrigues dos Santos – administradora Fatea - E-mail: helenars@zipmail.com.br

RESUMO

O presente trabalho demonstra o impacto na implantação do Trem de Alta Velocidade (TAV), no eixo Rio de Janeiro - São Paulo, em relação à logística de transporte de passageiros. É possível observar que o transporte de passageiros é desenvolvido pelos modais aéreos e rodoviários. No Brasil, a construção de um TAV no eixo Rio de Janeiro - São Paulo começou a ser pensado há mais de 20 anos. A viabilidade da implantação de um sistema ferroviário de alta velocidade, neste trecho, vem sendo objeto de estudos. Tal estudo indicou a necessidade da implantação e detalhou um sistema de trens de alta velocidade como solução para o transporte de passageiros no corredor que serviu de referência para os estudos atuais, identificando os investimentos para modernização do sistema de transporte no corredor Rio de Janeiro - São Paulo - Campinas. Outro dado importante, apontado no projeto da implantação do TAV, é referente à qualidade do serviço prestado no modal rodoviário, que revela os maiores inconvenientes que seriam a falta de conforto e a longa duração da viagem, problemas estes que seriam resolvidos com os serviços oferecidos pelo TAV.

Palavras-chave: Logística; Transporte; Trem de Alta Velocidade.

ABSTRACT

This article demonstrates the impact for implement the High Speed Trains between Rio de Janeiro and São Paulo, in relation of the logistics for passenger transport. Actually it is possible to observe that the transport of passengers is developed by aerial and highways modals. In Brazil, the construction of the high speed trains between Rio de Janeiro and São Paulo started to be thought 20 years ago. The viability of the implementation of a high speed railroad system comes being object of studies. Such study indicated the necessity of the implementation and it detailed a system of high speed train as a solution for the passenger transport, with the objective is to identify investments for modernizing the transportation system between Rio de Janeiro, São Paulo and Campinas. Another important point, according this project, is regarding the quality of the highways service, which shows big inconvenient as the lack of comfort and the long duration of the trip, that would be solved with the services offered by the high speed trains.

Key-words: Logistics; Transport; High Speed Trains.

INTRODUÇÃO

Ao privilegiar o transporte público como um meio de locomoção da maioria das pessoas, considerando os avanços tecnológicos nesta área, a implantação do “Trem-Bala” ou TAV vem de encontro com as necessidades da população, por ser um meio

mais rápido. Porém, ainda encontramos várias questões a serem discutidas sobre o assunto. O TAV - Trem de Alta Velocidade é um transporte público, que circula em caminhos de ferro excedendo os 200 km/h, pois, os trens com velocidades superiores a 200 km/h são considerados de alta velocidade. Assim como as primeiras ferrovias, eles modificam as relações entre tempo e espaço. Cidades afastadas tornam-se bairros da capital, e grandes transformações acontecem, no uso e no valor do solo nas áreas beneficiadas pela nova tecnologia.

A ABOTTC - Associação Brasileira das Operadoras de Trens Turísticos Culturais (2009), afirma que o transporte ferroviário é mais confortável e conveniente do que o transporte aéreo e rodoviário. Os passageiros podem utilizar seus telefones celulares e computadores portáteis em todo o trajeto e fazer refeições, sentados à mesa de um vagão-restaurant. As frequências são menos sujeitas aos humores do tempo do que a aviação. A operação de embarque e desembarque em trens é mais simples e rápida em comparação aos aviões. De acordo com o site responsável pelo projeto TAV Brasil (2010) cita também que, de forma geral, em função de suas características, a implantação e operação desses sistemas estão associadas às seguintes vantagens:

- Indução ao desenvolvimento regional, aliviando áreas de maior densidade urbana;
- Redução de gargalos dos subsistemas de transporte aeroportuário, rodoviário e urbano;
- Postergação de investimentos na ampliação e construção de aeroportos e de rodovias;
- Menor uso do solo comparado à construção ou ampliação de rodovias;
- Redução de impactos ambientais e emissão de gases poluentes em decorrência do desvio da demanda do transporte aéreo e rodoviário para o TAV;
- Redução dos tempos de viagem, associados à baixa probabilidade de atrasos;
- Aumento do tempo produtivo para os usuários;
- Geração de empregos diretos e indiretos;
- Redução dos níveis de congestionamento e do número de acidentes em rodovias.

O TAV apresenta algumas vantagens na mobilidade urbana, como a eliminação dos congestionamentos e redução dos tempos de interligação dos subsistemas de viagem, transporte aeroportuário, rodoviário e urbano. Além de proporcionar geração de empregos, diretos e indiretos. Este estudo tende a buscar uma resposta para a seguinte problemática: Qual o impacto do projeto TAV na logística de transporte de passageiros no eixo Rio de Janeiro – São Paulo? Portanto, o objetivo deste trabalho foi analisar o impacto na logística de transporte de passageiros, com a implantação do TAV no Brasil, além de avaliar a viabilidade da implantação do TAV no eixo Rio de Janeiro – São Paulo.

2 O “PROJETO”

2.1 Tipos de modais de transporte

Os principais tipos de modais de transporte de pessoas são: ferroviário, aéreo, hidroviário e rodoviário. Esses tipos de modais estão disponíveis atualmente para locomoção de passageiros. Segundo Ballou (2001), a escolha de um modal de transporte pode ser utilizada para se obter uma vantagem competitiva no serviço prestado. Conhecer o tipo de carga, trajeto e custos são essenciais para a escolha correta de um modal. Todas as modalidades têm suas vantagens e desvantagens. Algumas são adequadas para um determinado tipo de atividade comercial e outras não. A escolha da melhor opção analisando os custos, características de serviços, rotas possíveis, capacidade de transporte, versatilidade, segurança e rapidez contribuirão para a

satisfação do cliente. Nesse sentido, o modal ferroviário caracteriza-se, especialmente, por sua capacidade de transportar grandes volumes, com elevada eficiência energética, tanto em casos de deslocamentos de médias e grandes distâncias.

O Modal aéreo é o transporte de pessoas e mercadorias pelo ar com a utilização de aviões ou helicópteros. O transporte aéreo é usado de preferência para movimentar passageiros, mercadorias urgentes ou de alto valor. O transporte hidroviário, consiste no transporte de mercadorias e de passageiros por barcos, navios ou balsas, via um corpo de água, tais como oceanos, mares, lagos, rios ou canais. O transporte rodoviário é o transporte feito por estradas, rodovias, ruas e outras vias pavimentadas com a intenção de movimentar materiais, pessoas ou animais de um determinado ponto à outro. Representa a maior parte do transporte terrestre. É o mais utilizado no país, de 96% do movimento de passageiros, 60% pertence ao transporte rodoviário (BALLOU, 2001). Conforme Barat (2007), os tipos de modais de transporte representam para as empresas um posicionamento estratégico e competitivo, onde, a melhor opção na logística será fundamental para destaque da organização neste mercado acirrado.

2.2 Nova Alternativa de Transporte - Trem de Alta Velocidade

De acordo com a ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres (2009) a partir do primeiro trem, que começou a operar em 1964 no Japão, houve uma expansão considerável da utilização dos sistemas de trens de alta velocidade no mundo. Esses sistemas, que tecnologicamente continuam em constante evolução em termos de segurança e velocidade de operação, ampliaram sua rede. Um conjunto de países, desenvolvidos e em desenvolvimento, estão aderindo a essa alternativa de transporte de passageiros, como podemos ver na tabela 1 e na figura 1. A figura 2 mostra a foto do primeiro TAV do mundo (*Shinkansen*), que hoje, não circula mais no Japão, pois já foi substituído por outro, com tecnologia avançada.

PAÍS	SISTEMAS DE TREM DE ALTA VELOCIDADE				
	EM OPERAÇÃO			Em construção (km)	Planejada (km)
	Ano	Extensão (km)			
		Inicial	Atual		
Coreia	2004	300	300	82	-
Japão	1964	515	2.387	590	583
França	1981	471	1.872	299	2.616
Itália	1981	224	744	132	395
Alemanha	1988	327	1.285	378	670
Espanha	1992	471	1.599	2.219	1.702
Bélgica	1997	72	137	72	-
Reino Unido	2003	74	113	-	-
China	2003	442	832	3.404	4.075
Taiwan	2007	345	345	-	-
Holanda	2008	120	120	-	-
Turquia	2009	235	235	510	1.679
Índia	-	-	-	-	495
Irã	-	-	-	-	475
Marrocos	-	-	-	-	680
Portugal	-	-	-	1.006	-
Arábia Saudita	-	-	-	-	550

Tabela 1: Principais sistemas de trens de alta velocidade no mundo em operação

Fonte: TAV Brasil, 2010

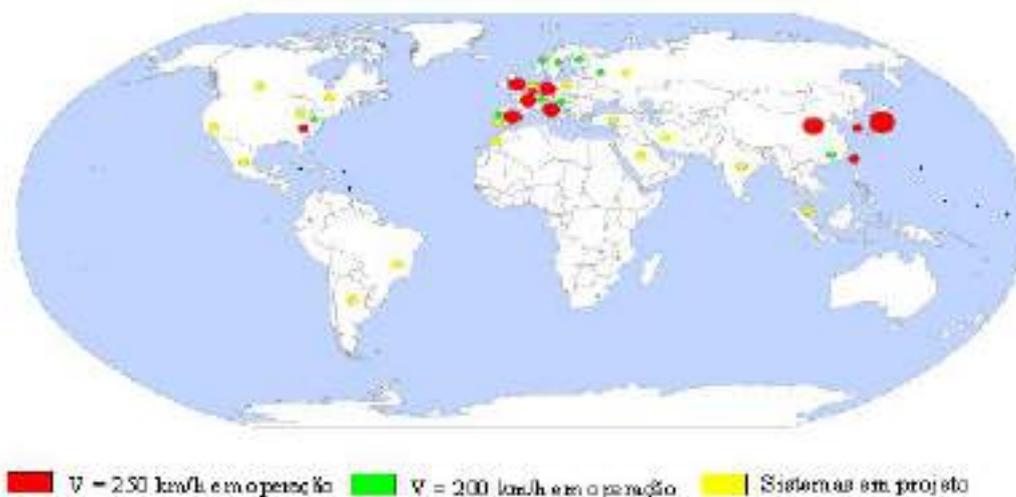


Figura 1. Sistemas de TAV existentes no mundo por velocidade operacional.

Fonte: TAV Brasil, 2010.



Figura 2. TAV (*Shinkansen*) do Japão - primeiro do mundo e aposentado em 2008.

Fonte: Jornal Folha, 2008.

2.3 Histórico da implantação do Trem de Alta Velocidade (TAV) na Europa

Segundo a GEIPOT - Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes (2003), antigo Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes, do qual manteve a sigla, o TAV de passageiros é conhecido na França como TGV (*Train a Grande Vitesse* ou Trem de Grande Velocidade). É muito utilizado na Europa para ligar as capitais por sua velocidade e capacidade de carga. Surgiu primeiro na França, na década de 1980 como um revolucionário meio de transporte de passageiros e de cargas. Foi inaugurado em 1981, sendo sua primeira linha o trajeto Paris – Lyon.

De acordo com o TAV Brasil (2010), depois do grande sucesso, novos trajetos foram sendo construídos; hoje, existem trens de alta velocidade na Bélgica, Alemanha, Reino Unido, França, Espanha, Noruega e Itália. A marca mundial de velocidade para um comboio convencional com rodas foi estabelecida em 2007 por um TGV francês,

que atingiu a velocidade de 574,8 km/h, conforme observa-se na figura 3 a imagem do TGV França.



Figura 3. Train a Grande Vitesse - França (TGV)

Fonte: Portal R7, 2010.

2.4 Implantação do Trem de Alta Velocidade (TAV) no Brasil

O TAV que irá ligar as cidades do eixo Rio de Janeiro - São Paulo terá sete estações no trajeto, de acordo com o edital lançado pelo governo. Serão obrigatórias estações em vários pontos do eixo Rio de Janeiro - São Paulo, como: centro do Rio de Janeiro, aeroporto do Galeão, Aparecida, Guarulhos, centro de São Paulo, Viracopos e no centro da cidade de Campinas. A ferrovia de alta velocidade se mostra mais adequada, quando opera, entre pares de cidades em que a distância, entre elas, ficam na faixa de 500 a 600 km. (TAV BRASIL, 2010).

Segundo o TAV Brasil (2010), a demanda estimada para 2014 é de 32,6 milhões de pessoas, utilizando o TAV e chegará a 46,1 milhões de passageiros em 2024. Segundo estimativas, o trajeto Rio de Janeiro - São Paulo terá tempo de viagem de 93 minutos contra os 110 minutos da ponte aérea (contando *check-in*, embarque e desembarque). A passagem terá em média um custo de R\$200,00 a econômica e R\$325,00 a executiva no horário de maior movimentação, que são considerados horários de picos. E fora esses horários o custo será de R\$150,00 a econômica e R\$250,00 a executiva.

Também foram feitas previsões para outros trajetos, como Rio de Janeiro - Barra Mansa em 34 minutos a um custo de R\$40, 20, São José dos Campos - São Paulo em 27 minutos a um custo de R\$28,80 e São Paulo - Campinas em 42 minutos à um custo de R\$31,20. No serviço expresso, o intervalo entre as saídas dos trens será de 20 minutos nos dois sentidos. Este intervalo subirá para 40 minutos fora do horário de maior movimentação, que são considerados horários de pico. O estudo estimou uma receita de 2,3 bilhões de reais em 2014, 3,5 bilhões em 2024, 5,7 bilhões em 2034 e 8,2 bilhões em 2044.

Pode-se ver na figura 4 a rota projetada para a implantação do TAV e possibilidades de conhecimento geográfico e comercial da área mostrada.

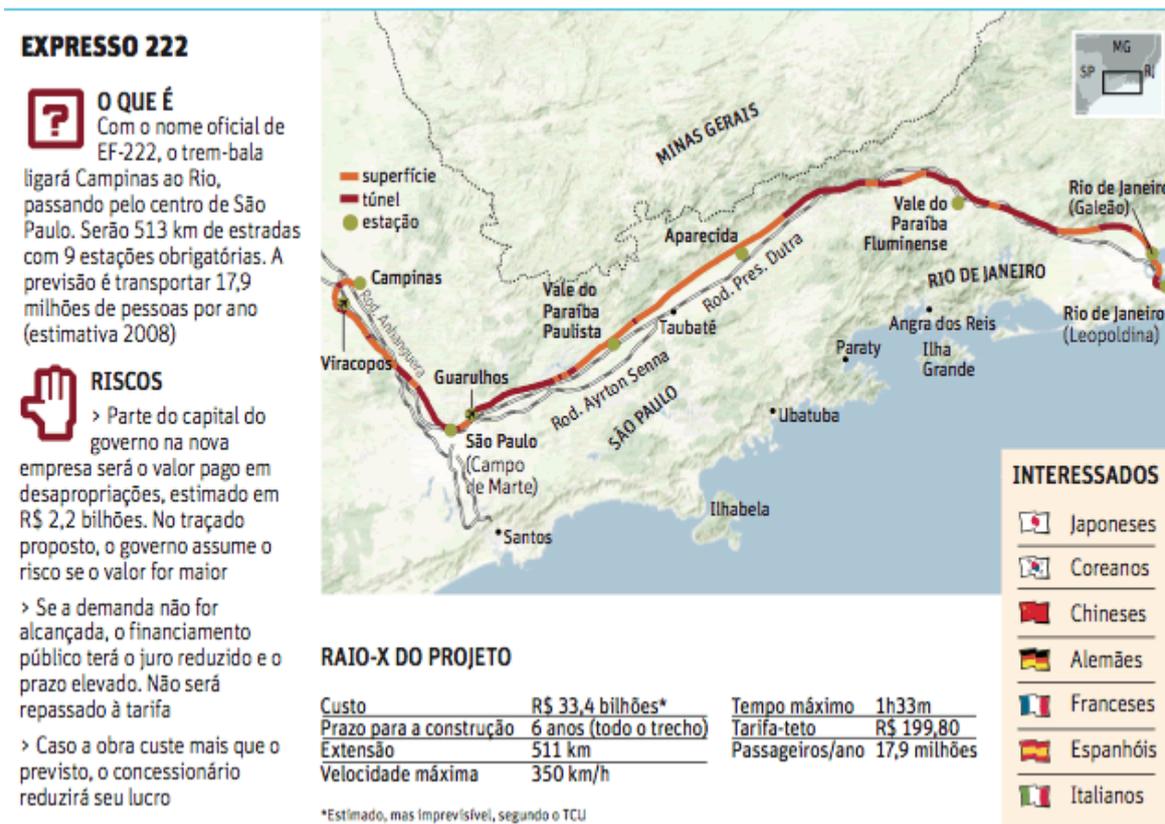


Figura 4. Traçado do Projeto.
Fonte: TAV Brasil, 2010.

Cabe destacar o nível de influência das cidades escolhidas para o trajeto do TAV Brasil. Segundo GEIPOT (2003), a participação dos setores econômicos dos estados de Rio de Janeiro e São Paulo, afetados diretamente pelo corredor Rio de Janeiro - São Paulo, na produção nacional em 1997 era de 60,9% no comércio, 54,9% na indústria e 50,8% nos serviços.

A participação desses estados no PIB nacional era de 45% e de 25% em população, sendo de 16,6 milhões na região de São Paulo e de 10,1 milhões na região de Rio de Janeiro. Há uma forte concentração econômica e de renda nessas regiões, além das perspectivas de investimentos de US\$ 20 bilhões até 2022.

2.5 Estrutura do Trem de Alta Velocidade (TAV) no Brasil

Segundo a RELIT - Revista de Literatura dos Transportes (2010) nota-se que há um crescente interesse por modais competitivos para analisar os mais diversos problemas neste setor, criando oportunidades de escolhas para os passageiros. Os pesquisadores Combes e Linnemer (2000), utilizam-se desse tipo de modelagem para contribuir com seus estudos, na criação de uma nova infra-estrutura de transportes, entre dois pontos no espaço. Como por exemplo, a construção de aeroportos ou de um sistema de TAV, em uma infra-estrutura já existente para a mesma ligação.

Segundo a definição de Buarque (2004), infra-estrutura é “base material ou econômica de uma sociedade ou de uma organização, o conjunto das instalações necessárias às atividades humanas”. Portanto, infra estrutura é aquilo necessário para que a atividade, que se deseja executar torne-se possível; no caso do TAV, citam-se a seguir os itens que estariam na infra estrutura do negócio: o traçado da linha do TAV, interligando o Aeroporto de Congonhas e São Paulo, o Campo de Marte, a Marginal do

Tietê, São José dos Campos, Volta Redonda / Barra Mansa, o aeroporto do Galeão e o aeroporto de Santos Dumont, no Rio de Janeiro. Conforme a ANTF – Associação Nacional dos Transportes Ferroviários (2001); faz parte da composição do trem, um carro de primeira classe, outro carro de segunda classe e mais seis carros intermediários de segunda classe. De acordo com os dados do GEIPOT (2000), será necessário, pessoal de apoio para operar o TAV e sete estações em diversos pontos estratégicos entre Rio Janeiro e São Paulo.

2.6 Transportes de passageiros mais utilizados no Brasil

Segundo a ANTT (2010), existem cerca de 130 mil empresas de transporte de cargas no Brasil com mais de 1.6 milhões de veículos que oferecem trabalho a pelo menos 5 milhões de pessoas. O Portal CNT - Confederação Nacional de Transporte (2001), afirma que o transporte rodoviário corresponde a 6% do PIB nacional.

O transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, no Brasil, é um serviço público essencial, responsável por uma movimentação superior a 140 milhões de usuários/ano. A ANTT é o órgão competente pela outorga de permissão e de autorização, para a operação desses serviços, por meio de Sociedades Empresariais legalmente constituídas para tal fim.

O grau de importância desse serviço pode ser medido, quando se observa que o transporte rodoviário por ônibus é a principal modalidade na movimentação coletiva de usuários, nas viagens de âmbito interestadual e internacional. O serviço interestadual, em especial, é responsável por quase 95% do total dos deslocamentos realizados no País. Sua participação na economia brasileira é expressiva, assumindo um faturamento anual superior a R\$ 2,5 bilhões na prestação dos serviços regulares prestados pelas empresas permissionárias, onde são utilizados 13.400 ônibus.

Para um país com uma malha rodoviária de aproximadamente 1,8 milhões de quilômetros, sendo 146 mil asfaltados (rodovias federais e estaduais), a existência de um sólido sistema de transporte rodoviário de passageiros é vital.

De acordo com a Revista Ferroviária (2008), o transporte ferroviário interurbano de passageiros teve grande importância no país. Em 1960, chegou a transportar 100 milhões de passageiros. Por falta de interesse das autoridades e pelos estímulos oferecidos pelo transporte rodoviário, o trem de passageiros ficou limitado ao transporte urbano (em São Paulo, com o Metrô e a CPTM - Companhia Paulista de Trens Metropolitanos).

O Jornal Folha (2010), Ferreira diretor da PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, afirma que: “o projeto do TAV começou a se tornar viável. E os interessados estão começando discussões sobre a possibilidade de mudar o traçado do projeto, o que teria impacto sobre as obras de engenharia”. Na opinião de Ferreira, a eventual alteração não terá impacto sobre a tarifa a ser cobrada do passageiro, mas sim sobre a rentabilidade do projeto. A afirmação de Ferreira foi feita durante um seminário, sobre infra-estrutura no Rio de Janeiro promovido pelos jornais "Valor Econômico" e "Financial Times". A tabela 2 mostra a matriz de transporte de passageiros no eixo Rio de Janeiro - São Paulo no ano de 2008.

Modalidade de Transporte	Rio - São Paulo	Rio - Campinas	Regional	Total
Aéreo	4.414	275	---	4.689
Automóvel	1.207	87	15.771	17.065
Ônibus	1.687	121	10.040	11.848
Total	7.308	483	25.811	33.602

Tabela 2. Transporte de passageiros 2008, sem o TAV (em milhares de passageiros/ano)

Fonte: TAV Brasil, 2010.

O gráfico 1 mostra os motivos pelos quais os passageiros utilizam os modais de transporte.

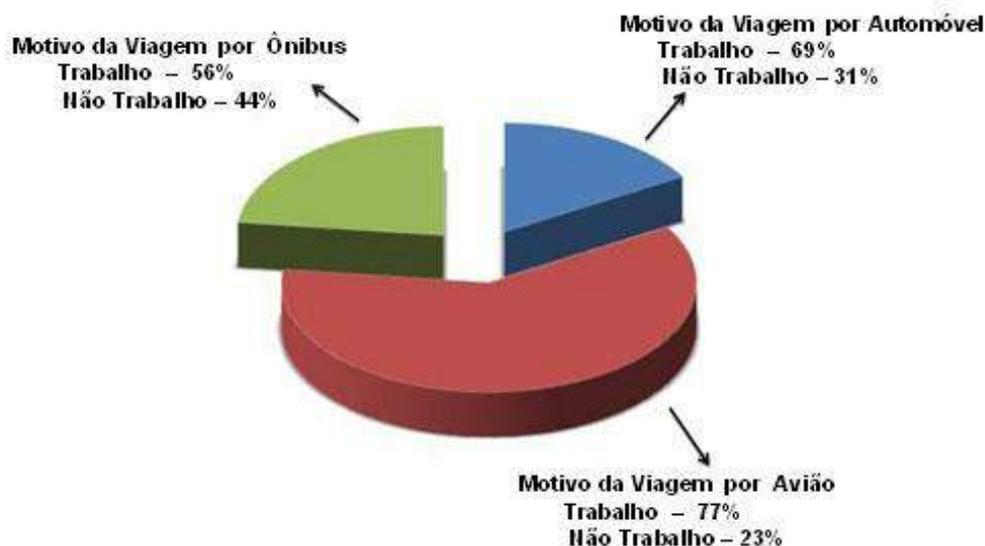


Gráfico 1. Participação por motivo de viagem.

Fonte: TAV Brasil, 2010.

2.7 Órgãos responsáveis pelo projeto e execução da implantação do TAV no Brasil

Para o site responsável TAV Brasil pelo Decreto nº 6.256/07, o Governo Federal incluiu no PND - Programa Nacional de Desestatização a Estrada de Ferro – 222, destinada à implantação do TAV, ligando os municípios do Rio de Janeiro, São Paulo e Campinas. Foi atribuído ao BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social a responsabilidade de contratar e coordenar os estudos técnicos e fornecer o apoio técnico necessário à execução e acompanhamento do processo de desestatização da infra-estrutura e da prestação de serviço de transporte terrestres relativos ao TAV Brasil (2010).

No site do Ministério dos Transportes (2009), o secretário executivo Passos afirma que pelo mesmo instrumento legal, coube ao Ministério dos Transportes a responsabilidade pela execução e acompanhamento no processo de licitação da concessão do direito de exploração do serviço de transporte ferroviário de passageiros pelo sistema de alta velocidade. A ANTT foi incumbida de promover os procedimentos licitatórios e celebrar os atos de outorga de direito de exploração de infra-estrutura e prestação de serviço de transporte terrestre relativos ao TAV Brasil.

2.8 Vantagens e Desvantagens do projeto no Brasil

Segundo o site responsável TAV Brasil (2009) o eixo formado pelos centros urbanos do Rio de Janeiro, São Paulo e Campinas, em face da expressão populacional e econômica de sua área de influência, define o mais importante corredor de transporte do país.

De acordo com o Jornal Estadão (2009) a Prefeitura Municipal de Campinas se manifestou publicando que o projeto para o TAV tem como base a tecnologia genérica de trens de alta velocidade com estimativa específica para um traçado dedicado, totalmente segregado entre as cidades, para maximizar a velocidade de circulação e garantir um alto desempenho operacional em termos de confiabilidade e pontualidade.

Nesse estágio, não se considerou que o TAV compartilhará qualquer trilho existente ou circulação conjunta com os serviços existentes de trens e metrô brasileiros, mas terá trilhos dedicados para a estação terminal final em cada cidade.

A ANTT (2010) declarou que o projeto TAV terá uma capacidade muito alta comparada a outros modos de transporte; por exemplo, os serviços da *Eurostar* entre Londres e Paris podem acomodar 750 passageiros por trens comparados com um Airbus série A320-200 com 148 lugares, usado em vôos internos de curta distância. O capital investido na construção da ferrovia de alta velocidade é muito alto, porém, sua capacidade de transporte é superior aos demais modais.

Ballou (1999) diz; que o transporte ferroviário possui um custo de implantação elevado, não apenas pela exigência de leitos mais elaborados, como também pela aquisição simultânea do material rodante, constituído de locomotivas e vagões. Apresenta baixo custo operacional e pequeno consumo de óleo diesel, em relação ao transporte rodoviário. Não apresenta grande flexibilidade, operando através de pontos fixos, caracterizados por estações e pátios de carga, sendo muito competitivo no transporte de cargas com origem e destinos fixos e para longas distâncias, onde os transbordos realizados na origem e no destino, porém são compensados pelo menor custo do transporte.

De acordo com Revista Exame (2010), o governo federal já gastou cerca de US\$ 10 milhões na realização de estudos e projetos que possibilitaram a elaboração do edital do TAV.

2.9 Licença Ambiental para construção do TAV no Brasil

Para Figueiredo, diretor da ANTT (2010) seria possível entregar trechos para a Copa do Mundo de 2014, mas que isso ficaria a cargo do vencedor do leilão. O início das obras do TAV ligando Rio de Janeiro, São Paulo e Campinas, vai depender da liberação da licença ambiental, o que pode fazer com que elas não comecem no próximo ano, como quer o governo.

E a empresa vencedora terá até quatro meses, após a assinatura para entregar os estudos definitivos do traçado. Teoricamente, só após isso o governo poderá encerrar o estudo de impacto ambiental, obrigatório para a concessão da licença.

O Jornal Folha (2010) ao publicar uma matéria sobre o tema trabalhado, explorou no site do IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis os processos de licenciamento de ferrovias, onde mostra que, em média, entre o estudo e a liberação da licença prévia, há uma média de um ano e meio a dois anos. Pelo edital, o vencedor da licitação do TAV só poderá começar a obra, após a ANTT solicitar a licença prévia. Segundo o MMA – Ministério do Meio Ambiente (2010), durante a elaboração das indicações de traçado, integrantes do MMA

participaram do processo e já determinaram quais as áreas onde o TAV não deverá passar para não prejudicar a área ambiental do trajeto.

De acordo com o Jornal Folha (2010), o ex-ministro de Meio Ambiente Minc, afirmar que “Pelo menos cinco áreas de intensa mata atlântica foram preservadas (três no Rio de Janeiro e duas em São Paulo). *Foi a primeira vez que fizemos isso. Acredito que, isso poderá fazer com que a licença saia rapidamente*”. Em São Paulo, as áreas urbanas da capital, de Guarulhos e de Caieiras deverão ser atravessadas por túneis. O edital também determina que o trem não passe pela APA - Área de Proteção Ambiental do Banhado, em São José dos Campos, e pelo Parque Estadual de Itaberaba, na região de Guarulhos. Porém, no Rio de Janeiro, o trem deverá ser praticamente todo em túnel até a cidade de Duque de Caxias, na Baixada Fluminense.

2.10 Informações sobre o edital de concessão do TAV

O edital de concessão publicado no site TAV Brasil (2010) no dia 14 de julho de 2010, prevê que a assinatura do contrato com a empresa vencedora do leilão aconteça em maio de 2011. As empresas interessadas no projeto terão até o dia 29 de novembro para entregar a documentação necessária. O leilão será realizado no dia 16 de dezembro, às 11h00, na BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo.

Caso haja empate entre as propostas de menor preço apresentadas pelas empresas, vencerá a que tiver maior tempo de experiência no ramo. "Teríamos de ter algum critério de desempate e como não tínhamos nenhum, resolvemos privilegiar o histórico, quem tem mais experiência", segundo Figueiredo, diretor da ANTT (2010).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando o impacto na logística de transporte de passageiros com a implantação do TAV no eixo Rio Janeiro – São Paulo. Foi realizada uma pesquisa no período de 15 de agosto a 01 setembro de 2010, onde havia um questionário com questões pertinentes a essa implantação, tendo como objetivo identificar as diversas opiniões sobre o assunto. Os candidatos à entrevista, foram selecionados precisamente, utilizando o critério de escolha de pessoas que sempre utilizam o trajeto pesquisado. Todos responderam o questionário de forma livre sem nenhuma imposição ou questionamento prévio.

De início foi informado, ao pesquisado, sobre o assunto abordado e a grande importância de uma resposta, honesta e coerente. As dúvidas e as perguntas surgidas durante a apresentação do assunto foram devidamente esclarecidas e solucionadas antes do preenchimento do questionário. A pesquisa indicou resultados relevantes, possibilitando a extração de dados para um melhor entendimento sobre o assunto proposto neste artigo.

Na primeira questão, com relação à frequência que os entrevistados viajam no trajeto de Rio de Janeiro - São Paulo pode-se perceber que não existe uma periodicidade predominante. Pela pesquisa, constata-se que 40% dos entrevistados fazem essa viagem uma vez por semana, 30% fazem a viagem duas vezes por mês e 30% fazem esse trajeto uma vez a cada seis meses. Isso parece demonstrar que, os passageiros utilizam o eixo Rio de Janeiro - São Paulo com uma frequência de períodos equilibrados.

Perguntado aos entrevistados qual modal e horário que eles procuram para viajar no eixo Rio de Janeiro – São Paulo, 90% dos respondentes preferem o modal rodoviário. Observa-se que 60% preferem o período da manhã, 20% o período da

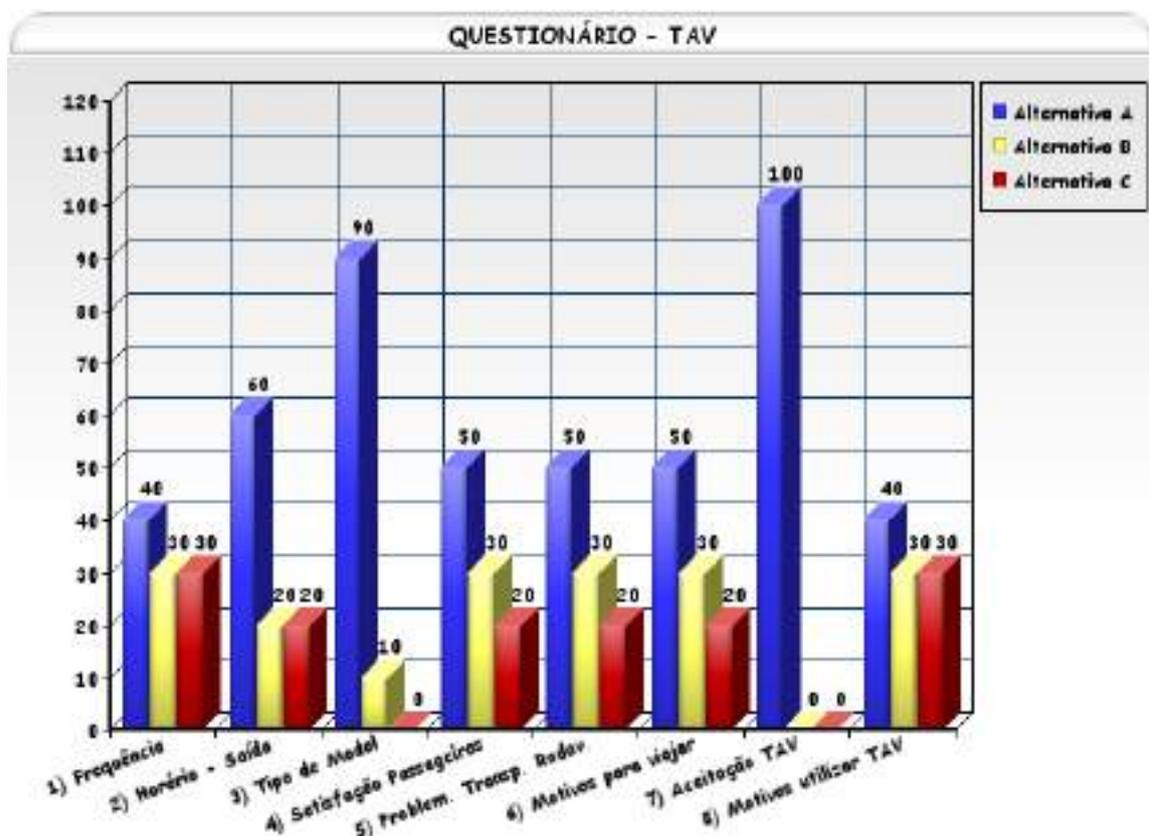
madrugada e outros 20% o período vespertino. É possível entender que o modal rodoviário é o mais utilizado, porém há uma lacuna nas opções de modais neste trecho.

Com relação ao grau de satisfação dos entrevistados quanto ao transporte rodoviário feito nesse trajeto, as opiniões ficaram um pouco divididas: a metade dos respondentes considera o transporte rodoviário nesse trecho ruim, nota-se que 30% estão totalmente insatisfeitos e 20% parcialmente insatisfeitos e a outra metade está satisfeita com esse tipo de modal de transporte.

Quanto ao motivo da insatisfação, 20% dos entrevistados consideram o transporte rodoviário nesse trecho desconfortável e 50% consideram a duração da viagem um problema, por ser longa e cansativa, dado o fato de o trajeto Rio de Janeiro – São Paulo ser muito extenso. Observa-se que os motivos principais das viagens realizadas nesse trajeto são 50% a trabalho, 30% para estudos e 20% para lazer e passeio.

Ao se verificar o resultado do questionário percebe-se que, 100% dos entrevistados aceitariam utilizar o transporte ferroviário de alta velocidade como meio de transporte neste trecho, 30% acham que o conforto seria um dos motivos para realização dessa viagem e outros 30%, porque consideram o TAV um transporte seguro. Ao finalizar a análise, comprova-se que 40% dos entrevistados consideram a duração da viagem o principal motivo para possivelmente passarem a aderir a esse transporte. Os resultados obtidos na aplicação do questionário podem ser observados no gráfico 2.

Gráfico 1. Percepção dos respondentes



Fonte: autores.

Gráfico 2. Resultados do questionário da implantação do TAV

<p><u>1) Frequência que viaja para eixo RJ - SP</u> Alternativa A: Mais que 1 vez por semana. Alternativa B: 2 vezes por mês Alternativa C: 1 vez a cada 6 meses</p>	<p><u>2) Horário de saída para viajar no eixo RJ - SP</u> Alternativa A: Manhã Alternativa B: Tarde Alternativa C: Madrugada</p>
<p><u>3) Modal utilizado para viajar no eixo RJ – SP</u> Alternativa A: Rodoviário Alternativa B: Aéreo Alternativa C: Ferroviário</p>	<p><u>4) Satisfação com o transporte utilizado</u> Alternativa A: Parcialmente satisfeito Alternativa B: Parcialmente insatisfeito Alternativa C: Satisfeito</p>
<p><u>5) Principal problema no transporte rodoviário</u> Alternativa A: Duração da Viagem Alternativa B: Segurança Alternativa C: Conforto</p>	<p><u>6) Principais motivos a realizar essa viagem</u> Alternativa A: Trabalho Alternativa B: Estudos Alternativa C: Lazer / Passeio</p>
<p><u>7) Aceitaria viajar no TAV</u> Alternativa A: Sim Alternativa B: Não Alternativa C: -</p>	<p><u>8) Quais motivos levaria a utilizar o TAV</u> Alternativa A: Duração da Viagem Alternativa B: Segurança Alternativa C: Conforto</p>

Gráfico 1. Participação por motivo de viagem.

Fonte: Auores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou analisar, por meio de um questionário feito com residentes da cidade de Lorena, que poderão utilizar o TAV, as vantagens da implantação deste meio de transporte no trajeto Rio de Janeiro – São Paulo.

De acordo com as questões apresentadas aos pesquisados, percebe-se que a implantação do TAV será aceita por um número significativo de pessoas, que elas estão satisfeitas com a proposta de serviço oferecida por esta nova opção de modal e que irão utilizá-lo sempre que necessário.

Com base no referencial teórico e nas pesquisas realizadas, pode-se notar que, na implantação do TAV no trajeto Rio de Janeiro - São Paulo haveria demanda dos passageiros, que hoje o utilizariam como principal meio de transporte. As respostas do questionário aplicado apontam que os passageiros não estão preocupados somente com o preço das passagens, mas também com a qualidade do serviço e com a duração de tempo da viagem.

Nos estudos feitos, sobre a implantação do TAV foi possível considerar que as pessoas estão cientes da necessidade de um meio de transporte alternativo, que leve ao desafogamento dos outros meios de transportes utilizados na logística de passageiros. Além de proporcionar o desenvolvimento da região, oferecerá novas oportunidades de empregos.

As literaturas consultadas relacionadas ao transporte ferroviário de passageiros, pouco ou nada contemplam quanto a este. Essa aparente lacuna poderia ser objeto de estudos específicos, agora com a intenção do governo federal em priorizar esse modal de transporte.

A implantação do TAV, no trajeto escolhido, representa para o país uma oportunidade de melhorar sua infra-estrutura, a fim de proporcionar uma nova opção na logística de transporte de passageiros.

Portanto, o impacto será absolutamente favorável para a dinâmica de transporte de pessoas, pois, o setor ferroviário vem reconquistando sua imagem de alternativa ecológica, segura, com avanços significativos no sentido da ampliação de padrões de qualidade de vida, além de oferecer vantagens econômicas e possibilidades de exploração comercial.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS OPERADORAS DE TRENS TURÍSTICOS CULTURAIS (ABOTTC). Disponível em: <www.abottc.com.br>, 2009. Acesso em: mar./ abr./ mai./ jun./ jul 2010.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES FERROVIÁRIOS (ANTF). Disponível em: <www.antf.org.br>, 2001. Acesso em: jun./ jul./ ago./ set./ out 2010.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). Disponível em:<www.antt.gov.br>, 2009. Acesso em: mar./ abr./ mai. 2010.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** 4. Ed, São Paulo: Bookman, 2001. 532 p.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial.** São Paulo: Atlas, 1999. 255 p.

BARAT, J. **Logística, transporte e desenvolvimento econômico: evolução, problemas e necessidades.** Volume IV, São Paulo: Cla, 2007. 135 p.

BUARQUE, A. H. **Dicionário Aurélio: mini-dicionário da língua portuguesa.** 3 ed, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004. 305 p.

COMBES, P e LINNEMER, L. **Intermodal Competition and Regional Inequalities: Regional Science and Urban Economics.** Vol. 30, 2000.

EMPRESA BRASILEIRA DE PLANEJAMENTO DE TRANSPORTE (GEIPOT). 2003. Disponível em:<www.geipot.gov.br>, 2000, 2003. Acesso em: mar./ abr./ mai./ jun./ jul 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS (IBAMA). Disponível em: <www.ibama.gov.br>. Acesso em: jun./ jul/ ago./ set./ out 2010.

JORNAL ESTADÃO. Disponível em: <www.estadao.com.br>, 2009. Acesso em: mai./ jun./ jul./ ago./ set 2010.

JORNAL FOLHA. Disponível em: <www.folha.uol.com.br>, 2008, 2010. Acesso em abr./ mai./ jun./ jul./ ago./ set 2010.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA). Disponível em:
<www.meioambiente.gov.br>. Acesso em: jun./ jul./ ago./ set 2010.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Disponível em: <www.transportes.gov.br>,
2009. Acesso em: mar./ abr./ mai. 2010.

REVISTA EXAME. Disponível em: <www.exame.abril.com.br>. Acesso em: mai./
jun./ jul./ ago./ set./ out 2010.

REVISTA FERROVIÁRIA (RF). Disponível em: <www.revistaferroviaria.com.br>,
2008. Acesso em: jun./ jul/ ago./ set 2010.

REVISTA DE LITERATURA DOS TRANSPORTES (RELIT). Disponível em:
<www.relit.org.br>, 2010. Acesso em: jul./ ago./ set./ out 2010.

PORTAL CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). Disponível
em: <www.cnt.org.br>, 2001. Acesso em: jul./ ago./ set./ out 2010.

PORTAL R7. Disponível em: <www.r7.com.br>. Ano 2010. Acesso em: jul./ ago./
set./ out 2010.

TAV BRASIL. Disponível em: <www.tavbrasil.gov.br>, 2009,2010. Acesso em: mar./
abr./mai./ jun./ jul./ ago./ set./ out 2010.

Administração do Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho em uma Empresa Prestadora de Serviços

Área temática: Gestão de Pessoas

Autores

Prof. Dra. Andreia Maria Pedro – Profa. da UNIP/SJC e UNESP/Guaratinguetá – E-mail: andreiamariap@hotmail.com

Prof. Marcelo Verdi Cosme – Pós-graduação em Administração pela FATEA – E-mail: marcelo.verdi@itelefonica.com.br

Resumo:

Com o passar do tempo, na busca pela competitividade, qualidade e lucratividade, as empresas começam a se direcionar para o caminho da Terceirização, com o foco na redução de custos e aumento da eficiência, não apenas para a atividade terceirizada, mas para a organização como um todo. Observa-se neste sentido, um aumento de empresas prestadoras de serviços, que estão cada vez mais empenhadas nesta atividade, entretanto é crescente também a necessidade de se obter mão de obra especializada em diversas áreas das organizações voltadas à este tipo de atividade, entre elas o Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho. Neste sentido o estudo da gestão de pessoas e do departamento, tem se tornado cada vez mais importante, pois possibilitará ao administrador um melhor entendimento das necessidades e das vontades de seus subordinados, buscando desta maneira uma gestão cada vez mais voltada à qualidade dos trabalhos realizados e a manutenção de um ambiente de trabalho mais saudável. Contudo, esta pesquisa tem como objetivo principal, averiguar a gestão de um departamento de Segurança e Medicina do Trabalho, em empresa prestadora de serviços. Para elaboração deste artigo, utilizou-se uma pesquisa de natureza bibliográfica de natureza aplicada. Por meio desta pesquisa pode-se concluir que estudar as questões acerca do tema foi de extrema necessidade, visto que, para uma boa condução dos negócios o administrador deve ter conhecimento dos assuntos que se referem a Segurança e Medicina do Trabalho dentro da organização, pois todas as ações por ele tomadas refletirão diretamente na lucratividade da empresa e na sua posição de mercado dentro do segmento na qual esta inserida.

Palavras-chave: Terceirização; Segurança; Gestão.

ABSTRACT

As the time passes by, in search for competitiveness, quality and profitability, the companies began to head towards outsourcing, focusing on reduction of costs and improvement of efficiency, not only for outsourced activity but also for the company itself. It can be noticed a larger number of service provider companies which are more and more engaged to these activities. However, it is also increasing the need for specialized labor in various areas in the organizations for these activities, among them the Department of Labor Medicine and Safety. In this direction, the study of department and people management has become more and more important, because it makes possible for the administrator a better understanding of the needs and wishes of his subordinates, looking for a management focused more on the quality of works done and the maintenance of a healthier work environment. However, this study has its main aim

to evaluate the management of a Department of Labor Medicine and Safety in a service provider company. To elaborate this article was used a bibliographic search of applied nature. Through this search it was possible to conclude that there is an extreme need to study the subject for a better business management, because the administrator must know all subjects related to Labor Medicine and Safety inside the organization because all actions taken by him will reflect directly on the company's profitability and its position in the market in the segment in which it is inserted.

Key-words: outsourcing; safety; management

INTRODUÇÃO

Atualmente, existe uma grande necessidade por parte da maioria das organizações em terceirizar os serviços. Por isso, o crescimento constante de pequenas, médias e grandes empresas atuando neste segmento. Esta tendência, diga-se de passagem, que não é algo tão novo assim, é uma necessidade e estratégia de mercado, na qual as empresas, criam parcerias na intenção de diminuir o custo e melhorar a sua lucratividade. Conforme afirma Pagnoncelli (1993, p3.) “*é claro que subcontratar atividades não é algo inteiramente novo no mundo dos negócios. Já na década de 50 os americanos usavam este recurso. Há muito tempo, europeus e japoneses também o fazem*”.

Com o crescimento, houve um aumento no quadro de funcionários destas empresas, pois são necessários profissionais especializados para executarem os diversos trabalhos que foram terceirizados. Assim, algumas empresas deste segmento começam a se destacar e passam a atuar em várias regiões do Estado e da Federação, sendo necessária alguma forma de gerenciamento. Salienta-se que a terceirização não é somente a transferência de uma determinada atividade e/ou função para as prestadoras, mas também, de todas as obrigações e responsabilidades com relação aos seus recursos humanos, por isso a importância da segurança do trabalho (CARDONE e SILVA, 1993).

Para Chiavenato (2002), a administração de um departamento de Segurança e Medicina do Trabalho, que é responsável pelo cumprimento da Legislação e atendimento as solicitações de seus clientes quanto aos assuntos pertinentes, tem como premissa principal zelar pela saúde e integridade física dos colaboradores. Este é o motivo deste trabalho, que consiste em estudar como melhorar as rotinas administrativas de um departamento corporativo de segurança e medicina do trabalho de uma empresa de prestação de serviços.

A finalidade deste trabalho é portanto, analisar a gestão das atividades de um departamento de segurança e medicina do trabalho de uma empresa prestadora de serviço. A importância deste trabalho se caracteriza pela necessidade de se analisar as situações que influenciam na administração de um departamento de Segurança e Medicina do Trabalho de uma empresa prestadora de serviços, de maneira que esta pesquisa possa auxiliar o administrador a visualizar as necessidades que envolvem o gerenciamento deste departamento e diante delas tomar as decisões mais adequadas às pessoas e ao departamento.

O atendimento à legislação, aos clientes e, principalmente os cuidados da saúde e a integridade física dos colaboradores, não é tarefa fácil. Segundo Chiavenato, 2002, a Segurança do trabalho interfere nas atividades de uma empresa, pois representa a forma como são aplicadas as técnicas e medidas educacionais, médicas e psicológicas, que serão imprescindíveis para a prevenção de acidentes e a preservação da integridade física dos trabalhadores, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivistas.

Neste sentido, administrar as atividades dos profissionais de um Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho, passa a ser também o gerenciamento de seres humanos com capacidades, comportamentos e necessidades extremamente diferentes uns dos outros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 História da Segurança e Medicina do Trabalho no Brasil

Para o início dos estudos sobre a Administração de um departamento de segurança e medicina do trabalho é necessário retornar alguns anos atrás, a fim de identificar alguns momentos cruciais para a criação de uma área específica dentro de uma empresa, que fosse responsável pela segurança e integridade física de seus empregados. Pelo fato do Brasil ter sido colônia por mais de três séculos, visando a exploração com a utilização de mão de obra escrava, não é de admirar que as relações que se estabeleceram entre trabalho e saúde tem base no descaso e falta de preocupação da administração pública.

Fica clara a necessidade de uma intervenção do estado sobre a saúde pública. Não bastavam só “medidas de higiene”, mas se deveria atentar para as condições de trabalho, tais como: duração da jornada, idade mínima, repouso remunerado, trabalho de menores e mulheres, e aos ambientes do trabalho. (MARCO; FELISMINO, 2002, p. 10).

Apenas em 1919, surgem as primeiras Leis sobre Acidentes do Trabalho, através do Decreto Legislativo nº 3.724 de 15 de janeiro de 1919. Com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio em 1934, ocorrem as primeiras nomeações de “*Inspetores Médicos do Trabalho*”, para inspecionarem o locais de trabalho e realizarem estudos sobre acidentes e doenças profissionais (MARCO e FELISMINO, 2002).

Segurança e Medicina do Trabalho começam a ser vislumbrada a partir da década de 40, logo após a criação da Justiça do Trabalho em 1939. De acordo com Biavaschi (2005), em Maio de 1941, durante as comemorações do cinquentenário da Encíclica Rerum Novarum, acontece no Brasil, o 1º Congresso Brasileiro de Direito Social, realizado pelo Instituto de Direito Social, em São Paulo. Muitas das teses apresentadas neste congresso, juntamente com as convenções internacionais do trabalho e a Encíclica Rerum Novarum serviriam de inspiração para a preparação de um documento que seria conhecido mais tarde como a Consolidação das Leis do Trabalhistas, a CLT.

A oportunidade escolhida para a reunião deste Congresso, precisamente a da comemoração do Cinquentenário da Carta Cristã do Trabalho, que outra coisa não é a notável Encíclica Rerum Novarum, com que o imortal Pontífice Leão XIII, em 15 de maio de 1891, traçava em pinceladas geniais e diretriz da Justiça e da Paz sociais, ante a um mundo torturado pelos problemas angustiantes da miséria e do sofrimento do proletariado.

[...] Caberia ao Brasil, sob a inspiração clarividente do Presidente Getúlio Vargas, um dos papéis mais interessantes na evolução grandiosa em que o mundo contemporâneo caminhou para o reconhecimento de direitos dos economicamente fracos (FALCÃO, 1941 apud BIAVASCHI, 2005, p.146).

Segundo Amatrãl (2008), foi assinado em 1º de maio de 1943 CLT (1943) ou seja, a união do documentos legais, por isso Consolidação das Leis Trabalhistas e não “Código”, representou um avanço para a sociedade brasileira, pois naquele momento, o que existia era uma legislação trabalhista falha e esparsa. A assinatura deste documento veio a atender os anseios da população que lutava por seus direitos, não só no que diz respeito a segurança e medicina do trabalho, mas também quanto aos outros aspectos ligados ao homem x trabalho.

A Consolidação das Leis Trabalhistas, traz no seu texto onze (11) títulos que são subdivididos em capítulos e seções. Especificamente, a Segurança e Medicina do Trabalho, esta descrita no Título II, Capítulo V, o qual é dividido em XVI Seções, que abordavam assuntos que deveriam ser tratados com maior seriedade pelas organizações, com objetivo de prevenir a ocorrência de acidentes e o desencadeamento de doenças ocupacionais (CLT, 1943):

Na década de 50, inicia-se o estudo da Medicina do Trabalho nos cursos médicos brasileiros, é a partir deste momento que, os assuntos pertinentes voltado a Segurança e Medicina do Trabalho, passava a ser abordado com uma nova visão, pois surgia um documento específico, de maneira que os empresários deveriam segui-la para que não sofressem penalidades, ação esta que passava a ser prevista no decreto (MARCO e FELISMINO, 2002).

No dia 21 de Outubro de 1966, em mais uma das ações do governo com o objetivo de melhorar a situação do Brasil com relação as questões de Segurança e Medicina do Trabalho, o então Presidente da República Excelentíssimo Sr. Castelo Branco, através da Lei 5.161, autoriza a instituição da **Fundação Centro Nacional de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho – FUNDACENTRO**, que conforme Ribeiro Filho (2007, p. 30), trazia em seu 1º paragrafo a seguinte redação:

Art. 1º Fica o Poder Executivo autorizado a instituir uma Fundação destinada à criação e manutenção de um Centro Nacional de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho, que terá por objetivo principal e genérico a realização de estudos e pesquisas pertinentes aos problemas de segurança, Higiene e medicina do trabalho. (Lei 5161 de 21 de Outubro de 1966).

Este fato foi de grande valia para a época e ainda é, pois foi o primeiro centro de estudos com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho no Brasil, pois a partir deste momento, o Brasil contava não só com uma Consolidação das Leis Trabalhistas, a CLT, mas também com uma fundação para pesquisa e desenvolvimento de métodos e procedimentos para a melhoria das condições de trabalho das empresas. Entretanto, com o passar dos anos, a evolução da tecnologia e mudança nas relações do trabalho, fizeram com que as autoridades (governo, sindicatos e empresários), percebessem a necessidade de revisar a legislação ora em vigor. (RIBEIRO FILHO, 2007).

Em função da maior preocupação com o numero dos acidentes de trabalho, viu-se a necessidade da criação de normas e sistemas que visassem a colaborar para diminuir estes números. Embora a CLT de 1943, prescrevesse a existência de Serviços Especializados em Segurança do Trabalho nas empresas, em seu artigo 164, na prática isto só ocorreu com o advento da Portaria 3237, de 27/06/1972, do Ministério do Trabalho, sendo chamado de Serviços Especializados em Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho (LUZ, 2007).

De acordo com Atlas (2002), em 22 de Dezembro de 1977, foi sancionada pelo então Presidente da República, Excelentíssimo Sr. Ernesto Geisel a Lei 6.514, que trazia as alterações no Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis Trabalhistas, que revia e melhorava o entendimento da descrição das seções já mencionadas anteriormente.

Diante das dificuldades de se fazer cumprir o que a Lei determinava, até mesmo para a fiscalização, que muitas vezes não tinha entendimento exato daquilo que se deveria exigir, em 08 de Junho de 1978 o então Ministro do Trabalho Sr. Arnaldo Prieto assina a portaria 3214 que, com base na Lei 6.514, aprova as normas regulamentadoras relativas à Segurança e Medicina do Trabalho (ATLAS, 2002).

Com o advento desta Portaria, passaram a vigorar 28 normas regulamentadoras, que devem ser cumpridas pelas empresas (ATLAS, 2002):

- NR 1 – Disposições Gerais;
- NR 2 – Inspeção Prévia;
- NR 3 – Embargo e Interdição;
- NR 4 – Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT;
- NR 5 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA;
- NR 6 – Equipamento de Proteção Individual;
- NR 7 – Exames médicos;
- NR 8 – Edificações;
- NR 9 – Riscos ambientais;
- NR 10 – Instalações e serviços de eletricidade;
- NR 11 – Transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais;
- NR 12 – Máquinas e equipamentos;
- NR 13 – Vasos sob pressão;
- NR 14 – Fornos;
- NR 15 – Atividades e operações insalubres;
- NR 16 – Atividades e operações perigosas;
- NR 17 – Ergonomia;
- NR 18 – Obras de construção, demolição e reparos;
- NR 19 – Explosivos;
- NR 20 – Combustíveis líquidos e inflamáveis;
- NR 21 – Trabalho a céu aberto;
- NR 22 – Trabalhos subterrâneos;
- NR 23 – Proteção contra incêndios;
- NR 24 – Condições sanitárias dos locais de trabalho;
- NR 25 – Resíduos Industriais;
- NR 26 – Sinalização de Segurança;
- NR 27 – Registro de profissionais;
- NR 28 – Fiscalização e penalidades.

A partir da aprovação da Portaria 3214 de 08 de Junho de 1978, as atividades relativas à Segurança e Medicina do Trabalho passam a ter um guia, pelo qual os profissionais se orientariam, a fim de manter a saúde e a integridade física dos trabalhadores em seu ambiente laboral. Esta Portaria 3214 de 08 de Junho de 1978 esta em vigor até hoje em sua 61ª edição, e durante este período foram feitas várias alterações e acrescentadas novas normas. Em sua NR 1 – Disposições Gerais, esta descrito:

As Normas Regulamentadoras NR, relativas à segurança e medicina do trabalho, são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos de administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos poderes legislativo e judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (ATLAS, 2002, p. 21).

Somente após a aprovação desta Portaria é que ficou definido quais seriam os profissionais que poderiam atuar no SESMT – Serviços Especializados em Segurança e Medicina do Trabalho. Em 27 de Novembro de 1985, foi sancionada pelo Presidente da República Excelentíssimo Sr. José Sarney a Lei nº. 7.410 que dispõe sobre a especialização de engenheiros, arquitetos e técnicos especializados na área de Segurança do Trabalho e em 09 de Abril de 1986 o Decreto nº. 92530 regulamentou esta Lei, definindo quem e como poderiam atuar como profissionais nesta área. (ATLAS, 2002).

Conforme Oliveira (2004), pela concepção da hierarquia das Leis, ou seja, o ordenamento jurídico, as portarias estão na base da pirâmide hierárquica, entretanto, pode-se compreender que cada dispositivo possui uma norma da qual deriva e à qual está subordinada, cumprindo à constituição o papel de preponderância, ou seja, o ápice, ao qual todas as demais leis devem ser compatíveis.

Assim sendo, as normas juntamente com outras leis, decretos, portarias e instruções normativas do ordenamento jurídico, referentes a segurança e medicina compõem o conjunto de medidas que o SESMT – Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho deve seguir para que a saúde e a integridade física do trabalhador seja preservada.

2.2 SESMT – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

Em 1966 foi criada a Fundação Centro Nacional de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho - FUNDACENTRO, que tinha como objetivo principal, “realizar estudos e pesquisas relacionadas com os problemas de segurança, higiene e medicina do trabalho no seu mais amplo sentido” (RIBEIRO FILHO, 2007, p. 30).

Em 27 de Julho de 1972 com a aprovação do SESMT, que frente aos anseios do governo, sindicatos e também dos empresários, surge não com um objetivo novo, mas sim, para que as questões relativas à Segurança e Medicina do Trabalho, pudessem enfim, serem discutidas por profissionais envolvidos com a dinâmica que a Segurança e Medicina do Trabalho exigia e exige até os dias de hoje, pois conforme Ribeiro Filho (2007), as atividades vinculadas ao Programa Nacional de Valorização do Trabalho - PNVT têm prioridade sobre as demais, na execução orçamentária. Conforme Atlas (2002), a NR 4, que regula as ações das empresas no que diz respeito à composição e administração do SESMT prescreve o seguinte:

(...) As empresas privadas e públicas, os órgãos públicos da Administração direta e indireta e dos poderes Legislativos e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT manterão, obrigatoriamente, Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho. (Portaria 3214 de 08 de Junho de 1978 – NR 4, p. 25).

Segundo Rodrigues (2007) e Atlas (2002), os profissionais que atuam na área de Segurança e Medicina do Trabalho devem, necessariamente, cumprir os requisitos mínimos necessários conforme determina a legislação, ou seja:

a) Engenheiro de segurança do trabalho - ou arquiteto portador de certificado de conclusão de curso de especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho, em nível de pós-graduação;

b) Médico do trabalho - portador de certificado de conclusão de curso de especialização em Medicina do Trabalho, em nível de pós-graduação, ou portador de certificado de residência médica em área de concentração em saúde do trabalhador ou denominação equivalente, reconhecida pela Comissão Nacional de Residência Médica, do Ministério da Educação, ambos ministrados por universidade ou faculdade que mantenha curso de graduação em Medicina;

c) Enfermeiro do trabalho - portador de certificado de conclusão de curso de especialização em Enfermagem do Trabalho, em nível de pós-graduação, ministrado por universidade ou faculdade que mantenha curso de graduação em enfermagem;

d) Auxiliar de enfermagem do trabalho - ou técnico de enfermagem portador de certificado de conclusão de curso de qualificação de auxiliar de enfermagem do trabalho, ministrado por instituição especializada reconhecida e autorizada pelo Ministério da Educação;

e) Técnico de segurança do trabalho: técnico portador de comprovação de registro profissional expedido pelo Ministério do Trabalho.

Com a aplicação desta portaria, a formação dos profissionais que atuam no SESMT, deixa de ter caráter prioritário e passa a ter uma carga horária de aula mínima exigida pelo Ministério da Educação com o auxílio dos conselhos de classe, tais como o CREA – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura, CRM – Conselho Regional de Medicina e COREN – Conselho Regional de Enfermagem. No caso dos Técnicos de Segurança, o exercício da profissão, depende de registro no Ministério do Trabalho, através da Secretaria de Segurança e Saúde do Trabalho com o processo iniciado através das Delegacias Regionais do Trabalho - DRT (ATLAS, 2002).

2.3 Atividades dos profissionais do SESMT

A Segurança do Trabalho, esta diretamente ligada a prevenção de acidentes, gerenciamento dos riscos ambientais, cumprimento da legislação vigente e a manutenção da saúde e do bem estar do trabalhador.

É também de responsabilidade da organização e dos gestores de recursos humanos a criação de condições de higiene e segurança que possibilitem a execução das tarefas, por parte dos colaboradores, que garantam a sua integridade física e mental. Na maioria dos casos estas condições estão apoiadas em Leis e existem punições previstas caso ocorra o não cumprimento das mesmas. Existem também normas definidas para certas áreas de atividades pelas próprias organizações, que possibilitam uma padronização das condições de higiene e segurança do trabalho (RODRIGUES, 2007, p.96).

Segundo CHIAVENATO (2004), um programa de segurança no trabalho, requer as seguintes etapas:

- Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas;
- Desenvolvimentos de sistemas de relatórios de providências;
- Desenvolvimentos de regras e procedimentos de segurança;

- Recompensa aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.

Para Rodrigues (2007), a Segurança do Trabalho, é vista também com um órgão que tem por finalidade reduzir ao mínimo possível as probabilidades de ocorrência de acidentes e doenças do trabalho. Basicamente, as atividades básicas do SESMT é o cumprimento da legislação vigente, que é de extrema importância para que os objetivos deste departamento, quais sejam, preservação da integridade física e da saúde do trabalhador, sejam alcançados.

Ainda conforme o autor (op.cit), todas as NR (Normas Regulamentadoras) - são importantes, dependendo obviamente das especificidades das atividades desenvolvidas pelas organizações. Dentre as Normas previstas na Legislação, destacam-se algumas que segundo o autor (op. cit), devem fazer ser alvo do SESMT em praticamente todas as empresas:

- *NR 1- Disposições Gerais*: trata da obrigatoriedade da empresa em informar e treinar os empregados quanto aos riscos aos quais estarão expostos durante a execução de suas atividades;

- *NR 4 – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT*: estabelece critérios para criação, manutenção e funcionamento do SESMT, que é um grande auxiliar das atividades preventivistas;

- *NR 5 – Comissão Interna de Prevenção de acidentes – CIPA*: estabelece critérios para formação, eleição, capacitação, registro e funcionamento da CIPA, que é definida como uma comissão paritária, cuja presidência legal, cabe ao representante indicado pelo empregador. Tem como principal finalidade auxiliar o SESMT, no controle, treinamento e conscientização dos colaboradores nos assuntos ligados a Segurança e Saúde no Trabalho;

NR 6 – Equipamento de Proteção Individual – EPI: estabelece critérios para a definição utilização higienização e manutenção destes equipamentos que a legislação entende como todo dispositivo ou produto de individual do trabalhador.

NR 7 – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – PCMSO: tem por objetivo estabelecer a obrigatoriedade da elaboração e implementação deste programa que tem como base o levantamento dos riscos ambientais existentes no local de trabalho.

NR 9 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA: tem por objetivo estabelecer a obrigatoriedade da elaboração e implementação deste programa, cujo o foco principal é a preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, com base na antecipação, reconhecimento e avaliação dos riscos ambientais, com a finalidade de adequar as condições de trabalho ao homem e à legislação vigente.

Conforme Atlas (2002) compete aos profissionais do SESMT:

a) aplicar os conhecimentos de engenharia de segurança e de medicina do trabalho ao ambiente e a todos os seus componentes, inclusive máquinas e equipamentos, de modo a reduzir até eliminar os riscos ali existentes à saúde do trabalhador;

b) determinar, os meios para a eliminação do risco e se este persistir, mesmo que de forma reduzida, a utilização, pelo trabalhador, de Equipamentos de Proteção Individual - EPI, de acordo com o que determina a NR 6;

c) colaborar, nos projetos e na implantação de novas instalações físicas e tecnológicas da empresa, exercendo a competência disposta na alínea "a";

d) responsabilizar-se tecnicamente, pela orientação quanto ao cumprimento do disposto nas NR aplicáveis às atividades executadas pela empresa;

- e) manter permanente relacionamento com a CIPA, valendo-se ao máximo de suas observações, além de apoiá-la, treiná-la e atendê-la, conforme dispõe a NR 5;
- f) promover a realização de atividades de conscientização, educação e orientação dos trabalhadores para a prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, através de campanhas e programas de duração permanente;
- g) esclarecer e conscientizar os empregadores sobre acidentes do trabalho e doenças ocupacionais;
- h) analisar e registrar em documento(s) específico(s) todos os acidentes ocorridos e as doenças ocupacionais na empresa ou estabelecimento;
- i) registrar mensalmente os dados atualizados de acidentes do trabalho, doenças ocupacionais e agentes de insalubridade, preenchendo, nos Quadros III, IV, V e VI, devendo a empresa encaminhar um mapa contendo avaliação anual dos mesmos dados à Secretaria de Segurança e Medicina do Trabalho até o dia 31 de janeiro, através do órgão regional do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE;
- j) manter os registros de que tratam as alíneas "h" e "i" na sede dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, sendo de livre escolha da empresa o método de arquivamento e recuperação, devendo ser guardados somente os mapas anuais dos dados correspondentes às alíneas "h" e "i" por um período não inferior a 5 (cinco) anos;
- k) as atividades dos profissionais integrantes dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho são essencialmente preventivistas, embora não seja vedado o atendimento de emergência, quando se tornar necessário. Entretanto, a elaboração de planos de controle de efeitos de catástrofes, de disponibilidade de meios que visem ao combate a incêndios e ao salvamento e de imediata atenção à vítima deste ou de qualquer outro tipo de acidente estão incluídos em suas atividades.

2.4 Terceirização

Há tempos, se lê e ouve através dos meios de comunicação, vários artigos, matérias e reportagens, sobre a chamada terceirização, uma prática que se tornou muito comum na economia globalizada. Segundo Cardone e Silva (1993), terceirização ou *Outsourcing* é a horizontalização da atividade econômica, segundo a qual várias empresas transferem para outras, atividades que eram por elas exercidas, a fim de focar cada vez mais na sua atividade fim.

(...) nos Estados Unidos a prática da reconcentração empresarial ou descarte de atividade meio, toma os nomes de desverticalização, “down-sizing” ou “out-sourcing”, sendo utilizadas por empresas de médio e grande porte na volta as suas origens, procurando concentrar seus esforços no negócio principal. Assim, as empresas, tanto quanto possível, passam a desfazer-se de todas as atividades meio que foram adicionadas ao longo do seu caminho. (CARDONE e SILVA, 1993, p. 10).

Segundo Breithaupt (2004), tem-se o processo de Terceirização como uma virtude, uma saída para as organizações que querem ter uma nova possibilidade de decisão muito mais adequada para diversas situações enfrentadas por elas.

Terceirização: processo de contratar junto a terceiros (terceirizar) atividades que não constituem vantagens competitivas nem fazem parte das competências essenciais de uma organização. Com a

Terceirização, as atividades de um negócio passam a ser executadas por organizações que visam a excelência. (...) A Terceirização, também conhecida como *Outsourcing*, delegação, ou Terceirização, de um ou mais processos, da empresa para um fornecedor externo, que administra esse processo baseado em métricas de performance definidas previamente com a empresa que o está contratando. (TACHIZAWA, apud BREITHAUPT, 2004, p. 87).

Como se vê o segmento de prestação de serviços vem crescendo continuamente. Cada vez mais, a transferência de atividades é consequência natural das empresas que buscam a especialização e a centralização de esforços na área de sua vocação específica, ou seja, na sua atividade fim, procurando obter uma economia mais sólida e a redução do custo final de seu produto.

O mercado de prestação de serviços vem se expandido nos últimos anos. As empresas que terceirizam serviços de apoio à atividade fim dos seus clientes fazem parte deste crescimento. A terceirização está presente desde a mais simples atividade, como a terceirização de serviços de entrega de correspondências, até a mais sofisticada gestão administrativa, como a administração de complexos turísticos (VASCONCELOS, 2004, p. 13).

Muito embora várias empresas de médio e grande porte tenham aderido à prática da terceirização, percebe-se que a implantação deste sistema, sem um planejamento estratégico, levam algumas empresas a caírem em armadilhas. (PAGNONCELLI, 1993). Segundo o mesmo autor, as armadilhas ocorrem pela falta de critério do programa de terceirização e pelas reações internas à utilização desta estratégia. Para ele existem onze armadilhas, as quais as empresa que optam pela terceirização correm risco de serem surpreendidas, entre elas: *o canto da sereia*; quando a empresa tem como principal finalidade a redução de custos. Quando as empresas terceirizam apenas com esta preocupação correm o risco de desarticular suas estruturas; *deixa que eu faço, sai mais barato*; nem sempre é mais econômico para a empresa desenvolver ela mesma, uma atividade que não seja a principal, entretanto ao considerar esta questão, deve-se perguntar “vamos fazer ou vamos comprar”.

Segundo o autor esta pergunta é motivadora para a terceirização; *estrutura monstruosa para controlar os terceiros*; na terceirização este item é um ponto polêmico, pois alguns empresários entendem que seria necessário exercer este tipo de controle, segundo o autor, não é bem assim, pois a definição dos critérios expressos no contrato devem minimizar esta preocupação; *Papai, mande dinheiro*; segundo o autor uma situação que traz muito perigo, é quando se permite que a empresa crie laços com o prestador, possibilitando a dependência financeira; *Sindicalismo: barreira ou suporte a terceirização?*; nota-se forte preocupação quanto a este aspecto e procede. A maioria dos sindicatos comportam-se reativamente a idéia da terceirização. “A realidade é que hoje o sindicalismo está numa ofensiva fundamentada na fraqueza e não na força” (Drucker, apud PAGNONCELLI, 1993, p.90).

Como se pode perceber, a terceirização faz parte da estratégia de crescimento de grande parte das organizações, entretanto, se o planejamento para a tomada desta decisão não estiver muito bem consolidada, é muito provável que a empresa encontre as armadilhas citadas acima. Para que estes obstáculos não sejam enfrentados pelos administradores, é importante que o planejamento estratégico, seja a primeira atitude do gestor para que a terceirização tenha sucesso. É necessário que, a partir da vontade ou

necessidade de terceirizar, o administrador prepare, antes de tudo, o seu planejamento estratégico para a tomada desta decisão. Segundo Pagnoncelli (1993, p. 97) “*o pré requisito para o desenvolvimento da estratégia da terceirização é que a empresa tenha Planejamento Estratégico. Sem este pano-de-fundo, sem esse referencial, torna-se falho qualquer esforço para desenvolver uma estratégia desta natureza*”. É essencial que haja clareza na definição dos objetivos da empresa, bem como é fundamental que esteja consolidada sua visão.

A questão é que tão raramente perguntamos de forma direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que talvez aí esteja a mais importante causa do fracasso.

Uma empresa não se define pelo nome, estatuto ou produto que faz. Ela se define por sua missão. Somente uma definição clara da missão da organização constitui sua razão de existir e torna possíveis, claros e realistas seus objetivos (DRUCKER, apud PAGNONCELLI, 1993, p.97).

Como se pode observar não cabe ao administrador pensar em terceirizar sem que o negócio e a missão de sua empresa não estejam definidos. De acordo com Pagnoncelli (1993), é importante que a empresa analise o ambiente e identifique suas forças e fraqueza de modo permanente, para que as oportunidades e as ameaças que poderão interferir na busca dos resultados. Para o autor (op cit), é necessário que se estabeleça uma seqüência de etapas, listadas a seguir:

- *Plano estratégico*; é necessário que seja traçado o que se quer, como se quer e onde se quer chegar com a terceirização;

- *Conscientização*; é fundamental que, desde o mais alto grau de direção, até o mais simples dos colaboradores, estejam comprometidos com a mudança;

- *Decisão e critérios gerais*; momento em que se determina quais as atividades serão terceirizadas e as que serão executadas internamente, por questões, tecnológicas, segurança ou por estratégia;

- *Projeto de terceirização*; nesta etapa são traçados os planos específicos para cada área ou setor que serão terceirizados, definindo-se os prestadores de serviços e os critérios que serão exigidos para a terceirização.

- *Programa de apoio*; paralelamente a implantação do projeto, é importante que seja elaborado um programa de desenvolvimento profissional para os funcionários, especialmente àqueles com potencial empreendedor, com o objetivo de orientar os futuros prestadores de serviços e/ou fabricantes;

- *Acompanhamento permanente*; esta etapa visa o acompanhamento dos terceiros que agora prestam serviços ou vendem produtos para a empresa a fim de verificar se estão cumprindo os critérios estabelecidos;

- *Avaliação dos resultados*; consiste em se fazer um “check list” dos benefícios em vários aspectos: técnico, social, trabalhista, financeiro, contábil, previdenciário, qualidade, competitividade e avanço tecnológico, procurando quantificá-los e ou qualificá-los, acompanhando seus resultados. Administrar estrategicamente pressupõe uma permanente correção de rota.

Conforme Breithaupt (2004) pode-se mencionar vantagens no processo da terceirização nas organizações alguns aspetos relevantes, tais como a *Redução de Custos*, a empresa consegue uma redução em seus custos diretos e indiretos; *Transformação dos custos fixos em custos variáveis*, isto é fazer com que, por exemplo, o custo da Administração de Pessoal passe a ser efetivamente um custo variável controlável e não um custo fixo muitas vezes elevado; *Foco dos recursos da empresa*

nas atividades – fim: O *outsourcing* permite que o cliente concentre recursos financeiros, de pessoal, sobretudo o tempo de seus elementos chave, nos processos e atividades ligadas à operação base da empresa; *Especialização*, o trabalho é executado por profissionais especializados nas diversas funções relacionadas a recursos humanos, atualizados periodicamente nas suas atividades; *Melhor utilização de recursos*, certos processos de Recursos Humanos – RH – são cíclicos e críticos, o que requer um dimensionamento das necessidades de pessoal das áreas de RH pelo pico. Isto implica de um lado em alto grau de ociosidade em alguns períodos.

Percebe-se que terceirizar as atividades meio (apoio) de uma empresa é, antes de mais nada, a aplicação dos conceitos da administração no intuito de melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços, melhorando a qualidade e a competitividade da organização. Segundo a Vasconcelos (2004), a aplicação estes conceitos são:

- *Planejamento*: função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados pela organização;

- *Organização*: significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos, estabelecendo as relações entre eles e as suas respectivas atribuições;

- *Controle*: verifica, constantemente, se tudo ocorre de acordo com os planos, as regras estabelecidas e as ordens dadas;

- *Coordenação*: harmoniza todos os atos e esforços coletivos. Através da coordenação, o administrador procura integrar e concatenar o trabalho de diversas pessoas em diferentes atividades.

- *Direção*: implica em transmitir às pessoas o que elas devem fazer e conseguir que elas o façam da melhor maneira possível. A direção se baseia no trabalho conjunto de pessoas, visando orientá-las e integrá-las na direção dos objetivos almejados. É basicamente uma atividade de ativação, comunicação, motivação, liderança e coordenação.

Muitos são os problemas enfrentados durante o processo de terceirização de uma organização: a resistência interna do pessoal técnico; falta de capacitação/qualificação do parceiro; dificuldades com interfaces; pessoal interno não sabe lidar com terceiros; resistência interna dos usuários; perda de controle sobre a qualidade; perda de controle sobre os prazos; cultura do parceiro não se adapta ao padrão; falta de idoneidade do terceirizado; reclamações trabalhistas; perda do controle da estratégia da informatização; perda do controle sobre os custos; vazamento de informações confidenciais (PAGNONCELLI, 1993).

Segundo Breithaupt (2004, p. 109), as Terceirizações vêm tomando proporções cada vez maiores no mundo empresarial. As empresas que já acordaram para esse fenômeno serão as vencedoras, porque saíram na frente, é necessário ter percepção e manter-se atualizado para perceber as melhores opções de acordo com a realidade de cada organização.

2.5 Gestão de pessoas na administração do Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho

A competitividade, a globalização, as mudanças de paradigmas (culturais, pessoais e organizacionais), são apenas uma parte dos motivos que justificam a necessidade de pensar na gestão de pessoas. Segundo Rodrigues (2007), a abertura da economia brasileira foi acompanhada do avanço da informática e das telecomunicações, algo que reflete diretamente na mão de obra utilizada.

Os sistemas produtivos das empresas sofreram mudanças estruturais que refletiram significativamente nos métodos administrativos, na mão de obra utilizada e principalmente na visão estratégica do negócio. É interessante observar que, ao mesmo tempo as atividades que não sofrem concorrência internacional, como os pequenos artesanatos, foram igualmente afetadas pelo progresso e tiveram que se adaptar aos métodos sofisticados dos novos tempos (MACHADO, apud RODRIGUES 2007, p.131).

Em geral o profissional da área de Segurança e Saúde do Trabalho, tem um dilema em relação à organização em que trabalha, porque existe a dúvida; quem realmente é seu cliente, organização ou trabalhador, pois segundo Pacheco Junior, Pereira Filho e Pereira (2000) o profissional deve posicionar-se como um gestor da organização ao mesmo tempo em que deve agir de maneira funcional, ou seja interagir de maneira dinâmica com as ações estratégicas e operacionais da empresa sem perder seu foco que é a Segurança do Trabalho. Para se exigir o cumprimento das obrigações dos colaboradores do departamento de Segurança e Medicina do Trabalho é necessário ao gestor compreender certas reações que ocorrem no dia-a-dia dos profissionais

Os gestores supervisionam seus colaboradores como parte integrante de seu trabalho. Os colaboradores requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias multiplicidades de problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, transporte, drogas, etc. (RODRIGUES, 2007, p.105).

Segundo Rodrigues (2007), muitos colaboradores têm dificuldades em administrar-se permitindo que os problemas pessoais afetem o comportamento no ambiente de trabalho. Assim, é extremamente importante que os gestores estejam cada vez mais envolvidos nas condições de trabalho destes profissionais, pois a carga diária de trabalho, a exigência no cumprimento da legislação, a necessidade de se executar as auditorias impostas pela organização nas frentes de trabalho, a necessidade de atender cada vez melhor os clientes internos e externos e a importância de se aprimorar e manter-se atualizado nos assuntos ligados à Segurança e Medicina do Trabalho, poderá provocar a fadiga do profissional.

Segundo Chiavenato (2004), a soma destas exigências é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa que poderá provocar estímulos e desencadear o estresse no ambiente de trabalho. O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas.

Para Breithaupt (2004), é importante também que as pessoas estejam cada vez mais preparadas e preocupadas com o seu aprimoramento profissional e pessoal. O profissional de hoje, deve ser polivalente, com conhecimento de outras atividades mesmo não sendo de sua área, mas que com o seu desempenho possa agregar valor ao negócio.

Obviamente, está aberto o caminho para empresas terceirizadas poderem ajudar as empresas sem que isso represente mais um ônus trabalhista e novo perigo de inchaço nos quadros funcionais. A área de Recursos Humanos está descobrindo caminhos diferentes, mais importantes do que se limitar a administrar ou reduzir custos, que é administrar valor. Ou melhor, agregar valor à organização (BREITHAUPT, 2004, p.52).

Percebe-se que a terceirização, aumenta a concorrência entre os profissionais, sejam eles de qual área for, sendo assim, os profissionais que desejam entrar no mercado de trabalho ou mesmo para se manter devem buscar cada vez mais capacitação nas atividades que executa, acompanhado as tendências do mercado, buscando desta forma, agregar valor a empresa em que atua.

Um departamento de Segurança e Medicina do Trabalho de uma empresa é constantemente cobrado por resultados, estes que são demonstrados, através do controle de acidentes e doenças ocupacionais, levantamentos de condições de ambientais do trabalho, treinamentos, etc. De acordo com Chiavenato (2004), um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos. Com estas considerações, para que os profissionais do SESMT mantenham-se preparados para criar as condições adequadas para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades com segurança, é necessário que estes colaboradores, também estejam trabalhando em um ambiente o mais sadio possível, para que se sintam motivados a executarem suas atividades.

Os fatores motivacionais estão ligados à maneira de realização do trabalho. Ao criarem condições motivacionais, as organizações estão acreditando na capacidade profissional e na responsabilidade de seus membros, o que acarreta aumento da produtividade (HERZBERG, apud SILVEIRA 2006, p. 46).

A qualidade de vida no trabalho – QVT tem sido amplamente discutida nas organizações, como forma de aumentar sua produtividade em função da motivação do trabalhador. Para Davis, (apud CHIAVENATO, 2004), a QVT refere-se à preocupação com o bem estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Sendo assim, cabe ao administrador identificar as necessidades de seus subordinados para que ao cobrá-los de suas obrigações, saiba como lidar com as diversas situações que poderá encontrar durante a gestão das atividades destes profissionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-nos a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos de dimensões (CERVO e BERVIAN, 2002).

As informações necessárias para a elaboração deste trabalho foram levantadas para se identificar problemas e buscar soluções, de maneira que, os resultados obtidos possam ser consistentes.

3.1 Metodologia da Pesquisa

O tipo de pesquisa a ser utilizada para a elaboração deste trabalho é a de natureza bibliográfica, pois é necessária a busca de informações com autores que já escreveram sobre os assuntos abordados. Portanto, esta pesquisa é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet (GIL, 1991).

Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa tem também uma natureza aplicada, pois vai possibilitar novos conhecimentos para a aplicação prática para a solução de problemas específicos. Neste trabalho foram consideradas todas as informações para classificá-las e analisá-las. Desta forma a pesquisa tem abordagem

qualitativa, pois os dados levantados durante a investigação foram decorrentes da interpretação de fenômenos para atribuição de significados.

Segundo Cervo e Bervian (2002), o ambiente utilizado para a pesquisa é o local da fonte direta para coleta de dados e as análises, e o pesquisador é o instrumento-chave. Para Silva e Menezes (2001), estudo de caso é quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 Instrumento da Coleta de Dados

Este trabalho terá como instrumento de coleta a observação, pois todos os fatos serão colhidos no ambiente de trabalho verificando as atitudes, tomadas para a administração de um departamento de Segurança e Medicina do Trabalho de uma empresa prestadora de serviços.

A observação é quando se utilizam os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade e, que neste caso será adotada a *observação assistemática* que não tem planejamento e controle previamente elaborados (SILVA e MENEZES, 2001, p. 33). Para o trabalho de pesquisa, foi necessária também a *análise documental* pois, de acordo com (SILVA e MENEZES, 2001, p. 21), este tipo de pesquisa é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

3.3 Universo da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa de prestação de serviços, sendo que este trabalho teve sua abrangência apenas aos procedimentos do Departamento de Segurança em Medicina do Trabalho da organização com quarenta e seis profissionais ligados ao SESMT.

Para a pesquisa realizou-se um levantamento teórico, fundamentando as questões de Segurança do Trabalho e Terceirização, visando à averiguação dos procedimentos. A pesquisa foi documental e por meio de observação, possibilitando a análise dos dados, de maneira que a conclusão e as recomendações para trabalhos futuros pudessem ter fundamentos adequados a situação de empresas prestadoras de serviços.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Durante a elaboração deste trabalho foram realizadas várias atividades que consistiram no acompanhamento de trabalhos voltadas ao departamento de Segurança e Medicina do Trabalho, bem como a análise dos processos de elaboração e controle de documentos. Estas atividades foram de extrema importância, pois, somente assim foi possível acompanhar todos os trabalhos que devem ser executados, desde as visitas necessárias para auditorias até a emissão de documentos legais.

Desta maneira foi possível comprovar a teoria analisada, onde foi identificada a clássica divisão das funções do administrador, que para administrar, segundo os princípios da boa administração, é necessário um esquema bem estruturado, que se entende por: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Todos os trabalhos realizados no departamento possuem um controle de recebimento, elaboração e emissão (quando necessário), a fim de que os prazos estabelecidos sejam cumpridos.

Vários são os documentos e os trabalhos realizados pelo departamento, entretanto cita-se dois para que seja relatado o controle de documentos: é a elaboração do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional), que são exigência legal, cuja a obrigatoriedade de elaboração esta amparada pela Portaria 3214 de 8 de Junho de 1978. Estes documentos devem ser elaborados para todas as frentes de trabalho, ou seja, para todos os locais onde a empresa possui contrato de prestação de serviços e que devem ser atualizados pelo menos uma vez ao ano.

O PPRA é um documento onde são identificados e mensurados de maneira qualitativa e quantitativa, os riscos ocupacionais aos quais, os funcionários estão expostos durante a execução de suas atividades, considerando o ambiente, tipo de trabalho que é realizado pelos colaboradores e o tempo de exposição aos riscos.

O PPRA é um dos principais documentos que devem ser elaborados pelos profissionais do SESMT, pois além de ser uma exigência legal, permite o monitoramento das condições de trabalho e o acompanhamento da implementação das medidas de controle necessárias para a correção das situações de risco identificadas durante a elaboração do PPRA. A correção das situações de risco identificadas neste documento, poderão ser:

- Através de medidas administrativas ou a adoção de EPC's (Equipamento de Proteção Coletiva).
- Substituição ou correção do sistema de segurança de máquinas e equipamentos.
- Definição dos EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) que deverão ser utilizados pelos colaboradores durante a execução das atividades.

Outro documento que também é muito importante e faz parte das obrigações deste departamento, a fim de manter o ambiente de trabalho saudável, é o PCMSO, que deve ser elaborado por um médico com especialização em medicina do trabalho. Por sua vez é um programa que é realizado com base nas informações do PPRA.

Com base nos levantamentos e das informações contidas neste documento (ambiente, tipo de atividade, riscos ocupacionais e tempo de exposição ao risco), o médico responsável pela elaboração, indica qual ou quais os exames a que os trabalhadores deverão ser submetidos para que se tenha um controle biológico a fim de prevenir e/ou identificar doenças ocupacionais ou situações que estejam comprometendo a integridade física do colaborador.

Ambos os documentos (PPRA e PCMSO), são importantes para a empresa e por consequência a seus colaboradores, pois além de ser uma exigência legal, avalia e identifica os possíveis problemas na saúde dos trabalhadores determinando as ações médicas que devem ser tomadas tanto para o empregado quanto para a melhoria nas condições do ambiente de trabalho, bem como fazem parte da documentação que devem ser apresentadas para as concorrências para prestação de serviços, logo se eles não existirem, poderá comprometer o desempenho da empresa, na busca de novos clientes. Na empresa estudada, percebe-se que tal procedimento é realizado de forma eficiente, entretanto este não é objeto do presente trabalho.

Todo o fluxo para elaboração destes documentos é acompanhado através do controle de elaboração PPRA e PCMSO. Cada profissional tem uma quantidade de contratos que estão sob sua responsabilidade, que é dividida conforme a região de atuação. A elaboração do documento é cobrada pelo gestor mediante uma relação de contratos existentes. Se neste controle não está registrado que o documento já foi emitido, o técnico é indagado sobre porque o documento ainda não foi preparado. Este documento é elaborado em três fases:

- Levantamento de campo: momento em que o profissional vai até o contrato e

faz a verificação ambiental, atividades realizadas e do local de trabalho do funcionários;

- Digitação dos dados levantados em planilhas específicas: o profissional lança os dados coletados durante o trabalho de campo em planilhas definindo neste momento, os postos de trabalho, atividade realizada e os riscos ambientais, referentes a cada funcionário da empresa.

- Envio das planilhas através da internet: após a digitação das planilhas, o profissional as encaminha ao departamento de Segurança e Medicina do Trabalho da empresa, onde outros profissionais fazem o controle de recebimento, elaboração destes documentos e a finalização dos trabalhos, que consiste em impressão em duas vias, encadernação e envio do documento de volta ao profissional para coleta de assinaturas para o arquivamento de uma das vias.

Na planilha de controle o trabalho só será considerado concluído, quando o campo de data referente ao documento estiver preenchido. Outra atividade acompanhada durante a execução deste trabalho foi a programação dos médicos para realização de exames nas frentes de trabalho.

A realização das atividades dos trabalhos do ambulatório médico, cuja a administração, é de responsabilidade do Gerente Corporativo do Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho, também é de muita importância, pois os colaboradores da organização devem ser submetidos à exames médicos, conforme àqueles que estão descritos no PCMSO. Para que as atividades deste setor sejam realizadas satisfatoriamente, também são necessários controles, que neste caso, se resume a programação dos médicos para realização de exames clínicos ocupacionais.

Através de um sistema informatizado, o auxiliar de enfermagem, gera uma relação de funcionários por frente de trabalho, com os dados necessários de cada funcionário com a data do vencimento do exame. Com esta relação em mãos, é feita a programação, conforme disponibilidade da frente de trabalho em receber o médico nas dependências do cliente, ou do encaminhamento dos colaboradores ao ambulatório da empresa para que o médico proceda a realização exame.

Durante a realização do exame, o médico preenche uma ficha clínica que o documento necessário para que o médico realize a avaliação do colaborador. Este documento possui vários campos que devem ser preenchidos pelo médico, através de uma entrevista com o trabalhador (paciente). Esta ficha só diz respeito ao médico e ao paciente, pois contem dados, que segundo o CFM – Conselho Federal de Medicina, devem ser preservados do conhecimento alheio.

O comprovante de que a empresa submeteu o empregado à exames médico é o ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) que é emitido em três vias. Nele são descritos os dados que ficarão a disposição de outros médicos, Ministério do trabalho (para os casos de Fiscalizações Oficiais), pois consta entre outras informações, se o funcionário esta apto para exercer suas atividades, os exames médicos a que foi submetido, bem como a validade destes exames. A ficha clínica e uma via do ASO, ficam arquivadas no prontuário do funcionário. Após o término do exame, o médico entrega ao empregado, a terceira via do ASO e a segunda via vai para a frente de trabalho onde o colaborador está locado.

Ao terminar o exame, o médico entrega ao auxiliar de enfermagem o prontuário do funcionário, para que os exames sejam cadastrados no sistema informatizado e arquivamento dos prontuários médicos a fim de se manter a guarda e o controle dos mesmos, conforme definido pela portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho em Emprego.

Como se trata de uma empresa prestadora de serviço de grande porte, em algumas situações, se torna inviável o deslocamento do médico a algumas frentes de

trabalho ou o encaminhamento dos funcionários até a empresa para a realização de exames. Para estes casos, existem clínicas contratadas pela empresa, para a realização destes exames. Nesta situação os funcionários são encaminhados às clínicas e toda a documentação preenchida é encaminhada ao ambulatório médico da empresa. O auxiliar de enfermagem faz a triagem, conferência dos documentos emitidos pela clínica, digitação, envio ao setor e arquivamento dos prontuários médicos.

Quando se trata de clínicas prestadoras de serviços, existe ainda a necessidade de efetuar o pagamento pelos trabalhos realizados o que exige um contrato de prestação de serviços, discriminando os serviços que a empresa prestará, os locais onde serão prestados os serviços, bem como os valores que serão praticados. Após a chegada de cada fatura, é conferido se os quesitos mencionados estão de acordo e somente após este controle é que o departamento financeiro é autorizado a efetuar o pagamento.

Outra atividade realizada para a elaboração deste trabalho foi o acompanhamento e observação das atividades do gestor deste departamento. Nesta etapa do trabalho, foi verificado a atuação do Gerente do Departamento, momento em que foi possível identificar algumas situações que diariamente afetam o andamento dos trabalhos de uma organização, bem como a forma como eram conduzidas as ações para que os trabalhos fossem realizados sem prejuízos à empresa e principalmente aos colaboradores.

Foi possível, identificar as funções do administrador. O planejamento, a organização, coordenação o comando e o controle, atitudes que são consideradas os pilares da administração, que como já mencionado anteriormente e que fazem parte da boa administração.

Verificou-se a necessidade de reuniões para a definição de fluxo de trabalho, organização das atividades por habilidades e definição de estratégias, tanto para os profissionais que atuam no escritório, bem como das atividades que os profissionais volantes deveriam exercer e de que maneira executá-las para que fosse possível cumprir o cronograma de atividades definido pela gerência a fim de atender da melhor maneira possível os clientes internos e externos.

Identificou-se quais as competências e as habilidades que devem ser desenvolvidas dentro de uma equipe de trabalho, à necessidade da busca contínua pela atualização e a atenção as mudanças no ambiente interno e externo.

A observação da dinâmica de um departamento e a rotina profissional mostrou a necessidade de se incorporar à organização, cada vez mais, o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, da comunicação formal e da atualização profissional para que o administrador consiga obter os melhores resultados para o departamento e por consequência para a organização. Observa-se que as ações do administrador de um departamento podem ser resumidas da maneira como segue:

- Articular o conhecimento teórico com o conhecimento prático e vice-versa;
- Gerar condições para que os profissionais que estão sob sua responsabilidade desenvolvam habilidades analíticas e as utilize para alcançarem condições de solucionarem problemas observando as metas e os objetivos do departamento e da empresa de forma sistemática e sem prejuízos aos funcionários;
- Capacitar o profissional a compreender a realidade cultural, social, política, econômica.
- Proporcionar estímulo ao profissional por meio de treinamentos, visando o crescimento teórico-prático no âmbito profissional e pessoal.

A aplicação dos itens mencionados, na rotina das atividades permitirá o desenvolvimento dos profissionais do departamento, fazendo com que trabalhem de maneira organizada e focada nos objetivos da empresa, sem deixar de lado o

atendimento às legislações e principalmente a saúde e a integridade física dos trabalhadores.

Observou-se também, durante a elaboração deste estudo, alguns problemas que são determinantes para se alcançar as metas e objetivos propostos pelo departamento de Segurança e Medicina do Trabalho:

4.1 A necessidade do acompanhamento na mudança da legislação:

Para que o departamento esteja sempre cumprindo a legislação de segurança e medicina do trabalho, deve-se observar o seguinte:

- que os profissionais aprimorem-se cada vez mais e permaneçam atentos as mudanças de Lei;

- embora os profissionais estejam comprometidos com os resultados do departamento, pecam neste assunto, pois acostumaram-se a ser informados sobre tudo o que acontece com relação aos assuntos de segurança e medicina do trabalho, neste caso, porque se criou a idéia de que os profissionais que atuam diretamente com o gerente corporativo do departamento são considerados “*staffs*”, pois todas as alterações de documentos, mudanças no plano de trabalho, criação ou mudança de procedimentos e análise da legislação, são realizadas neste local.

- a gerência delega poucas atividades de coordenação a outros profissionais, fazendo com que as tomadas de decisões sejam extremamente centralizadas;

- Incentivo ao crescimento; é importante que os profissionais do SESMT sejam fomentados a procurar atualização profissional e que a empresa possa proporcionar de maneira adequada, cursos de atualização/ especialização, permitindo que ele usufrua deste conhecimento e possa aplicá-los durante suas atividades diárias.

Desta forma, na medida em que os profissionais se sentirem capazes de realizar suas tarefas com maior segurança, automaticamente a centralização da decisão, por parte da gerência, irá se tornar cada vez menos necessária, uma vez que as atitudes serão mais acertadas e por conseqüência, será possível delegar outras atividades aos profissionais, descentralizando vários trabalhos para que sejam realizados em outras filiais.

4.2 A gestão dos profissionais que trabalham distante da gerência:

Por ser uma empresa prestadora de serviços, tem-se a necessidade de manter filiais para que esteja mais próxima de seus clientes. Assim é preciso também que os profissionais ligados ao SESMT, trabalhem distantes da gerência corporativa.

Esta situação colabora negativamente na administração do departamento, pois ao passo que os profissionais têm liberdade de ação, existe a complicação do controle efetivo dos trabalhos realizados, por parte da gerência. Este controle é extremamente necessário, pois existem várias atividades que devem ser elaboradas e clientes que devem ser atendidos/ auditados. Uma vez que o departamento é centralizado surge com certa freqüência, choques de informações e programações. Ocorre que os profissionais programam uma atividade e a gerência, por vezes, solicita outra. Estas ocorrências tomam tempo da gerência, do profissional, causando desconforto e aborrecimento para o departamento como um todo.

Neste caso, especificamente, percebe-se, que o melhor meio de administração para este departamento, é a maneira centralizada, pois para descentralizar, seria necessário passar a coordenação para a gerência das filiais, ou seja administradores que, teoricamente, não tem conhecimento técnico das implicações, obrigações e necessidade

do departamento. Assim há o risco de ocorrer o desvio de função, ou seja, técnicos de segurança exercendo funções e/ou executando atividades diferentes daquelas para as quais foram contratados, quais sejam, prevenção de acidentes e a preservação da saúde e da integridade física dos trabalhadores, criação de programas, procedimentos de segurança e elaboração de documentos para atendimento à legislação, etc.

Entretanto, mesmo com esta coordenação sendo centralizada, é necessário que a gerência utilize um programa de trabalho para a realização das atividades com base nos controles existentes e que os profissionais o cumpram de maneira organizada. Desta maneira, todos terão conhecimento de suas atividades e a gerência não terá grandes problemas de localização dos profissionais, e controle das atividades realizadas por eles, caso seja necessário algum tipo de alteração da programação diária de trabalho da equipe do SESMT.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização desta pesquisa foi possível observar a gestão de um departamento de Segurança e Medicina do Trabalho de uma empresa prestadora de serviços de maneira tão prática e próxima ao gestor, que foi possível verificar a definição estratégias do departamento e orientação de profissionais quanto às mudanças de procedimentos, legislações, etc.

Observou-se que, além da exigência legal, é necessário que as empresas mantenham um departamento específico para cuidar dos assuntos pertinentes à Segurança e Medicina do Trabalho. Pode-se perceber a importância de que a gestão seja coordenada por profissionais que conheçam as rotinas administrativas e operacionais do departamento para que os gestores possam saber exatamente, qual caminho deverá ser tomado para a solução dos problemas, sejam estes em relação à integridade física e à saúde dos trabalhadores ou para manutenção de documentos que preservem a confiabilidade e a credibilidade da empresa.

Verificou-se que o estudo destas questões é de extrema necessidade, visto que, para uma boa condução dos negócios o administrador deve ter conhecimento dos assuntos que cercam a Segurança e Medicina do Trabalho dentro da organização.

Quanto à terceirização, ficou claro que este tipo de ação, é uma ótima estratégia para se alcançar maior qualidade dos produtos oferecidos, competitividade e lucratividade, desde que, um bom planejamento estratégico seja preparado antes de qualquer tipo de decisão

É de suma importância que o profissional esteja sempre atualizado, atento as novas tendências e tecnologias e busque sempre a reciclagem, assim suas habilidades estarão sempre prontas a serem testadas, pois o mundo globalizado assim exige.

Observa-se que, a gestão de pessoas na administração vem ao longo dos anos, sendo cada vez mais discutida e aplicada nas organizações como uma ferramenta que auxilia na busca do entendimento das diversas formas de pensamento e atitudes de seus colaboradores para desta forma, extrair do colaborador maior dedicação e comprometimento, mantendo-o motivado para executar suas atividades da melhor maneira possível, possibilitando à organização alcançar maior competitividade e lucratividade.

Para que a gestão de um departamento de segurança e Medicina do Trabalho em uma empresa prestadora de serviços possa ter credibilidade e sucesso é imprescindível ao administrador entender que a terceirização é uma forma de obter qualidade, competitividade e lucratividade, sendo assim, todas as ações da empresa contratante

(clientes), será na busca destas variáveis e por consequência, as cobranças serão muito grandes.

Com este trabalho, foi possível verificar que, para que os profissionais deste departamento se sintam motivados a executarem suas atividades é necessário que o gestor conheça as atividades diárias do SESMT, para que as decisões sejam as mais adequadas, dentro daquilo que a organização deseja e que se conheça também a equipe de maneira a conseguir identificar problemas individuais que por ventura, algum colaborador esteja passando. Assim o gestor que tem a habilidade de lidar com as diversas situações e identificar as necessidades e vontades de seus comandados, terá melhores condições de cobrar os profissionais para que executem suas atividades bem mais motivados e preparados para desenvolvê-las com segurança.

Verificou-se contudo que, o profissional da administração é o principal responsável pelo desempenho da organização, pois todas as ações por ele tomadas refletirão diretamente na lucratividade da empresa e na sua posição de mercado dentro do segmento na qual esta inserida.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros:

Diante da pesquisa realizada para a elaboração deste trabalho, sugere-se uma abordagem junto aos profissionais ligados ao SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho), para a identificação das necessidades e suas expectativas frente à administração do departamento de Segurança e Medicina do Trabalho de empresa prestadora de serviço.

É interessante também, um estudo sobre as possíveis diferenças entre a gestão do Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho em organizações que tem como finalidade a prestação de serviços e àquelas que têm a sua finalidade no produto.

REFERÊNCIAS

AMATRA1. Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho da 1ª Região. **História da criação da CLT**. Acesso disponível em www.amatra1.com.br/Justica-clt.asp em 02 de Março de 2008 – 20h18min.

ATLAS (coord.). **Segurança e Medicina do Trabalho: Manuais de Legislação Atlas**. 50ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATLAS (coord.). **Segurança e Medicina do Trabalho: Manuais de Legislação Atlas**. 62ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BREITHAUPT, Janice Hafermann. **Aspectos relevantes da terceirização na área de recursos humanos – uma comparação entre a literatura e a concepção de executivos da área de RH - estudo multicaseos**. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós Graduação em Administração – UFSC 2004.

BIAVASCHI, Magda Barros. **O Direito do Trabalho no Brasil – 1930/1942: A construção do sujeito de direitos trabalhistas**. Tese submetida ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Doutor em Economia Aplicada, Unicamp. 2005.

CARDONE, Marly A.; SILVA, Floriano Correa Vaz da.(coordenadores) **Terceirização no direito do trabalho e na economia**. São Paulo: LTr, 1993.

CARTA ENCICLÍCA. Papa Leão XIII. **Sobre a condição dos operários**. Encíclica. Disponível em <http://paroquiasaofrancisco.com>, Acesso em 07 de Novembro de 2007, as 21h27min;

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recurso Humanos**. Edição compactada. 7ª ed. Atlas. São Paulo. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Elsevier. Rio de Janeiro. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LUZ, Cláudio. **Sobre a norma regulamentadora nr 4 – SESMT**. Artigo. Disponível em <http://www.administradores.com.br>, Acesso em 25 de Novembro de 2007, as 22h36min.

MARCO, Baltazar Benjamin; FELISMINO Paulo César Novaes. **Organização do serviço de segurança e medicina do trabalho de uma empresa**. Monografia de conclusão de curso de pos graduação em Medicina do trabalho. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC 2002.

OLIVEIRA, Marcelo Marcos. **Noções de direito para administradores de empresas**. Aula sobre Direito Empresarial I. FAPI, Faculdade de Pindamonhangaba. 2004.

PACHECO JUNIOR, Waldemar; PEREIRA FILHO, Hypólito do Valle; PEREIRA, Vera Lucia Duarte do Valle. **Gestão da Segurança e Higiene do Trabalho: Contexto Estratégico, Análise Ambiental, Controle da Avaliação das Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAGNONCELLI, Demizo. **Terceirização e Parceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

RIBEIRO FILHO, Leonídio Francisco. **A Atuação responsável dos engenheiros de segurança do trabalho e o futuro desta profissão**. In: COMEMORAÇÃO DO ANIVERSÁRIO DE 35 ANOS DO SESMT, 27/07/2007, Auditório da Fundacentro, São Paulo.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knup. **Gestão de Talentos Humanos**. Rio de Janeiro: Corifeu, 2007;

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES; Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, 3a ed. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVEIRA, Ermelinda Ganem Fernandes. **GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: PERFIL MOTIVACIONAL E TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS** - Um estudo de caso em uma empresa de saúde. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC. 2006.

VASCONCELOS, Margareth Fleury Teixeira de. **Um modelo de avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa sob o ponto de vista da empresa terceirizada.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção. UFSC 2004.

Logística Reversa Aplicada em uma Indústria do Setor de Agrotóxico

Área Temática: Responsabilidade Socioambiental Empresarial

Autores:

Prof. Me **Henrique Martins Galvão**: doutorando em Administração FEA-USP e Prof. da Fatea – E-mail: hmgalvao@usp.br

Prof. **Jorge Gomes do Couto**: mestrando Direito Ambiental pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL – e-mail: jgomes@tubosapolo.com.br

Ademilson Fonseca Pereira: administrador pela Fatea – E-mail: afonseca@gmail.com

Felipe Antonio Pereira da Rocha Cruz: administrador pela Fatea – Email: felipercruz@gmail.com

Kelvin Soares de Almeida: administrador pela Fatea – E-mail: soares.kelvin@yahoo.com.br

Resumo

A proposta deste artigo é analisar os aspectos da logística reversa no retorno das embalagens vazias de agrotóxico, a destinação final adequada desses materiais visando o menor impacto ambiental e social. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, em obras publicadas nessa área e em sites de autores, trabalhos, universidades e artigos referentes ao assunto. De acordo com a análise verificou-se que o Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias - INPEV é o principal responsável por todo transporte das embalagens vazias e que dá a destinação final adequada a cada tipo de embalagem. Concluiu-se que a empresa química em parceria com o INPEV realiza com eficiência o processo de logística reversa das embalagens vazias, atendendo a todas as legislações e minimizando os impactos ambientais que seus produtos poderão vir a causar.

Palavras-chave: Logística Reversa; Embalagens; Agrotóxico.

Abstract

The purpose of this paper is to examine aspects of reverse logistics in the return of empty containers of pesticides, the proper disposal of these materials to the lowest environmental and social impact. For this, we performed literature searches and documentary in works published in this area and sites of authors, works, universities and articles on the topic. According to the analysis it was found that the National Institute of Processing Empty Packing (INPEV) is primarily responsible for all transportation of empty containers and what is the proper disposal of each type of packing. It was concluded that the chemical company in partnership with INPEV efficiently performs the process of reverse logistics of empty containers, given all the laws and minimizing the environmental impacts that their products might cause.

Key-words: Reverse Logistics, Packing, Pesticides.

Introdução

A logística tem se tornado a essência do comércio mundial, ela contribui de forma eficiente na busca pela competitividade. A logística vem evoluindo muito rapidamente, com a chegada da globalização faz com que as empresas busquem a excelência em toda sua atividade, principalmente no setor logístico.

Em consequência dessa evolução surge a logística reversa que em alguns anos começou a ser olhada mais atentamente pelas empresas. A logística reversa vem sendo reconhecida como a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e

as informações logísticas correspondentes ao retorno de bens ao seu ciclo produtivo de origem ou à sua destinação, como matéria-prima, a outro ciclo produtivo. Devido às legislações ambientais mais severas, a maior conscientização por parte dos consumidores, preocupados com a sustentabilidade, algumas empresas passam a se preocupar mais com seus produtos no pós-venda, adotando a logística reversa, que se dá através do recolhimento, tratamento e reciclagem dos produtos ou resíduos.

Em virtude da pressão das legislações ambientais cada vez mais severas e da maior preocupação da sociedade para com as questões ambientais, cabe verificar se uma empresa do setor químico deve utilizar o processo de logística reversa para suas embalagens vazias de agrotóxicos, visando uma maior competitividade, melhora na imagem da organização perante seus clientes e minimizando os impactos sócio-ambientais.

Motivado pelo potencial de crescimento nessa área, o presente trabalho apresenta, inicialmente, uma visão geral sobre logística, logística reversa, seus conceitos, aplicações e delimitações. Analisa a logística reversa das embalagens vazias de agrotóxicos ao ciclo de reutilização em uma empresa química localizada na cidade de Guaratinguetá, por meio da reciclagem.

Este estudo tem como objetivo abordar a logística reversa como área organizacional estratégica para obtenção de vantagem competitiva, para isso a empresa deve dar uma destinação adequada as suas embalagens vazias de agrotóxicos. A metodologia de pesquisa utilizada é exploratória e descritiva. Diante disso, optou-se pelo levantamento de dados secundários que permitiram compreender e verificar correlações do processo logístico reverso nas três organizações estudadas, uma indústria multinacional do setor químico e duas organizações operadoras de serviços logísticos, sendo uma especializada no tratamento de embalagens de produtos agrotóxicos.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução da Logística

De acordo com Magee (1977), a palavra logística é de origem francesa, era um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Tomou depois, um significado mais amplo, tanto para o uso militar como industrial, a arte de administrar o fluxo de matérias e produtos, da fonte para o usuário.

No âmbito da gestão empresarial, a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos (BALLOU, 2001).

Conforme Bowerox (2002), é de competência da logística a coordenação de áreas funcionais da empresa, ou seja, logística integrada, desde a avaliação de um projeto de rede, englobando localização das instalações (inclusive estrutura interna, qualidade) sistema de informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais até se atingir um processo de criação de valor para o cliente.

Entretanto, para Pozo (2004), a logística empresarial tem por propósito gerenciar todas as atividades de transporte e armazenagem dos produtos, que facilita o fluxo, desde a matéria-prima até o ponto de consumo final. O mesmo acontece para o fluxo de informação, essencial para apoiar na colocação dos produtos em movimento, proporcionando níveis de serviços com qualidade e um custo adequado e satisfatório para o cliente.

Para Campos (2007), a logística tem se mostrado como sendo algo paradoxal, pois é uma das atividades econômicas, mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. A função logística é responsável por comprar, armazenar, e distribuir os materiais e produtos acabados por toda a linha de produção e pela cadeia produtiva de uma empresa, ao menor custo possível e no prazo essencial, incluindo também todas as formas de movimento dos produtos e informações.

De acordo com a Associação Brasileira de Logística - ASLOG (2010), logística é uma parte da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla com eficácia o fluxo e a armazenagem dos bens, dos serviços e das informações entre o ponto da origem e o ponto de consumo destes itens, a fim de satisfazer todas as exigências dos consumidores em geral.

O processo logístico vem evoluindo até os dias atuais. A partir dos anos 80, os estudos sobre logística focavam apenas nas metodologias e modais de transporte, e armazenagem, já na década de 90, da início os cálculos, o conhecimento científico, estudos mais aprofundados das relações, dispersões, movimentos, visando sempre à administração de Matérias, Distribuição, Movimentação e Armazenagem de Matérias (ASLOG, 2010).

Nos dias de hoje nota-se uma logística muito mais complexa e ampla, com foco em Controle, Planejamento, Tecnologia da Informação, Finanças e Serviço ao Cliente. Todas essas evoluções, aliadas ao processo de globalização, trouxeram novos desafios para as organizações, que é a competitividade no mercado globalizado. Daí surge à necessidade de se produzir e distribuir a custos mais adequados, sem perder a eficiência e a qualidade do produto. Ainda acompanhando a evolução da logística como fluxo reverso, foi nos anos 80 que a logística reversa começou a ser estudada, mas só no final dos anos 90 que evoluiu para a forma como a conhecemos hoje, e vista como estratégia pelas empresas.

Desse modo, Vendramini (CLRB, 2010) explica que o fluxo reverso pode ser definido como a área da logística empresarial que opera todo o fluxo reverso dos produtos do pós-venda e do pós-consumo, com o objetivo de minimizar o imenso prejuízo causado ao meio ambiente, por conta do alto crescimento de bens fabricados e dar destinação adequada para os mesmos após o consumo.

2.2 Logística Reversa

Segundo Rogers e Tibben-Lembke, (2001), existem três princípios fundamentais para as empresas aderirem à logística reversa são elas: a) as Leis ambientais que forçam as empresas a receber de volta seus produtos e cuidar de seu tratamento; b) os benefícios econômicos de usar produtos devolvidos no processo produtivo, ao invés de descartá-los; e c) a crescente consciência ambiental dos consumidores.

Antes da logística reversa as empresas não viam como sua responsabilidade o descarte dos resíduos, após o uso pelos clientes que o descartava em qualquer lugar causando risco ao meio ambiente. Devido à crescente pressão pela sociedade, de modo geral, aumento da fiscalização das autoridades as empresas estão mais suscetíveis para reduzir os resíduos gerados por seus produtos. Por conta das novas Leis de gerenciamento de resíduo, alto custo e o impacto ambiental, as empresas visam à reciclagem como vantagem.

Segundo Leite (2002), a logística reversa se define como a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo. Esse processo ocorre pelos canais de distribuição

reversos e agrega a esses bens valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa entre outros.

Para Campos (2006), o conceito de logística reversa vem evoluindo nos últimos anos, não só enquanto definição, como também no que diz respeito às atitudes e à sua abrangência, de seu início quando era vista apenas como uma distribuição passou a ganhar importância e a se fazer presente com mais responsabilidade em todas as atividades logísticas relacionadas ao retorno de produtos.

Ainda, segundo Campos (2006), as atividades de logística reversa variam desde a simples revenda de um produto até processos que compreendem etapas como: coleta, inspeção, separação, levando a uma remanufatura ou reciclagem. A logística reversa envolve todas as operações relacionadas à reutilização de produtos e materiais, na busca de uma recuperação sustentável.

A reutilização das embalagens não é uma ação recente, a indústria de bebidas adota esse processo há alguns anos para o reuso dos seus vasilhames (BOWERSOX e CLOSS, 2002). O produto chegava ao consumidor e retornava ao seu centro produtivo para que as suas embalagens fossem reutilizadas e voltassem ao consumidor final. Esse processo tinha um ciclo contínuo, mas cessou a partir do momento em que as embalagens passaram a ser descartáveis.

As operações logísticas abrangem também o fluxo de materiais que retornam por algum motivo como, por exemplo, as devoluções de clientes, o retorno de embalagens, o retorno de produtos e os materiais para atender a legislação (LACERDA, 2009). Entretanto, a logística reversa não trata somente do fluxo físico de produtos, bem como incorpora todas as informações envolvidas nesse processo. A figura abaixo demonstra o processo da logística reversa:

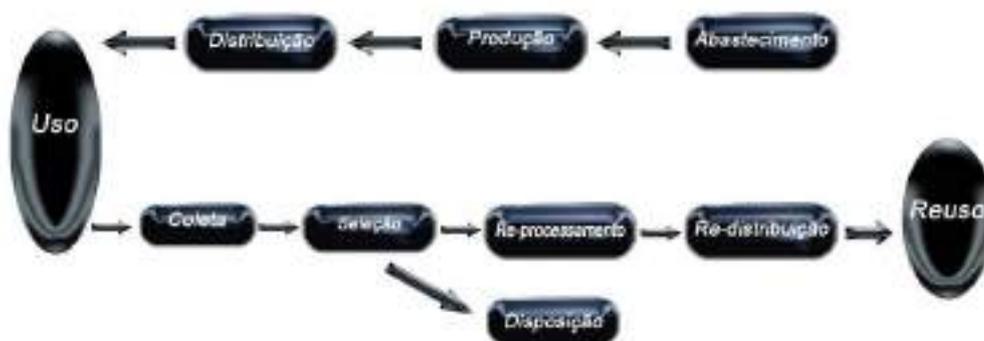


Figura 01: Fluxo da Logística Reversa

Fonte: Nogueira, Amarildo: Logística Reversa no Brasil.

Segundo o Conselho de Logística Reversa do Brasil - CLRB (2010), o crescente volume de mercadorias transacionadas, a grande quantidade de novos produtos com alta variedade de modelos, a redução do ciclo de vida dos produtos, o aumento de legislações ambientais, entre outros motivos, justifica a maior preocupação empresarial em equacionar o retorno de mercadorias não consumidas ou descartadas, através da Logística Reversa.

A implantação de programas de Logística Reversa, com diferenciados objetivos estratégicos e nos diversos setores empresariais, permite identificar, medir, planejar e operar adequadamente os diversos processos envolvidos no retorno de produtos do mercado seja produtos ainda não consumidos ou aqueles já consumidos, agregando-lhes valor de alguma natureza e gerando vantagem competitiva (CHAVES; BATALHA, 2006; PORTER e KRAMER, 2006).

Nos últimos anos, a logística reversa está recebendo um significado mais econômico, além do ecológico: as empresas estão investindo nessa área como um

diferencial competitivo para aumentar os lucros e garantir a fidelidade dos clientes (BALLOU, 2001; BOWERSOX e CLOSS, 2002). Por esses motivos, as políticas de retorno das empresas estão cada vez mais generosas, ou seja, tornam-se mais flexíveis quanto à aceitação de devoluções e trocas.

2.3 Logística Verde / Ambiental

Atualmente, percebe-se uma maior preocupação com a sustentabilidade por parte das empresas, que passam a se comprometer de forma mais intensa com a preservação do meio-ambiente. Conforme Moura (2006), o termo verde sugere várias interpretações (ecológico, sustentabilidade, conservação, responsabilidade social entre outras) associadas à logística reversa. A logística verde ou ecológica não se baseia essencialmente em novas atividades logísticas, e sim na inclusão de conceitos ambientais no seu desempenho, por exemplo, a seleção do melhor modo de transporte ou do mais eficiente plano de entregas que minimizem os efeitos negativos do impacto ambiental.

Por Campos (2006), a logística verde é um termo que às vezes é confundido com logística reversa. A logística verde está relacionada a questões ambientais. Todas as atividades logísticas que buscam melhorias, ou seja, menores prejuízos ao meio ambiente, direta ou reversamente, fazem parte da logística verde, ou seja, defini-se como o esforço para medir e minimizar o impacto ambiental das atividades logísticas.

Segundo Campos (2006) a importância da logística reversa pode ser vista em dois grandes contextos: o econômico e o social. O econômico refere-se aos ganhos financeiros obtidos a partir de práticas que envolvem a logística reversa. Por exemplo, uma empresa pode diminuir seus custos reutilizando peças que seriam descartadas pelos clientes finais, como cartuchos de impressora.

No contexto social, a logística reversa diz respeito aos ganhos recebidos pela sociedade. Por exemplo, ao se depositar menos lixo em aterros sanitários adotando-se a reciclagem, é diminuída a chance de contaminação dos lençóis freáticos. A preocupação da sociedade com o desenvolvimento sustentável criou oportunidade para as organizações vincularem seus produtos como ecologicamente corretos, sendo assim um diferencial capaz de fidelizar os clientes (CAMPOS, 2006).

Contudo, empresas incentivadas pelas Normas ISO 14000 e preocupadas com a gestão ambiental e com a crescente pressão pelos órgãos fiscalizadores, estão mais suscetíveis para a busca em tornar suas operações mais sustentáveis (MOURA, 2008). Nesse sentido, através da "logística verde", o processo logístico incorpora ações envolvendo o reuso, a reciclagem de materiais e embalagens descartáveis, como latas de alumínio, garrafas plásticas e caixas de papelão, entre outras, que passaram a se destacar como matéria-prima e deixaram de ser tratadas como lixo (INMAN, 2002). Dessa forma, podemos observar a logística reversa no processo de reciclagem, uma vez que esses materiais retornam a diferentes centros produtivos em forma de matéria prima, bem como incluir como parte de programas de qualidade total e *just-in-time* (KLEINDORFER et al, 2005)).

De acordo com dados da Nielsen (Gasparin, 2009), apenas em 2008 foram comercializados no Brasil mais de 30 milhões de aparelhos celulares, 2,6 milhões de tvês e 972 mil refrigeradores. Pesquisa realizada em 13 países e divulgada no ano passado por uma fabricante de celulares revelou que somente 3% entregam os aparelhos antigos para reciclagem. Ao contrário, esse índice no Brasil cai para 2%. No mundo, segundo o estudo, 44% dos consumidores abandonam antigos aparelhos em casa, 25% os doam para amigos ou familiares e 16% os vendem. A pesquisa revelou que no

tocante aos brasileiros consultados, 78% declararam não considerar a reciclagem, e 32% avisaram que ainda conservam os aparelhos.

2.4 Legislação Ambiental - embalagens de agrotóxicos

De acordo com a resolução do CONAMA nº 334/2003 que dispõe sobre os procedimentos de licenciamento ambiental de estabelecimentos destinados ao recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos, considera que a destinação inadequada das embalagens vazias de agrotóxicos e afins causa danos ao meio ambiente e a saúde humana; os estabelecimentos comerciais, postos e centrais são os locais onde o usuário deve devolver as embalagens vazias de agrotóxicos e afins. O posto e a central de recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos e afins são empreendimentos potencialmente poluidores.

- **Posto:** unidade que se destina ao recebimento, controle e armazenamento temporário das embalagens vazias de agrotóxicos e afins, até que as mesmas sejam transferidas à central, ou diretamente à destinação final ambientalmente adequada;
- **Central:** unidade que se destina ao recebimento, controle, redução de volume, acondicionamento e armazenamento temporário de embalagens vazias de agrotóxicos e afins, que atenda aos usuários, estabelecimentos comerciais e postos, até a retirada das embalagens para a destinação final, ambientalmente adequada;
- **Unidade volante:** veículo destinado à coleta regular de embalagens vazias de agrotóxicos e afins para posterior entrega em posto, central ou local de destinação final ambientalmente adequada;
- **Estabelecimento comercial:** local onde se realiza a comercialização de agrotóxicos e afins, responsável pelo recebimento, controle e armazenamento das embalagens vazias de agrotóxicos nele vendidas.

O art. 9º da resolução diz que além das sanções penais e administrativas cabíveis, bem como da multa diária e outras obrigações previstas no Termo de Ajustamento de Conduta e na legislação vigente, o órgão ambiental competente, mediante decisão motivada, poderá exigir a imediata reparação dos danos causados, bem como a mitigação de riscos, desocupação, isolamento e/ou recuperação da área do empreendimento.

Sobre os critérios técnicos mínimos requeridos para o licenciamento ambiental de postos e centrais de recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos, tem de estar localizado preferencialmente em zona rural ou zona industrial, em área de fácil acesso a qualquer tempo. O terreno deve ser preferencialmente plano, não sujeito à inundação, e possuir sistema de controle de águas pluviais e de erosão do solo, adequado as características do terreno. A área escolhida para a construção do posto ou central de recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos e afins deve estar:

- Distante de lagos, rios, nascentes, pontos de captação de água, áreas inundáveis etc.;
- Ter uma distancia segura de residências, escolas, postos de saúde, hospitais, abrigo de animais domésticos e depósitos de alimentos;
- Deve ser identificada com placas de sinalização, alertando sobre o risco e o acesso restrito a pessoas autorizadas; e
- Dispor de um pátio que permita a manobra dos veículos transportadores das embalagens.

O empreendedor ou responsável pelo posto ou central deve apresentar um plano de gerenciamento, estabelecendo e providenciando, no mínimo:

- Programa educativo visando à conscientização da comunidade do entorno sobre as operações de recebimento, armazenamento temporário e recolhimento para destinação final das embalagens vazias de agrotóxicos e afins devolvidas pelos usuários;
- Programa de treinamentos específicos para os funcionários, com certificação, relativos às atividades previstas nestes locais;
- Plano de monitoramento toxicológico periódico dos funcionários;
- Plano de ação preventiva e de controle para possíveis acidentes;
- Sistema de controle de entrada e saída das embalagens vazias recebidas, capaz de emitir relatórios periódicos com a identificação do proprietário das embalagens, quantidade, tipo e destino final.

Segundo a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB (2010), as embalagens de agrotóxicos constituem uma preocupação no meio rural, por causa das conseqüências da disposição inadequada que pode comprometer o solo e as águas. A CETESB atua no controle desse resíduo desde 1976, amparada na Lei Estadual 997/76, regulamentada pelo Decreto 8.468/76. Além disso, exige o licenciamento de postos de recebimento por meio da Resolução SMA 34/02.

O caráter inovador da lei é o de estabelecer competência e responsabilidades de todos os envolvidos no processo, seja fabricante, revendedor, usuário ou os órgãos públicos. O usuário deve devolver as embalagens vazias ao ponto de venda no prazo de um ano depois da compra; as revendedoras, se não tiver condições de armazenar as embalagens, devem indicar um estabelecimento que o faça; o fabricante, por sua vez, tem a obrigação de recolher e dar um destino final à embalagem. A CETESB acredita que esse processo de gerenciamento de embalagens de agrotóxicos deve servir como paradigma para o controle dos demais resíduos perigosos, porque atribui responsabilidades a todos os envolvidos no processo.

Uma nova lei surge no contexto ambiental, aprovada no Congresso Nacional em 02 de agosto de 2010, surge à lei nº 12.305, que é a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS. Estão sujeitas a observância desta lei, as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, responsáveis, direta ou indiretamente, pela geração de resíduos sólidos e as que desenvolvam ações relacionadas à gestão integrada ou ao gerenciamento de resíduo sólido. Entretanto, segundo a PNRS, foi estabelecido um acordo entre o poder público, fabricantes, importadores distribuidores e comerciantes que passam a compartilhar as responsabilidades pelo ciclo de vida do produto.

Neste acordo cabe aos fabricantes, distribuidores e comerciantes dos produtos, tomarem todas as medidas cabíveis para assegurar a implementação e a operacionalização do sistema de logística reversa sob seus comandos, podendo; implementar procedimentos de compra de produtos ou embalagens usados, disponibilizar postos de entrega de resíduos reutilizáveis e recicláveis, atuar em parceria com cooperativas ou outras formas de associação de catadores de matérias reutilizáveis e recicláveis.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos reúne o conjunto de princípios, adjetivos, instrumentos, metas e ações adotadas pelo governo federal em cooperação com os estados, distrito federal e municípios, objetivando a gestão integrada e o gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos. A lei define logística reversa como sendo um instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada.

O consumidor deverá efetuar a devolução após o uso, aos comerciantes ou distribuidores que deverão efetuar a devolução aos fabricantes ou aos importadores que darão destinação ambientalmente adequada aos produtos e as embalagens reunidas ou devolvidas, sendo o rejeito encaminhado para a disposição final ambientalmente adequada.

Os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes deverão ter responsabilidade que compreendam investimentos no desenvolvimento, na fabricação e nos produtos colocados no mercado, que seja capaz, após o uso pelo consumidor, a reutilização, a reciclagem ou outra forma de destinação ambientalmente adequada. As embalagens devem ser fabricadas com materiais que favoreçam a reutilização ou a reciclagem, cabendo aos responsáveis assegurar que as embalagens sejam restritas em volumes e peso as dimensões requeridas à proteção do conteúdo e a comercialização do produto.

2.5 Logística Reversa das Embalagens Vazias de Agrotóxicos

Um dos maiores desafios para proteger o meio ambiente é assegurar que as embalagens vazias dos produtos fitossanitários tenham o destino adequado. As diversas medidas sanitárias adotadas na defesa dos vegetais (produtos fitossanitários) exigem gerenciamento responsável de riscos tanto à saúde como ao meio ambiente (CARBONE, SATO e MOORI, 2005). Regulamentado por legislação específica, o transporte e a armazenagem desses produtos mencionados acima são cuidadosamente fiscalizados pelo governo federal. No ano de 1994 foram iniciadas as primeiras articulações para a adoção de uma legislação para tratar do tema relacionado ao descarte de embalagens vazias de defensivos agrícolas.

A indústria de defensivos agrícolas é altamente regulamentada e o lançamento de cada produto exige apresentação de relatórios detalhados de pesquisa a órgãos federais – Ministérios da Saúde, Agricultura e Meio Ambiente – garantindo que eles são inofensivos à saúde humana e ao meio ambiente. Entretanto, segundo Carbone (2005), deve-se considerar que cuidados e instruções sobre o uso e descarte responsável das embalagens vazias desses produtos pouco ajudam, quando não existe uma consciência de preservação do meio ambiente.

Antes da legislação, todo produto comercializado chegava às mãos do agricultor com uma bula que o orientava como acondicionar essas embalagens no ambiente rural – o mais comum era o aterro, seguindo uma série de procedimentos técnicos pouco aplicados pelos agricultores, e a incineração. Atualmente, face às obrigações legais, a organização logística do processo de destinação de embalagens vazias de agrotóxicos segue o fluxo apresentado na figura.

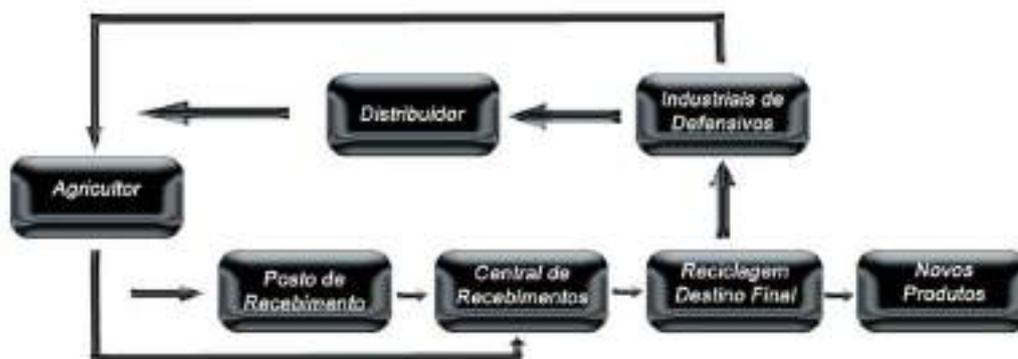


Figura 02: Processo de Logística Reversa de embalagens vazias de agrotóxicos

Fonte: Carbone, G. T. Logística Reversa: o caso das embalagens vazias de agrotóxicos

Obrigatória desde junho de 2002, a devolução de embalagens vazias de agrotóxicos vem crescendo no país. Com isso, o Brasil já é o país que mais recolhe embalagens de defensivos agrícolas no mundo. A medida visa evitar que resíduos químicos retornem à natureza, assim como a reutilização inadequada do material. Sem o devido recolhimento, as embalagens são fontes perigosas de poluição ambiental podendo contaminar o solo, o lençol freático e ainda atingir diretamente a saúde humana.

O Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (INPEV, 2010) é uma entidade sem fins lucrativos, criada para gerir o sistema de destinação final de embalagens vazias de agrotóxicos. O instituto foi fundado em 14 de dezembro de 2001, entrou em funcionamento em março de 2002 e representa a indústria fabricante de produtos fitossanitários em sua responsabilidade de conferir a correta destinação final às embalagens vazias destes produtos utilizados na agricultura brasileira (reciclagem ou incineração).

3 Metodologia da Pesquisa

A metodologia de pesquisa utilizada para esse estudo é do tipo exploratória e descritiva e de caráter qualitativo. O presente trabalho teve sua principal fundamentação baseada em fonte bibliográfica e documental. Para o levantamento bibliográfico foram feitas leituras de artigos sobre a logística reversa, publicados por autores nacionais, bem como livros de autores nacionais e estrangeiros. O levantamento dos dados foi realizado com base em dados secundários por meio do site das empresas BASF, INPEV e LUFT, que proporcionou a obtenção dos dados sobre o processo logístico envolvendo as três empresas.

4 Processo Logístico Reverso de Embalagens de Agrotóxicos da BASF

O estudo de caso tem como base a Fábrica de Agrotóxicos, de origem alemã. Em agosto de 1955 a empresa decidiu estabelecer uma unidade de produção própria no Brasil e o local escolhido para a instalação da planta foi a *cidade de Guaratinguetá*, localizada entre as cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo. Ali, a BASF inaugurou na primavera de 1959 sua primeira unidade fabril com 95 colaboradores dedicados à produção de inorgânicos, plásticos, monômeros e polímeros. Hoje em dia, oferece importante contribuição para os segmentos de produtos direcionados para os segmentos de agricultura e nutrição, químicos, produtos de desempenho, plásticos e de petróleo e gás, onde foi feito um estudo sobre as embalagens vazias de agrotóxicos comercializadas pela empresa (BASF, 2010).

O Centro de Produção Agro da empresa está localizado na cidade de Guaratinguetá, sendo uma das duas maiores unidades de síntese de defensivos agrícolas da empresa no mundo, com 2.700 m² de construção e com um dos maiores sistemas de automação do mundo. Trata-se de uma fábrica multipropósito, montada em módulos, que possibilita a produção de vários compostos utilizados na área agrícola, e que segue os mais modernos conceitos mundiais em termos de proteção ambiental e de logística (BASF, 2010).

A Unidade de Proteção de Cultivos da empresa de agrotóxicos é uma das líderes em defensivos agrícolas e uma forte parceira no fornecimento de fungicidas, inseticidas e herbicidas inovadores. Os produtos da empresa também são usados em saúde pública, controle de pragas estruturais e urbanas, plantas ornamentais e gramados, controle de vegetação e silvicultura. A BASF gera, mundialmente, seus negócios de forma

socialmente responsável, buscando parceiros e aliados para viabilizar o desenvolvimento sustentável. A empresa desenvolve suas atividades com base em padrões éticos de relacionamento com seus colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades, acionistas e o Poder Público, além de estimular e adotar medidas para preservar o meio ambiente (BASF, 2010).

4.1 Análise do Processo de Coleta das Embalagens Retornadas

A BASF atua em parceria com o Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (INPEV), a empresa investe continuamente na instalação e manutenção das unidades de recebimento de embalagens vazias, estruturação da operação de logística reversa, incineração, desenvolvimento de novas tecnologias e ações educativas para revendedores e agricultores. A empresa participa ativamente do processo de destinação final de embalagens vazias de produtos fitossanitários geridos pelo INPEV, desenvolvendo ações de educação e treinamento de seus clientes e de agricultores.



Figura 03: Estrutura do processo de destinação das embalagens.

Fonte: INPEV

O INPEV é uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, fundada por fabricantes de defensivos agrícolas e por entidades privadas representativas dos elos da cadeia produtiva agrícola. O instituto representa a indústria fabricante de agrotóxicos no cumprimento da legislação (Lei n. 9974/00), sendo, portanto responsável pelo transporte das embalagens vazias a partir das unidades de recebimento até a destinação final (reciclagem ou incineração) e também responsável pelo destino ambientalmente adequado desses materiais. O INPEV conta com 7 entidades, 76 empresas associadas, 400 unidades de recebimento, 288 postos de recolhimento e 112 centrais. Contribui para a preservação do meio ambiente através de programas de educação e conscientização e de uma ampla e complexa operação de infra-estrutura, logística e de tecnologia, desempenhando hoje um importante papel social.

O principal motivo para dar destinação final correta para as embalagens vazias de agrotóxicos é diminuir o risco de saúde das pessoas e de contaminação do meio ambiente. Como a maioria das embalagens é retornável, é fundamental a prática da lavagem para a devolução e destinação final correta.

Em análise verificou-se no estudo que o INPEV é responsável pelo transporte adequado das embalagens devolvidas de postos para centrais e das centrais de recebimento para a destinação final (recicladoras ou incineradoras) conforme determinação legal (Lei 9.974 / 2000 e Decreto 4.074 / 2002). Para gerir o processo logístico, o INPEV utiliza o conceito de Logística Reversa, que consiste em

disponibilizar o caminhão que leva os agrotóxicos (embalagens cheias) para os distribuidores e cooperativas do setor e que voltaria vazio, para trazer as embalagens vazias (a granel ou compactadas) armazenadas nas unidades de recebimento.



Figura 04: Processo de coleta das embalagens.
Fonte: INPEV

A implantação bem sucedida do modelo de Logística Reversa foi viabilizada através de parceria com a empresa líder no transporte de defensivos agrícolas no Brasil, o Grupo Luft (INPEV, 2010). Este conceito está alinhado com os princípios do instituto de preservação do meio ambiente e da saúde humana e apresenta uma grande vantagem; segurança para o meio ambiente e saúde humana: uso de transportadora capacitada para realizar este tipo de transporte.

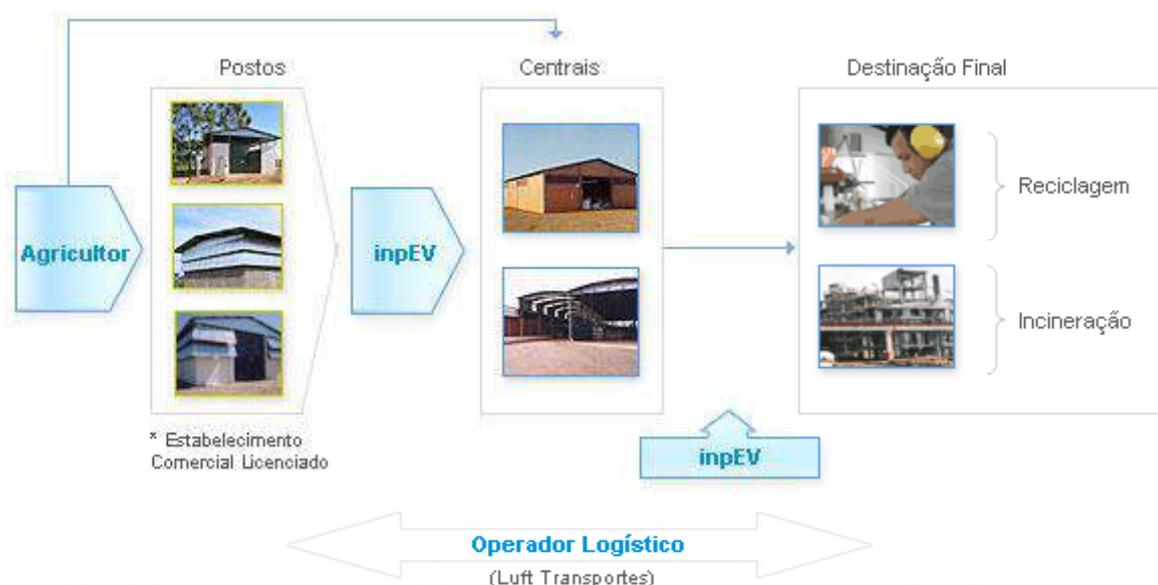


Figura 05: Fluxo das embalagens vazias por meio do Grupo LUFT.
Fonte: INPEV

A Luft nasceu em 1975, no município de Santa Rosa, pólo agrícola no noroeste do Rio Grande do Sul. Em 1992, atentos ao potencial de crescimento do mercado e à demanda por serviços diferenciados, especializou-se no transporte de defensivos agrícolas, criando a Luft Agro. Atualmente, a empresa é um dos maiores grupos de serviços logísticos da América Latina, com seis empresas dedicadas a segmentos diversos da indústria e com foco na integração das cadeias de abastecimento.

Em 2004, a empresa iniciou o processo de unificação das marcas de Bomi Brasil, Bomi Farma, Intec e FBD, agregadas à nova marca Luft que passaram a ser definidas de acordo com o segmento de atuação: Alimentos / Luft Food Service; Saúde / Bomi; Entretenimento / Luft Solution; Agronegócio / Luft Agro; Cargas expressas e sensíveis / Luft Express; e Grandes Volumes / Luft Transports. O processo de unificação das marcas foi finalizado em 2005. As suas unidades estão instaladas próximas às principais regiões de consumo de defensivos agrícolas do país, são opções de Centros de Distribuição Avançados para o mercado, que apóiam e dão suporte operacional ao transporte, que conta com Centros de Armazenagem em Barueri (SP), Curitiba (PR), Ibitiporã (PR), Porto Alegre (RS), Goiânia (GO), Luiz Eduardo Magalhães (BA) e Cuiabá (MT).

O grupo Luft, operador logístico do processo, é o responsável pelo recolhimento das embalagens vazias na empresa BASF, é ele que faz o transporte de todas as embalagens da empresa para as centrais de recebimento do INPEV, que está localizado na cidade de São José dos Campos. As embalagens chegam às centrais do INPEV e lá recebem uma tríplice lavagem e a lavagem sobre pressão para tirar todo resíduo poluente que ainda existir na embalagem. Após receber as adequadas lavagens, as embalagens que estiverem totalmente limpas e aptas a reciclagem, vão para o processo de reciclagem e depois são revendidas para empresas que a utilizam para a venda de óleos automotivos e lubrificantes.

Em relação as embalagens de produtos que possuem determinado princípio ativo muito forte e que com as lavagens não se consegue a total eliminação dos resíduos poluentes, são transportadas pelo INPEV, por meio do Grupo Luft, para a empresa BASF, no complexo químico de Guaratinguetá, que possui um incinerador onde todas as embalagens que não estão aptas a reciclagem são incineradas.

Os postos são unidades de recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos licenciadas ambientalmente com no mínimo 80m² de área construída (Resolução 334 do CONAMA), são geridas por uma Associação de Distribuidores/Cooperativas e realizam os seguintes serviços:

- recebimento de embalagens lavadas e não lavadas;
- inspeção e classificação das embalagens entre lavadas e não lavadas;
- emissão de recibo confirmando a entrega das embalagens;
- encaminhamento das embalagens às centrais de recebimento.

As centrais são unidades de recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos licenciadas ambientalmente com no mínimo 160 m² de área construída (Resolução 334 do CONAMA), geridas usualmente por uma Associação de Distribuidores/Cooperativas com o co-gerenciamento do INPEV e realizam os seguintes serviços:

- recebimento de embalagens lavadas e não lavadas (de agricultores, postos e estabelecimentos comerciais licenciados);
- inspeção e classificação das embalagens entre lavadas e não lavadas;
- emissão de recibo confirmando a entrega das embalagens;
- separação das embalagens por tipo (PET, COEX, PEAD MONO, Metálica, papelão);
- compactação das embalagens por tipo de material;
- emissão de ordem de coleta para que o INPEV providencie o transporte para o destino final (reciclagem ou incineração).

O agricultor deve preparar as embalagens vazias para devolvê-las nas unidades de recebimento, considerando que cada tipo de embalagem deve receber tratamento diferente. As embalagens vazias devem ser devolvidas juntas com suas tampas e rótulos quando o agricultor reunir uma quantidade que justifique o transporte.

O agricultor tem o prazo de até um ano depois da compra para devolver as embalagens vazias. Se sobrar produto na embalagem, poderá devolvê-la até seis meses após o vencimento. O agricultor deve devolver as embalagens vazias na unidade de recebimento indicada pelo revendedor no corpo da nota fiscal.

Considerações Finais

Dada a importância do setor de agronegócios no Brasil, a logística reversa das embalagens vazias de agrotóxicos adquire uma dimensão significativa no aspecto ambiental e social. Além disso, a estrutura da cadeia de logística reversa para as embalagens vazias de agrotóxicos apresenta-se como algo crescente e inovador. Do ponto de vista social, a logística reversa gera novos empregos, como se viu com o instituto INPEV, que trabalha somente com a logística reversa, e possibilita a reciclagem, e no contexto ambiental sua importância é bastante relevante, pois evita a contaminação de lençóis freáticos e assim gera uma melhor qualidade de vida para a sociedade.

Concluindo que analisando os benefícios trazidos por um eficiente programa de logística reversa das embalagens vazias de agrotóxico de uma empresa química, a empresa além de dividir a responsabilidade da vida útil do produto, a empresa estará contribuindo com a preservação do meio ambiente e da sociedade onde atua, melhora a imagem da organização e atrai e fideliza seus clientes e consumidores que cada vez mais estão ligados e preocupados com empresas que minimizam ao máximo os impactos sócio-ambientais.

A eficiência de um processo de logística reversa é possível devido à integração de alguns pontos, considerando certos fatores como: a participação efetiva da indústria de agrotóxico, o treinamento correto dos agricultores, distribuidores e vendedores, e uma legislação que estimule o retorno e a reciclagem das embalagens vazias.

Visto que hoje o mercado global encontra-se cada vez mais competitivo e as empresas necessitam ter um diferencial para se sobressair sobre as demais, aí entra a importância da sustentabilidade, as empresas têm de ser sustentáveis, não só pelo aspecto legal, pelas leis e legislações que impõem certa postura, mas também tem o aspecto ambiental, social e até mesmo o de sobrevivência da empresa.

Observando o papel da logística reversa, que procura cuidar do retorno dos produtos no pós-venda e no pós-consumo, para um centro produtivo ou para reciclagem bem como o sancionamento de leis ambientais que as empresas estão atentas e tentam se enquadrar nessas leis para não serem autuadas, e também com a falta de recursos e estrutura das empresas em montar seu próprio centro para recolhimento das embalagens nos parâmetros que regem as legislações, abre espaço para novos negócios, como exemplo o INPEV.

Não obstante, considera-se que este estudo proporcione contribuições para aprofundar a análises e reflexões sobre os impactos ambientais das operações das empresas e no tocante à gestão das inovações ou melhorias gerando valor econômico, social e ambiental para alcance de vantagem competitiva.

Cabe destacar que as empresas necessitam quebrar as barreiras que impedem o alcance de desempenho econômico, ambiental e social por meio das parcerias na cadeia de suprimentos. A eficiência na gestão ambiental depende das capacidades e habilidades e a cooperação entre parceiros fortalece e tornam as empresas menos suscetíveis aos riscos ambientais e as penalidades da legislação.

Portanto, o estudo encontrou relação com a promoção da construção de relacionamentos e integração entre empresas que permitem alcançar resultados das práticas ambientais e maior competitividade.

REFERENCIAS

CAMPOS, Tatiana. Logística reversa: aplicação ao problema das embalagens da CEAGESP, 2006. 168 p. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3148/tde-05092006-135636/pt-br.php>>. Acesso em: 11 set. de 2010.

GASPARIN, Mirian. A importância da logística reversa. Disponível em <<http://jornale.com.br/mirian/?p=4449>>. Acessado em 09/09/2010.

INMAN, R. Anthony. Implications of Environmental Management for Operations Management. *Production Planning & Control*. Vol. 13, no. 1, pp 47-55. 2002.

KLEINDORFER, Paul R.; **SINGHAL**, Kalyan; **WASSENHOVE**, Luk N. Van. Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management*. vol. 14, no. 4, pp. 482-492. 2005.

LACERDA, Leonardo. Logística Reversa: Uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. Disponível em: http://www.sargas.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=78&Itemid=29. Acesso em: 10 jun. 2010.

ASLOG - Associação Brasileira de Logística. Disponível em: <www.aslog.org.br>. Acesso em: 6 de nov. 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**, trad. Elias Pereira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BASF. Disponível em: <www.agro.basf.com.br>. Acesso em: 15 de out. 2010.

BOWERSOX, Donald J.; **CLOSS**, David J. – **Logística empresarial**. São Paulo: Bookman, 2002.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. **Logística: teia de relações**. Curitiba: IBPEX. 2007. Pag. 24-65.

CAMPOS, Tatiana de. **Logística reversa: aplicação ao problema das embalagens**. São Paulo. abr. 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 11 set. de 2010.

CARBONE, G. T. **Logística reversa: o caso das embalagens vazias de agrotóxicos**. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR560372_8503.pdf>. Acesso em: 6 de nov. 2010.

CARBONE, Gleriani T.; **SATO**, Geni Satiko; **MOORI**, Roberto G. Logística Reversa para Embalagens de Agrotóxicos no Brasil: Uma Visão sobre Conceitos e Práticas Operacionais. Apresentado no XLIII Congresso da Sober. Disponível em <www.sober.org.br/palestra/2/436.pdf>. Acessado em 12 de nov. 2010.

CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo. Disponível em:

<www.cetesb.sp.gov.br>. Acesso em: 10 de nov. 2010.

CLRB - Conselho de Logística Reversa do Brasil. Disponível em: <www.clrb.com.br>. Acesso em: 6 de nov. 2010.

CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente. Ministério do Meio Ambiente. Dispõe sobre os procedimentos de licenciamento ambiental de estabelecimentos destinados ao recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos. Data da legislação: 03/04/2003 - Publicação DOU nº 094, de 19/05/2003, págs. 79-80. Disponível em <www.mma.gov.br>. Acesso em: 9 de out. 2010.

INPEV - Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias. Disponível em: <www.inpev.org.br>. Acesso em: 8 de nov. 2010.

LEITE, P. R. Logística Reversa: Meio ambiente e competitividade. São Paulo. Prentice Hall, 2002.

LEITE, P. R. Logística reversa e Política Nacional de Resíduos Sólidos. Revista Tecnológica, São Paulo, set, 2010.

MAGEE, F. John. Logística industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1977.

MOURA, Benjamim. Logística: Conceitos e Tendências. Centro Atlantico, 2006.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. Qualidade e Gestão Ambiental: sustentabilidade e implantação da ISSO 14001. 5ª. ed. São Paulo. Editora Juarez de Oliveira, 2008.

NOGUEIRA, A. Logística reversa no Brasil. Disponível em: <www.ogerente.com.br>. Acesso em: 13 de nov. 2010.

NOVAES, Antonio Galvão N. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LUFT – Agro em parceria com INPEV. Disponível em: <Acessado em: 09 de Ago 2010.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, dec. 2006

POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2004. Pag.13.

VENDRAMINI, G. Logística reversa na proteção ao meio ambiente. Revista Tecnológica, São Paulo, ago, 2010.

Responsabilidade Social Empresarial: uma ferramenta estratégica e a visão do consumidor

Área Temática: Responsabilidade Socioambiental Empresarial

Autores:

Prof. Me **André Alves Prado**, mestre em Educação pela Universidad Politécnica Salesiana Ecquador – docente da FATEC - e-mail: prado@debiq.eel.usp.br

Ana Carla Faria – ETEC/Piquete-SP – e-mail: anafaria@serrabonita.com.br

Marly dos Santos Nunes - administradora – e-mail: nunessm@yahoo.com.br

RESUMO

O presente artigo aborda questões de Responsabilidade Social Empresarial como ferramenta estratégica na visão do consumidor. Há algumas décadas, a sociedade vem reconhecendo a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como um valor intrínseco para as organizações, por parte de seus stakeholders (partes interessadas) e consumidores, principais estimuladores da RSE, com a perspectiva de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo. Em virtude disso, este estudo foi realizado com o intuito de analisar os conceitos de RSE e a importância da inclusão de suas ações no planejamento das organizações como ferramenta estratégica no mercado competitivo. Utilizando parte da pesquisa “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro”, realizada pelo Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Instituto Ethos Empresa Responsabilidade de Social, em parceria com a Market Analysis Brasil, entre 2006 e 2007, buscou-se identificar através da opinião dos consumidores os reais benefícios ações de RSE. Após análise nota-se que as empresas atribuem um papel mais amplo a questões de Responsabilidade Social do que apenas econômico. A inclusão de ações de Responsabilidade Social como ferramenta estratégica dentro da gestão, pode trazer boas contribuições para a evolução das empresas em seu processo de sobrevivência no mercado.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social – Consumidor – Estratégia

ABSTRACT

This study addresses issues of Corporate Social Responsibility as a strategic tool and the vision of the consumer. For some decades, society has recognized the Corporate Social Responsibility (CSR) as an intrinsic value to organizations and by part of their stakeholders and consumers, main promoters of CSR, with the view of a world most economically prosperous and socially just. As a result, this study was conducted with the objective to analyze the concepts of CSR and the importance of including CSR actions in the planning of the organizations as a strategic tool in competitive market. Using part of the research "Corporate Social Responsibility – Brazilian Consumer Perception" performed by Akatu Institute for Conscious Consumption and Ethos Institute for Business and Social Responsibility, in partnership with Market Analysis Brasil between 2006 and 2007, we attempted to identify through the view of consumers the real benefits of CSR actions. Through research, we conclude that currently attaches to enterprises a broader role than just economic. The inclusion of social responsibility actions as a strategic tool in management will contribute to the development of enterprises in the process of market survival.

Keywords: corporate social responsibility – customers – strategy

Introdução

A responsabilidade social apresenta-se como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações empresariais, exercendo impactos nos objetivos, estratégias e no próprio significado de empresa. Durante a década de noventa registrou-se a emergente participação das organizações do setor privado na sociedade, que até então, era assistida apenas pelo Estado. Esta participação redesenhou a tradicional imagem da sociedade e mudou radicalmente a agenda das organizações do caráter assistencialista e caritativo por ações planejadas e de grande impacto no campo social.

Os autores Estigara; Lewis; Pereira (2009), afirmam que o referencial de sucesso empresarial deixa de ser somente a capacidade lucrativa dos empreendimentos, para incluir as intervenções na transformação social como componentes indispensáveis para o reconhecimento da empresa contemporânea.

Diversos outros autores defendem que uma empresa socialmente responsável, ética e transparente; respeita o consumidor; se preocupa com a cidadania, com os direitos humanos e com o meio ambiente; cumpre suas obrigações fiscais; gera empregos e financia projetos sociais.

Entende-se então que empresa socialmente responsável é aquela que corresponde às expectativas de seus *Stakeholders* – acionistas, fornecedores, clientes, colaboradores, governo, comunidade e todas as partes interessadas nos negócios atuais e futuros na visão mais radical de sociedade sustentável. Sobretudo verifica-se que o papel tradicional de gerar bens e serviços, lucro, trabalho e pagar impostos, somam-se agora desafios como o de se tornar socialmente responsável e realizar investimentos sociais.

Conforme Chiavenato (1999, p.447), que entre uma empresa que assume uma postura de integração social com contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é optar pela primeira. O objetivo deste trabalho é discutir o papel da responsabilidade social como agente estratégico de mudança social, a opinião do consumidor, seu posicionamento frente às empresas e o impacto de ações de Responsabilidade Social Empresarial.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Evolução Histórica da Responsabilidade Social no Brasil

Para Bento (2003), todo o processo de reforma do Estado acaba por deixar um universo de pretensões sociais desatendidas pelo próprio Estado ensejando, por conseguinte, a abertura de um âmbito de atuação complementar por parte da sociedade civil e de iniciativa privada, encarregando o mercado da responsabilidade pelo crescimento econômico e pelo atendimento às necessidades sociais. Isto permite afirmar que o Estado conclui ser mais sensato compartilhar responsabilidades pela promoção das políticas públicas sociais com a sociedade; assim, o mesmo deixa de ser o único ator no que se refere à melhoria dos indícios sociais, compartilhando responsabilidade com a iniciativa privada e com a sociedade civil. Enfim, estes três personagens (e não apenas a empresa como geralmente se advoga), estão incursos no fenômeno da responsabilidade social.

Segundo Pinheiro (2001), a responsabilidade social só ganha visibilidade no meio empresarial no ano de 1993, com a Campanha Nacional Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida, encabeçada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, conquistando a adesão do movimento PNBE (Pensamento Nacional das Bases

Empresariais), marcando a aproximação do empresariado brasileiro com os movimentos sociais do país. Em 1995 foi criado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), primeira entidade que genuinamente se preocupou com o tema da filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial, adotando o termo cidadania empresarial para se referir às atividades realizadas em prol da transformação e melhoria da sociedade.

No ano de 1997, Betinho introduziu na Agenda Nacional a proposta de Balanço Social para estimular a demonstração da responsabilidade pública e cidadã das empresas, e junto com o jornal Gazeta Mercantil criou o Selo do Balanço Social. Já em 1998, o empresário brasileiro Oded Grajew criou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, entidade sem fins lucrativos, maior referência em Responsabilidade Social no Brasil, cujo objetivo é disseminar a prática social corporativa através de eventos, publicações e experiências bem-sucedidas.

Por fim, em 1999, a Câmara Municipal de São Paulo instituiu o Selo Empresa Cidadã premiando e reconhecendo empresas que praticam Responsabilidade Social e publicam o Balanço Social. Ainda no mesmo ano, a Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVMB) instituiu o Prêmio Top Social.

2.2 Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

Conforme Daft (2005, p.107-108), a definição de responsabilidade social é bastante simples e de fácil compreensão, pois sua finalidade é a diferenciação entre certo e errado, obviamente desejando realizar o certo, ou seja, é o atributo de um cidadão corporativo. A Responsabilidade Social tem seu conceito formal como o dever de tomar atitudes que colaborem para a efetivação do bem estar e o interesse coletivo, assim como o interesse da instituição. Embora esse conceito pareça ser claro, a Responsabilidade Social pode ser muito complexa e de difícil entendimento, em virtude das próprias diferenças entre as pessoas, como por exemplo, convicções religiosas; portanto, esses conceitos de bem e mal ou certo e errado, ficam presos a critérios específicos ou até a uma questão de princípios morais.

Srouf (2003, p. 316) afirma que a Responsabilidade Social tem por verdadeiro compromisso prestar o bem-estar à comunidade, implantando projetos de melhoria, eliminando qualquer tipo de discriminação social dentro da empresa, determinando políticas de emprego para jovens que tem pouca qualificação profissional e para portadores de deficiência. Deste mesmo autor, extraem-se mais razões da necessidade da organização investir no social, pois a estratégia de Responsabilidade Social Empresarial contribui para a perenidade da empresa, promove sua imagem, fortalece a coesão corporativa, agrega valor aos produtos, inova no alcance de objetivos empresariais e cria um novo pacto social envolvendo empresas, sociedade civil e o governo.

Para o Instituto Ethos (2010), Responsabilidade Social Empresarial (RSE), é uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Portanto, RSE são as ações realizadas pela empresa, associadas ao engajamento de todas as partes interessadas, na comunidade local e em seu entorno, no intuito de formar cidadãos que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, com sustentabilidade de forma integrada em sua economia, para que seja politicamente correta e socialmente justa para todos.

2.3 Os quatro tipos de Responsabilidade Social da Empresarial

De acordo com o modelo piramidal de Carrol (1999), a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro tipos: econômico, legal, ético e discricionário (ou filantrópico). A Figura 1 apresenta este modelo, onde “(...) as responsabilidades são ordenadas da base para o topo em função de sua magnitude relativa e da frequência dentro da qual os gerentes lidam com cada aspecto”:

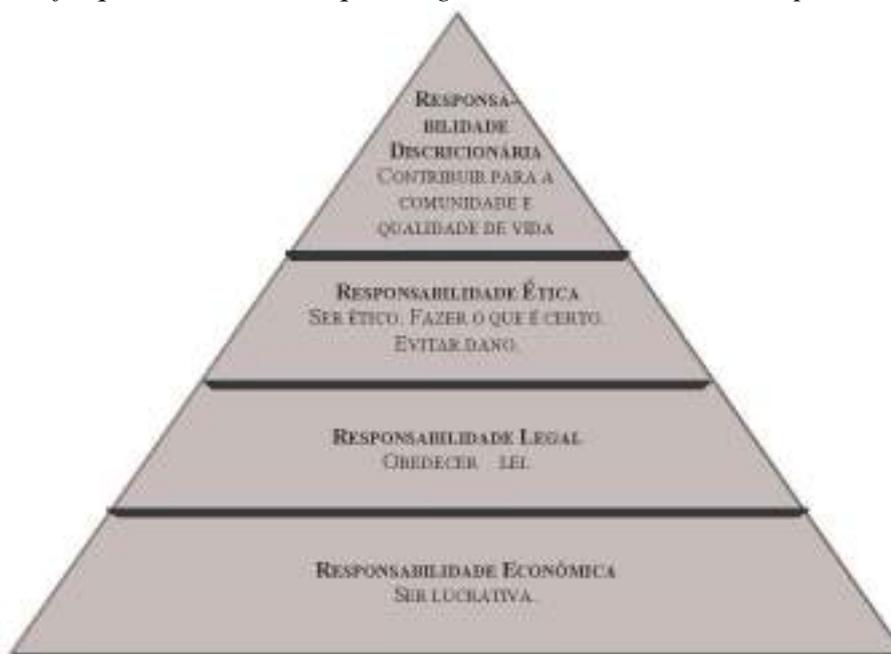


Figura 1: Modelo Piramidal de Responsabilidade Social

Fonte: Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility, 1999

Responsabilidade econômica: é o principal tipo de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. Significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, de modo a garantir a continuidade das atividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros de seus *stakeholders*;

Responsabilidade legal: define o que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento adequado da empresa. Ou seja, espera-se das empresas que atendam às metas econômicas das exigências legais e que sejam responsáveis pela observância das leis municipais, estaduais e federais, por parte dos seus funcionários;

Responsabilidade ética: inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa. Para a empresa ser ética na tomada de decisão, deve agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais;

Responsabilidade discricionária ou filantrópica: é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A atividade discricionária inclui: fazer doações a obras beneficentes, contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados.

Ter uma empresa socialmente responsável significa portanto, conciliar os quatro tipos de responsabilidade social, produzindo bens e serviços de que a sociedade necessita, garantindo assim sua continuidade no mercado e de forma a satisfazer suas

obrigações com *stakeholders*, além de atender às exigências legais, estaduais e federais, agindo com ética na tomada de decisão, sempre respeitando os direitos individuais para então, atingir sua maturidade plena ao realizar doações a obras beneficentes, contribuindo financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados, e desta forma, colaborando para o crescimento da sociedade.

2.4. A Empresa e o papel da Responsabilidade Social

Os autores Estigara; Lewis e Pereira (2009) consideram que a empresa, em seu sentido lato, é toda ação humana com a finalidade de satisfação de uma necessidade. Do ponto de vista econômico, nada mais é que o conjunto de organizado de meios ou fatores de produção ou intermediação (capital, mão de obra, insumos e tecnologia) direcionada para criação ou troca de bens e serviços objetivando um fim lucrativo. Sua importância consiste no fato de ser uma instituição capaz de transformar e dinamizar a sociedade, através de sua atuação nos campos sociológico, jurídico e econômico, alterando de forma radical o modo de agir da própria sociedade.

Portanto, a empresa é mais que uma estrutura voltada para produção de bens e prestação de serviços (propulsora da economia), é uma instituição social que deve atuar como protagonista na realização das demandas sociais. O Quadro 1 demonstra como cada parte interessada contribui e tem suas demandas atendidas:

Quadro 1: Stakeholders - Partes Interessadas

STAKEHOLDERS	CONTRIBUIÇÕES	DEMANDAS BÁSICAS
ACIONISTAS	Capital	Lucros e dividendos; preservação do patrimônio.
EMPREGADOS	Mão de obra; criatividade e ideias.	Salários justos; condições de trabalho; segurança e saúde no trabalho; realização pessoal.
FORNECEDORES	Mercadorias.	Respeito aos contratos e negociação leal.
CLIENTES	Dinheiro; fidelidade.	Segurança dos produtos; boa qualidade dos produtos; preço acessível; propaganda honesta.
COMUNIDADE / SOCIEDADE	Infraestrutura	Respeito ao interesse comunitário; contribuição; melhoria da qualidade de vida na comunidade; conservação dos recursos naturais; proteção ambiental; respeito aos direitos de minorias.
GOVERNO	Suporte institucional, jurídico e político.	Obediência às leis e pagamento de tributos.
CONCORRENTES	Competição; referência de mercado.	Lealdade na concorrência.

Fonte: Baseado em DUARTE e DIAS citado em CORREA (1997)

Sabidamente para ASQUINI (1996, p.109-126), a empresa desempenha sua função social, ao produzir bens e serviços destinados a satisfazer às necessidades de consumo da sociedade. Todavia, sua função social experimentou considerável aplicação nos últimos tempos, diante das alterações por quais passaram a sociedade civil e que

modificaram a forma de conceber seus respectivos papéis na atualidade e especialmente da empresa, fomentando-se assim, o discurso em prol de uma atuação social por parte da empresa, baseada na “*livre iniciativa*”, “*dignidade da pessoa humana*” e “*função social*”.

Embora alguns especialistas considerem a visão filantrópica um estágio de pré-responsabilidade social, as empresas assumem uma nova postura, adotando um novo modelo de gestão e passam a incorporar gradativamente, o conceito de responsabilidade social na gestão. Então, diferente da filantropia, o conceito passa a ter sua base na consciência social e dever cívico e não na caridade, buscando estimular o desenvolvimento do cidadão e promover a cidadania individual e coletiva. Para o Instituto Ethos (2010), o reconhecimento pelas empresas da necessidade de realizar mudanças na gestão dos negócios, que há muito tempo vem sendo demandadas pelas organizações da sociedade civil, representam sem dúvida, um grande avanço.

A própria produção da norma ISO 26000 (Norma Internacional Regulamentadora de Responsabilidade Social), além de ser uma clara evidência desse reconhecimento, contribui para superar as dificuldades nos setores resistentes ao entendimento de que a responsabilidade social trata do conjunto das atividades da organização e não apenas da participação das empresas na solução de problemas sociais das comunidades.

Segundo Félix (2003), as empresas que prestam atenção adequada aos aspectos sociais são aquelas maduras o suficiente para perceberem que as práticas de responsabilidade social redundam em melhoria de seus resultados, na medida em que trazem efeitos sociais positivos, mediatos ou imediatos, diretos ou indiretos, de autopreservação e perpetuação da comunidade e da empresa, concernentes à ampliação ou manutenção do mercado consumidor.

Portanto, não se pode perder a ideia de que, mesmo havendo uma perspectiva de ganhos, às vezes, em curto prazo, é importante perceber que a prática da responsabilidade social das empresas consiste em um dever moral dos empresários, em cumprimento de sua cidadania, uma estratégia de sustentação do negócio e da sociedade em longo prazo.

2.5 Vantagens competitivas das ações de Responsabilidade Social Empresarial

Do ponto de vista do retorno às empresas, a prática da responsabilidade social fortalece a imagem corporativa e torna a empresa reconhecida, podendo levar a uma maior fidelização dos consumidores, a uma relação mais amistosa com a comunidade e a opinião pública, a uma maior valorização das ações com os acionistas, entre outras.

Para MELO NETO E FROES (2001), a empresa ganha internamente e externamente com a responsabilidade social à medida que:

- Cria maior motivação, autoestima e orgulho entre os funcionários;
- Aumenta a produtividade e a qualidade de vida no trabalho;
- Diminui gastos com saúde dos funcionários;
- Desenvolve o potencial e os talentos de seus funcionários, propiciando cada vez mais inovações;
- Externamente, melhora seus relacionamentos com seus *stakeholders*, ganhando retorno institucional de imagem;
- Goza de maior credibilidade e confiança dos clientes e consumidores (o que reflete, por fim, em aumento de vendas);
- Proporciona o desenvolvimento do local em que atua e maior capacitação;
- Profissionaliza a mão de obra local ao se inserir e agir na comunidade.

2.6 A visão do consumidor em relação a prática de SER

Segundo Enderle (2007), as grandes empresas multinacionais, e por extensão as médias e pequenas, na era da globalização e das comunicações estão mais visíveis aos consumidores. Seu poder tem crescido consideravelmente e seu impacto vai muito além do econômico. Não só têm crescido as expectativas em relação às corporações, como também, de muitos grupos sociais de pressão, organização de consumidores, agências para os “investimentos sociais responsáveis” e inumeráveis ONGs, que têm tratado de influenciar o comportamento social das organizações. Quando as demandas razoáveis destes grupos não são atendidas, a imagem negativa gerada da empresa no mercado influencia diretamente nas vendas e em decorrência no fluxo de caixa.

Diante da possibilidade de optar pelo consumo de produtos de organização que pratica os conceitos de RSE e outra em que este componente não seja evidente, o comportamento dos consumidores tem nos dias atuais determinante influência na decisão de consumo, haja vista que a sociedade está cada vez mais consciente de seu papel nas mudanças para uma sociedade mais sustentável.

Isto permite afirmar que nos dias atuais, a ausência da prática de ações de responsabilidade social nas empresas resultará na diminuição de sua competitividade, conseqüentemente perda de posicionamento no mercado e sua inevitável extinção.

Portanto, a Responsabilidade Social Empresarial deixa de ser uma iniciativa restrita a um pequeno número de empresários esclarecidos, para se tornar uma agenda indispensável; uma verdadeira ferramenta estratégica para a sobrevivência no meio empresarial.

3. Metodologia da Pesquisa

A metodologia utilizada neste trabalho baseia-se no confronto entre a teoria e a prática de Responsabilidade Social Empresarial, utilizando-se a Pesquisa Bibliográfica, que para Gil (1999), é a metodologia elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente, com material disponibilizado na internet. A identificação do material já publicado referente ao tema tem como base as ações de responsabilidade social praticadas pelas empresas, suas vantagens competitivas, a opinião do consumidor e seu posicionamento, o expressivo fator de desenvolvimento no seu entorno e os estudos mais recentes sobre o assunto.

Será utilizada parte da pesquisa realizada pelo Instituto Akatu e Instituto Ethos, em parceria com a Market Analysis Brasil entre 2006 e 2007, onde foi aplicada um questionário tendo como base uma amostra de 800 consumidores, com entrevistas realizadas face a face em seus domicílios. Foram entrevistados adultos entre 18 e 69 anos residentes em oito das principais capitais do país (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Salvador, Recife e Brasília), com o intuito de constatar a percepção do consumidor perante às empresas e seu papel na responsabilidade social.

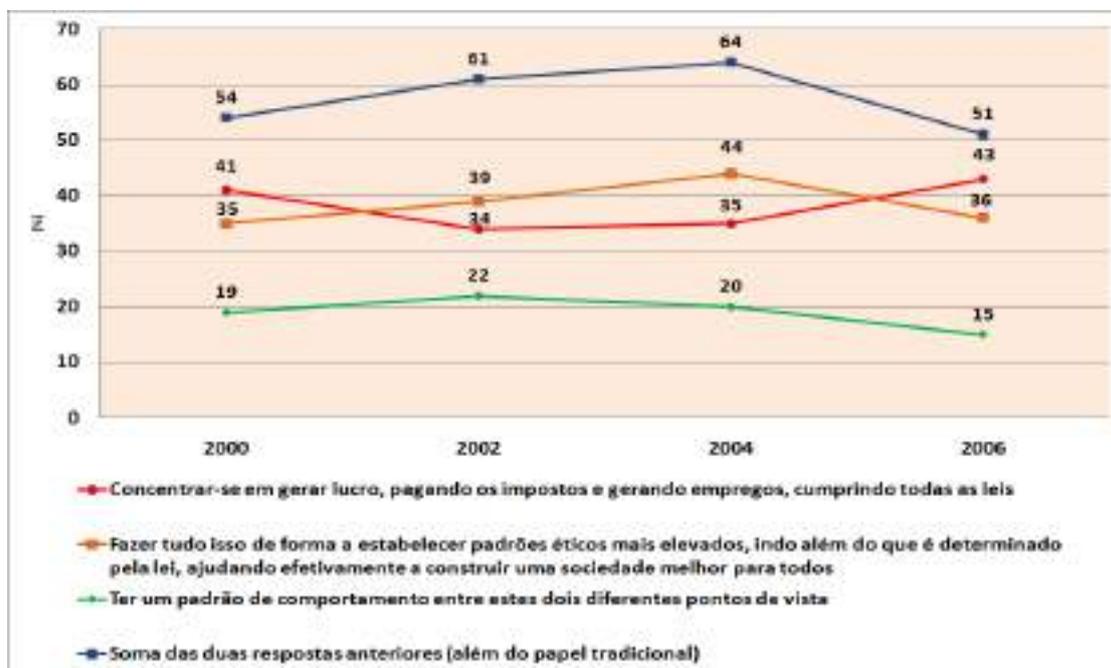
O principal objetivo desta pesquisa é monitorar as percepções dos consumidores diante da questão da responsabilidade social das empresas, avaliando a evolução dessas percepções sobre o papel das corporações na sociedade e das expectativas dos consumidores em relação aos impactos sociais e ambientais produzidos pelas empresas. A pesquisa utilizada buscou detectar possíveis mudanças nos comportamentos, explicando os fatores que impulsionaram tais movimentos.

4. Discussões dos Resultados

4.1 Opinião dos consumidores sobre o papel das grandes empresas no Brasil – Evolução 2000 a 2006

A pesquisa “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro” – período 2006-2007 realizada pelo Instituto Akatu pelo Consumo Consciente e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em parceria com Market Analysis Brasil, dentre o questionário realizado levantou a seguinte questão: “As pessoas têm diferentes opiniões quanto ao papel que as grandes empresas devem ter na sociedade. Do seu ponto de vista, as grandes empresas deveriam: Concentrar-se em gerar lucro, pagando os impostos e gerando empregos, cumprindo todas as leis? Fazer tudo isto de forma a estabelecer padrões éticos mais elevados, indo além do que é determinado pela lei, ajudando ativamente a construir uma sociedade melhor para todos? Ter um padrão de comportamento entre estes dois diferentes pontos de vista?”. A opinião do consumidor sobre o papel de atuação das grandes empresas na sociedade aponta que a maioria atribui a estas um papel mais amplo que apenas o econômico. No ano de 2006, equivalia a 51% o público que definia esse papel como sendo de “estabelecer padrões éticos mais elevados, indo além do que é determinado pela lei, ajudando ativamente a construir uma sociedade melhor para todos”, somado ao papel de ter um padrão de comportamento entre “concentrar-se em gerar lucro” e “estabelecer padrões éticos mais elevados”.

Gráfico 1: Opinião dos consumidores sobre o papel das grandes empresas no Brasil – Evolução 2000 a 2006 (em %)
(*)



Fonte: “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro” – ano 2006/2007- Instituto Ethos e Instituto Akatu. (*) Porcentagens não fecham em 100% pois excluem três tipos gerais de respostas voluntárias (i.e., “Não espera nada ou muito pouco das empresas”, “Não sabe ou não respondeu”, e “Outro tipo de respostas”), que somaram entre 1% e 6% faltante.

Para Srour (2003, p.321), há razões da necessidade da organização investir no social, pois a estratégia de Responsabilidade Social Empresarial contribui para a perenidade da empresa, promove sua imagem, fortalece a coesão corporativa, agrega

valor aos produtos, inova no alcance de objetivos empresariais e cria um novo pacto social envolvendo empresas, sociedade civil e o governo.

A questão de sobrevivência das empresas no mercado competitivo ultrapassa a linha da confiança, do planejamento financeiro ou propagandas de marketing associadas à celebridades. Não se permite mais na sociedade moderna, a aquisição de produtos de empresas que não estejam comprometidas com as ações de responsabilidade social, pois o perfil do consumidor visa não somente preços acessíveis, qualidade nos produtos, mas também visível comprometimento das organizações com a RSE. Portanto, as organizações devem incorporar em como ferramenta estratégica em seu planejamento, ações de responsabilidade social na comunidade e no seu entorno visando à perpetuação de seu negócio.

4.2 Análise da expectativa dos consumidores por responsabilidades operacionais e cidadãs das grandes empresas

A pesquisa aponta que dois em cada três pessoas têm alta expectativa, que atingem 63% de que as empresas tenham responsabilidades “cidadãs”, isto é, voltadas ao mundo fora das empresas. Este é o percentual médio que corresponde a atribuir às empresas, responsabilidade por ajudar a resolver problemas sociais, tais como: criminalidade, pobreza e baixa educação; redução da distância entre ricos e pobres; apoio às políticas e leis favoráveis à maioria da população e redução das violações de direitos humanos no mundo.

Gráfico 2: Análise da expectativa dos consumidores por responsabilidades operacionais e cidadãs das grandes empresas



Fonte: “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro” – ano 2006/2007- Instituto Ethos e Instituto Akatu

O percentual médio por expectativas de responsabilidades operacionais destaca-se pela opinião, quase que unânime, apontando que 83% dos entrevistados afirmam que “tratar todos os funcionários de forma justa” é a primeira atitude a ser tomada em qualquer empresa que se diz socialmente responsável. Em outras palavras, pode-se entender que as ações de Responsabilidade Social Empresarial iniciam-se no ambiente interno, através da garantia no cumprimento total de todos os direitos dos funcionários, o que confirma o pensamento de Melo Neto e Froes (2001), ao afirmar que a empresa ganha interna e externamente com a responsabilidade social à medida que cria maior motivação, autoestima e orgulho entre os empregados, aumenta a produtividade e a qualidade de vida no trabalho, diminui gastos com saúde dos funcionários e desenvolve o potencial e os talentos de seus colaboradores, propiciando cada vez mais inovações.

Já o percentual médio em relação às expectativas por responsabilidades cidadãs, apresentado pelo gráfico, demonstra que em média 63% dos consumidores participantes da pesquisa acreditam que a participação das organizações na RSE, deveria estar focada em “ajudar a resolver problemas sociais; ajudar a diminuir a distância entre ricos e pobres; apoiar políticas e leis favoráveis à maioria da população”.

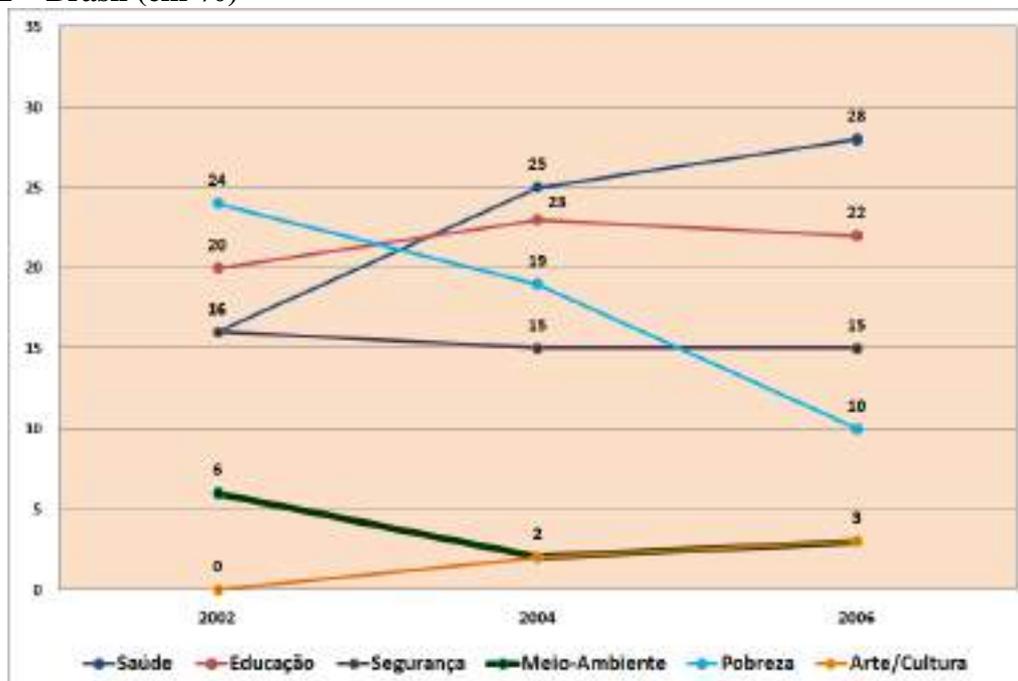
Para Srour (2003, p. 316) a Responsabilidade Social Empresarial tem por verdadeiro compromisso prestar o bem-estar à comunidade, implantando projetos de melhoria, o que irá promover a comunidade local e ao seu entorno, maior qualidade de vida, desenvolvimento, motivação para capacitação profissional, que em curto prazo resultará em mão de obra qualificada que poderá ser utilizada na própria empresa garantindo seu crescimento, sua produção e permanência no mercado.

4.3 Áreas preferidas pelos consumidores para a atuação empresarial em RSE – Brasil

Durante a pesquisa foram enumeradas pelos consumidores as áreas definidas como “áreas prioritárias”, nas quais as empresas poderiam contribuir efetivamente para melhorar a comunidade através das ações de responsabilidade social. Uma das perguntas feitas aos entrevistados foi: “Em qual dessas áreas, em sua opinião, as grandes companhias podem contribuir efetivamente para melhorar sua comunidade?”.

A pesquisa aponta (dados de 2006) para ações de RSE direcionadas às áreas da saúde (28%) e educação (22%), que promovem condições básicas à vida da comunidade e que por sua vez, garantem a sobrevivência da empresa com mão de obra e qualificação adequada.

Gráfico 3: Áreas preferidas pelos consumidores para a atuação empresarial em RSE – Brasil (em %) (*)



Fonte: “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro” – ano 2006/2007 - Instituto Ethos e Instituto Akatu. (*) Soma não totaliza 100% por terem sido excluídas as opções de resposta “Todos” e “Não sabe”

Afirma FÉLIX (2003), que as práticas de responsabilidade social redundam em melhoras de seus resultados, na medida em que trazem efeitos sociais positivos

imediatos ou mediatos, diretos ou indiretos, de autopreservação e perpetuação da comunidade e da empresa, concernentes à ampliação ou manutenção do mercado consumidor.

As áreas da saúde e educação são necessidades básicas a serem supridas na vida de todos os cidadãos. Ações sociais nestas áreas, quando administradas pela empresa local, contribuem para sanar tal carência na comunidade, assim garantindo a sobrevivência, aumentando a expectativa de vida, estimulando o crescimento das pessoas, fazendo ser reconhecido o valor da presença da empresa no lugar, assim firmando mútuo comprometimento e parcerias que visem o desenvolvimento sustentável de ambos de modo que a própria comunidade incentive a empresa a progredir cada vez mais em suas contribuições.

Considerações Finais

No decorrer do trabalho evidencia-se que a RSE é um fenômeno que veio para ficar, constatando-se que a empresa socialmente responsável deve ter por compromisso promover a qualidade de vida a seus colaboradores e prestar o bem estar à comunidade onde está inserida, implantando projetos de melhoria e atitudes que colaborem para a efetivação interesse coletivo e da organização.

Certificou-se que as empresas estimuladas pela grande pressão exercida por parte de seus *stakeholders*, em destaque os consumidores, que conscientes da importância de sua participação efetiva incitam as empresas na adoção de uma conduta socialmente responsável baseadas em valores e princípios éticos consistentes, integrando as ações de RSE ao planejamento estratégico que contribuam para o desenvolvimento sustentável de si mesmas e das comunidades onde se encontram inseridas.

Durante a exposição de parte da pesquisa comparativa, divulgada pelos institutos Akatu e Ethos em parceria com a Market Analysis Brasil do ano de 2006 e 2007 sobre a visão do consumidor brasileiro referente à RSE, parte dos brasileiros entrevistados demonstrou uma visão positiva quanto à contribuição das grandes empresas para uma sociedade mais justa para todos.

Conclui-se através da pesquisa que a maioria dos consumidores entrevistados atribui às empresas um papel mais amplo do que apenas o econômico, sendo que dois em cada três consumidores têm alta expectativa de que as empresas tenham responsabilidades “cidadãs”, isto é, voltadas ao mundo fora das empresas. O consumidor acredita que as empresas poderiam contribuir em temas sociais, destacando-se, entre eles, a saúde e a educação; além do mais, ele valoriza a parceria das empresas com ONGs.

Estas conclusões indicam que a inclusão de ações socialmente responsáveis são ferramentas estratégicas, sendo um fator que pode contribuir para a evolução das empresas em seu processo de perpetuação no mercado. Ao adotar um efetivo compromisso com a ética e a sustentabilidade social, as organizações estarão exercendo plenamente sua responsabilidade social e ajudando a construir um mundo melhor para todos.

As enormes carências e desigualdades sociais existentes em nosso país dão à Responsabilidade Social Empresarial relevância ainda maior. A sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento: sejam agentes de uma nova cultura, atores de mudança social e também construtores de uma sociedade melhor.

Referências

ASQUINI, Alberto. Perfis da empresa. Tradução de Fabio Konder Comparato. *Revista de Direito Mercantil*, v. 104, p.109-126, out./dez.1996.

BENTO, Leonardo Valles. *Governança e Governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização* São Paulo: Manole, 2003.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. v. 4, p. 497-505, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, p. 447, 1999.

CORRÊA, Stela Cristina Hott. **Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção de uma imagem institucional**. Tese de mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997.

DAFT, Richard L. **Administração. Tradução**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2005.

ENDERLE, George. **La ética corporativa a comienzos del siglo XXI**, 2007. Disponível em:<http://www.iadb.org/etica>. Acesso em 10 out. 2010.

ESTIGARA, Adriana; FERREIRA, Reni; LEWIS, Sandra A. Lopes Barbon. **Responsabilidade Social e Incentivos Fiscais**. São Paulo: Atlas, 2009

FÉLIX, Luiz Fernando F. **O Ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável**. In: Vários autores. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**, v. II. São Paulo: Petrópolis, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. (s.d.). **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social empresarial**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso 20 Ag. 2010.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PINHEIRO, J. C. T. (2001). *A educação ambiental no marketing social: um aspecto da Responsabilidade Social das empresas*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Pará, Belém.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. Campus: Rio de Janeiro, p. 316, 321, 2003.

ANÁLISE DA LOGÍSTICA TERCEIRIZADA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS: UM ESTUDO TEÓRICO

Área Temática: Logística e Operações

Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro – Pós-Doutorando pela UNESP/Guaratinguetá - Prof. da FATEC/Cruzeiro-SP; UERJ/Resende-RJ e Fatea – e-mail: ispic@fatea.br

Erika C. Sávio Henrique – administradora pela Fatea – e-mail: erikkasavio@hotmail.com

Leoni A. Cordeiro – administradora pela Fatea – e-mail: leoni.cordeiro@bol.com.br

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise da terceirização do transporte rodoviário de cargas, visando focar os aspectos estratégicos e indicar os fatores determinantes que podem conduzir esse processo a excelência. O processo de desenvolvimento do trabalho tem como objetivo analisar por meio de revisão bibliográfica a viabilidade da terceirização dos serviços logísticos rodoviários, tendo como justificativa gerar dados que auxiliem no processo decisório, abordando as vantagens e desvantagens. A metodologia realizada teve como embasamento um estudo bibliográfico onde se analisa a aquisição de frota própria e terceirizada, tendo como aspectos éticos a disponibilização das referências dos autores citados. Como resultado observa-se que a terceirização logística do transporte rodoviário de cargas, estimulou-se pela complexidade da cadeia de suprimentos, pela necessidade de aperfeiçoar o processo e pela demanda por sistemas de informação integrados, podendo assim dedicar-se ainda mais em seu negócio (foco). Apesar do transporte rodoviário de cargas ser uma das atividades da logística com maior índice de terceirização, algumas empresas ainda mantêm frota própria. Conclui-se que ao optar pela terceirização do transporte a empresa centralizará seus recursos em sua atividade principal, reduzindo seus custos fixos, melhorando a qualidade no atendimento ao cliente, minimizando o lead-time na entrega e ampliando sua capacidade e posicionamento organizacional. Alguns riscos da terceirização são contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista e uma falha na decisão pode gerar perda da imagem positiva da empresa, além dos custos envolvidos na reestruturação do processo.

Palavras chave: Logística, Transporte, Terceirização, Modal Rodoviário, Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This paper presents an analysis of outsourcing the transport of cargo, intended to focus on strategic issues and indicate the factors that may drive this process to excellence. The development process aims to analyze through literature review the feasibility of outsourcing of logistics services, whose main justification is to generate data that assist in decision making, addressing the advantages and disadvantages. The methodology was held as a basement bibliographical study which analyzes the acquisition of its own fleet and third party, with the ethical aspects of the provision of references cited authors. As a result it is observed that outsourcing of logistics cargo road transport, stimulated by the complexity of the supply chain, the need to improve the process and the demand for integrated information systems, so you can spend even more on your business (focus). Although the cargo transportation is one of logistics activities with the

highest rate of outsourcing, some companies still maintains its own fleet. It follows that by choosing to outsource the transportation company will centralize its resources on its core business, reducing its fixed costs, improving customer service quality, reducing lead-time delivery and increasing its capacity and organizational positioning. Some risks of outsourcing is contract companies that are inadequate to perform the services, without competence and financial probity, as they may arise primarily related to labor problems and a failed decision can lead to loss of positive image of the company, besides the costs involved in the restructuring process

Keywords: Logistics, Transportation, Outsourcing, Modal Road, Decision Making

INTRODUÇÃO

No Brasil, o modal rodoviário é considerado o principal meio de transporte de cargas. Esta modalidade de transporte é realizada por diversas estradas, vias pavimentadas, ruas e rodovias, no intuito de escoar a grande demanda de materiais produzidos. O transporte rodoviário tornou-se predominante no Brasil em virtude do modelo implantado desde o período do governo Juscelino Kubitschek, onde governar era considerado abrir estradas.

Assim, é possível afirmar que as empresas brasileiras sempre tiveram poucas alternativas para escoar suas produções, considerando o sistema de entrega e um *lead-time* curto um diferencial para as organizações, deste modo, a situação atual do modal rodoviário no Brasil sofre uma hipertrofia, dificultando o processo logístico entre empresa e cliente.

Não obstante, a logística ocupa um papel relevante no mundo corporativo, por ser uma importante atividade que otimiza as operações, seu foco se torna estratégico. De acordo com Ballou (2008) o objetivo da logística é estudar formas de se obter melhor serviço e rentabilidade nos processo de distribuição aos seus clientes, com planejamento, organização e controle de todo o fluxo de produtos.

Segundo Bowersox (2001), a logística é uma integração de transportes, informações, armazenagem, manuseio de embalagens, matérias primas e estoque, cujo foco operacional está ligado de forma direta à disponibilidade de matéria-prima, produtos semi-acabados e estoque de produtos acabados, ao menor custo possível no local onde são requisitados.

A terceirização logística é adotada por um número cada vez maior de organizações em diversos segmentos. A estratégia de terceirização destaca-se pela busca de eficácia e competitividade, tornando-se um imperativo em vez de uma simples opção para empresas que buscam atingir a excelência no mercado. De acordo com Leiria e Saratt (1995), o método de contratar terceiros, na iniciativa privada, surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 50 com o acelerado desenvolvimento da indústria. Conforme Queiroz (1998), no Brasil, a terceirização foi implantada de forma gradativa com a inserção das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80.

A administração do fluxo de transportes é um dos maiores desafios das organizações. A crescente demanda no escoamento de produtos e serviços em um *lead time* reduzido, nos últimos 20 anos, trouxe uma valorização para o sistema logístico. Em virtude do atual cenário brasileiro, constata-se um aumento significativo na demanda de distribuição através do modal rodoviário. Por ele é transportado 56% das cargas

movimentadas em todo País. Com base neste panorama, o trabalho justifica-se na análise da logística terceirizada do transporte rodoviário de cargas, buscando por meio deste estudo, gerar dados que auxiliem no processo decisório abordando as vantagens e desvantagens deste serviço.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade da terceirização dos serviços logísticos de transporte de cargas. Com embasamento nas características deste transporte iremos focar nas seguintes premissas: complexidade do transporte, otimização nos processos e redução dos custos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Evolução da Gestão Logística do Transporte de Cargas

No século XIX, as ferrovias eram consideradas a principal categoria do modal de transporte, mais tarde houve um movimento que impulsionou o crescimento rápido das rodovias, juntamente ao da indústria automobilística. Alguns fatores foram determinantes para essa mudança, entre eles a perda de competitividade das ferrovias para o transporte rodoviário. Segundo Caixeta-Filho e Martins (2010), as ferrovias tinham grande extensão, sofriam forte regulação estatal, e o sistema de tarifas baseava-se no valor das mercadorias transportadas. Esses aspectos comparados com o transporte de baixa escala, com pouca intervenção governamental e com fretes baseados nos custos centralizados pelo transporte rodoviário foram decisivos para a perda de importância das ferrovias.

Com a globalização, os estudos na área de transportes tornaram-se fatores relevantes, pois, a logística no qual o transporte é seu principal componente, é vista como a última fronteira para a redução dos custos das empresas. De acordo com Caixeta-Filho e Martins (2010), os transportes têm a função básica de proporcionar elevação na disponibilidade de bens, ao permitirem o acesso a produtos que de outra maneira não estariam disponíveis para uma sociedade ou estariam apenas a um elevado preço.

Uma vez que a sociedade adquire bens produzidos fora de seus ambientes, o sistema de transportes tem a função de romper os monopólios, provocados pelas distâncias geográficas de produção e comercialização de mercadorias. O cenário atual da logística tanto no Brasil quanto no mundo passa por um aumento de produção, por reduções nos ciclos de vida dos produtos, por maiores exigências de serviços e por variada segmentação de clientes e mercados.

De acordo com o Centro Nacional do Transporte (2010), a participação do setor de transportes na economia brasileira é significativa, tendo o valor adicionado pelo setor de transportes no PIB de R\$ 42 bilhões e um total de carga movimentada por ano de R\$746 bilhões de toda movimentação de cargas no Brasil.

O transporte rodoviário no Brasil envolve mais de 60 mil empresas, aproximadamente 700 mil transportadores registrados, totalizando 2,5 milhões de trabalhadores. Estima-se ainda, uma frota de 1,4 milhões de caminhões, com faturamento anual de R\$ 21,5 bilhões, conforme CNT (2010).

2.2 Transporte Rodoviário de Cargas

O transporte de cargas é um mecanismo fundamental no processo produtivo de qualquer sociedade, como cita Kouri (2007), pois sem ele os bens produzidos não poderiam chegar ao consumidor final. Segundo Caixeta-Filho e Martins (2010), circulam pelo Brasil

aproximadamente 600 milhões de toneladas de carga/ano. Esse volume gera movimentação anual de cerca de R\$ 30 bilhões em fretes, destinados em sua maioria as empresas de transporte rodoviário.

O Brasil apresenta uma distribuição modal no transporte de carga excessivamente centrada na rodovia, decorrente de um processo que se estendeu por várias décadas e onde predominou o crescimento rápido e desproporcional do segmento rodoviário relativamente ao conjunto das demais modalidades.

De acordo com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (2010), as empresas de Transporte Rodoviário de Cargas, as Cooperativas e os Transportadores Autônomos, que praticam esta atividade econômica no Brasil, terão que atender aos requisitos estabelecidos pela RNTRC (Registro Nacional de Transportes Rodoviário de Cargas) e somente após a inscrição no RNTRC, os transportadores estarão habilitados ao exercício de sua atividade.

2.3 Frota Própria

Apesar do transporte rodoviário de cargas ser uma das atividades da logística com maior índice de terceirização, algumas empresas ainda mantêm frota própria, segundo Rezende (2007) seguem alguns motivos que podemos destacar:

- a empresa pode não estar preparada para compartilhar informações, expor estratégias a terceiros e apenas gerenciar e avaliar o processo sem interferir na rotina;
- a empresa não tem segurança se ao terceirizar o transporte será mantido o mesmo nível de manutenção da frota e qualidade de atendimento ao cliente pondo em risco a imagem da empresa;
- muitas vezes a frota pode ser antiga, atende às necessidades da empresa e já está depreciada, conseqüentemente seu custo é relativamente baixo (apesar da manutenção) e o valor de venda dos veículos é menor, se considerado o valor para amortização na compra de veículos novos.

Segundo Nazário E Benzecry (2009), a principal razão para que uma empresa opte por frota própria é a necessidade de proporcionar serviço ao cliente com um nível de qualidade que nem sempre se consegue a partir da utilização de transportadores contratados. Para Ballou (2008) a empresa que busca a aquisição de uma frota própria espera conseguir maior desempenho operacional perante o mercado, maior disponibilidade e capacidade de transporte. Além disso, Ferri (2005) destaca um fator importante a ser considerado na aquisição de uma frota própria que consiste na disponibilidade de pessoal para gerenciar e supervisionar as operações logísticas.

2.4 Terceirização logística

O processo de terceirização logística envolve a inserção de uma empresa prestadora de serviço como parte da cadeia de suprimento da empresa contratante, tornando-se de extrema importância para a mesma, segundo Sader (2007). Segundo a revista Exame (2010), o termo terceirização foi criado na empresa gaúcha Riocell, sendo introduzido e disseminado no meio empresarial brasileiro por revistas de negócios como equivalente ao termo internacional *outsourcing*.

De acordo com Fleury (2005), há vários fatores, que estão causando o favorecimento desse processo, como por exemplo, as transformações dos modelos de negócio que estão gerando maior complexidade nas operações logísticas e maior sofisticação tecnológica, favorecendo a utilização de especialistas.

A terceirização logística envolve uma decisão de longo prazo com contratos que excedem 12 meses, podendo chegar a cinco anos. É uma decisão estratégica, cujas implicações de custo e níveis de serviço afetam a empresa. Assim, a terceirização não pode ser considerada uma reação a um problema, uma forma de resolver dificuldades internas ou a solução para problemas de custos.

Para tornar sua cadeia de suprimentos mais ágil e competitiva e dedicar mais tempo ao próprio negócio, atualmente empresas líderes de mercado, como Cisco Systems, Ford e Fiat, terceirizam grande parte de seus processos logísticos, de acordo com a revista Exame (2010). Segundo Bandeira (2009), as organizações que tratam estrategicamente a decisão de terceirização logística obtêm taxas de sucesso superiores às empresas que apenas buscam benefícios no curto prazo.

A tomada de decisão por essa estratégia no Brasil ocorre nos níveis hierárquicos mais altos das organizações: 76% delas ocorrem na diretoria e 19% junto aos gerentes, cita Neves (2008). De acordo com Bandeira (2009), é importante destacar que a escolha errada pela terceirização logística pode se tornar uma fonte de insatisfação e falhas corporativas, acarretando a elevação do custo logístico e perda de mercado por falha na distribuição ou na velocidade de atendimento aos clientes. Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista, dizem Imhoff e Mortari (2005).

Bandeira (2009), cita também que uma falha na decisão pode gerar perda da imagem positiva da empresa, além dos custos envolvidos na reestruturação do processo. Sendo assim, um erro no processo decisório pode ser crucial para a existência de uma empresa. Segundo Reis (2006), as vantagens de destaque do processo de terceirização logística são: manter foco no negócio principal (*core business*), redução de custo, transformar custos fixos em variáveis, aumentar a flexibilidade, a eficiência e a produtividade dos processos logísticos, ter acesso à tecnologia de ponta, com atualização frequente, reduzir investimento em ativo fixo, aumentar a cobertura geográfica, ingressar em mercados não familiares ou não conquistados, substituir a área de armazenagem por área de produção, melhorar o atendimento ao cliente e reduzir problemas trabalhistas.

A redução de custos nessa área é muito importante, pois corresponde em média 20% do custo total das empresas, cada vez mais as empresas estão de olho nessa fatia do mercado, pois no Brasil chama a atenção por faturar mais de R\$ 40 bilhões e movimentar dois terços do total de carga do país segundo Exame (2010).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia será realizada com embasamento na análise teórica, apresentando dados qualitativos de duas empresas designadas A e B sendo contextualizados os seguintes itens conforme figura 1:

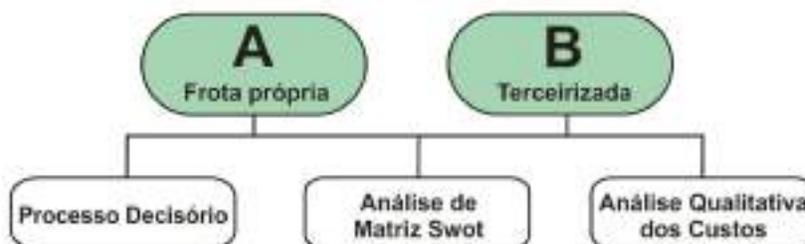


Figura 1 – Análise Metodologica
Fonte: Os autores (2010)

A partir da definição do estudo bibliográfico, os instrumentos utilizados para a pesquisa foram: leituras de teses e artigos de variados autores, para enriquecimento do tema proposto e análise comparativa do transporte terceirizado e não terceirizado, com intuito de avaliar a viabilidade na implantação de serviços de transporte rodoviário terceirizado.

Será desenvolvida uma análise qualitativa através da Matriz Swot, uma ferramenta que proporciona clareza e fácil visualização no processo decisório. Por meio desta obteremos indicativos dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do processo de terceirização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise do processo decisório de terceirização

O ambiente empresarial convive com mudanças estruturais e tecnológicas, principalmente devido à globalização de mercados. Sendo assim, a concorrência entre as empresas se torna cada vez mais acirrada. A busca por maior competitividade e eficácia organizacional tornou-se um imperativo, em vez de simplesmente uma opção. Dentre um conjunto variado de alternativas que visam dotar as empresas de uma posição competitiva, destaca-se a estratégia de terceirização. A decisão de se terceirizar ou não o transporte rodoviário de cargas, caminha junto com a identificação da competência central da organização, sendo esta o conjunto de atividades e sistemas que a organização desempenha melhor que seus concorrentes, oferecendo maior valor aos clientes.

A tendência de terceirização logística é estimulada pela crescente complexidade na cadeia de suprimentos, pela globalização da economia e pela demanda por sistemas de informação integrados. Como em qualquer processo, existem pontos positivos e negativos para escolha de se terceirizar ou não o serviço de transporte de cargas. Esses aspectos estão destacados na análise realizada através de uma Matriz Swot. Os eixos temáticos assistidos no quadro 1 e 2, baseiam-se nas colocações dos autores Bandeira (2009), Ballou (2008) e Reis (2006) apresentados a seguir :

	Pontos Fracos	Pontos Fortes
	<ul style="list-style-type: none"> * Risco de perda de controle das atividades terceirizadas * Risco de dependência dos operadores e informações logísticas * Risco da perda da imagem devido ao baixo desempenho da empresa contratada 	<ul style="list-style-type: none"> * Lead time reduzido * Transferência de custos fixos para variáveis * Transferência de passivos trabalhistas * Aumento da qualidade de serviços para clientes * Disponibilizar recursos para a atividade
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> * Novos canais de distribuição * Aumento de competitividade * Acessibilidade a processos e tecnologias de última geração 	
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de informação sobre a confiabilidade do serviço * Capacidade do cumprimento de contrato * Sustentabilidade de gestão e ecológica 	

Quadro 1 – Análise do processo de terceirização do transporte rodoviário de cargas

Fonte: Os autores (2010)

	Pontos Fracos	Pontos Fortes
	<ul style="list-style-type: none"> * Indisponibilidade da renovação de frota * Aumento de lead time * Inexistência de sistemas informatizados * Aumento de passivos trabalhistas 	<ul style="list-style-type: none"> * Controle das informações * Controle das atividades realizadas * Maior controle da qualidade de serviços para clientes
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicação direta com os clientes 	
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> * Responsabilidade total sobre entrega * Perda de competitividade * Diminuição na capacidade de entrega 	

Quadro 2 – Análise do processo de aquisição de frota própria

Fonte: Os autores (2010)

4.2 A importância dos custos na tomada de decisão

A busca pela redução de custos foi por muito tempo, o principal aspecto na decisão de terceirizar, onde o foco se baseava apenas na redução de custos e liberação de capital para investimento em outras áreas. Entretanto, além das abordagens sobre custos e lucratividade, a decisão de terceirização também deve envolver aspectos estratégicos.

Contudo, é necessário destacar que, embora a decisão de terceirização logística seja cada vez mais influenciada por fatores relacionados a demanda, produção, inovação e tecnologia, os fatores econômicos continuam tendo extrema importância, devido à necessidade de controle dos custos.

Portanto, reduzir custos em transportes rodoviários é parte integrante na cadeia de suprimentos. Algumas práticas de gestão são adotadas, bem como, várias formas de operação, para que se obtenha um resultado significativo na redução de custos.

Fatores como nível de serviço ao cliente, flexibilidade, controle, habilidades administrativas e retorno do investimento impactam diretamente em qualquer trabalho de redução de custos em transportes rodoviários e muitas empresas passam por momentos de escolha entre terceirizar ou ter uma frota própria.

O quadro 3 apresenta dados qualitativos das empresas A e B entre a escolha de uma frota própria e terceirizada, destacando-se os itens importantes na tomada decisão.

Item de custo	Frota própria (A)	Frota terceirizada (B)
Licenciamento e Emplacamento	Sua empresa administra	Responsabilidade da contratada
Definição de rotas	Sua empresa define	Entrega conforme solicitação do contratante
Seguro do veículo	Sua empresa contrata e custeia	Responsabilidade da contratada
Peças de reposição	Sua empresa adquire	Responsabilidade da contratada
Manutenção	Sua empresa contrata e custeia	Responsabilidade da contratada
Frota reserva	Sua empresa tem que manter	Oferecida pela contratada
Perdas por roubo, furto, incêndio ou colisão	Sua empresa assume	Definido conforme contrato
Impostos	Sua empresa paga	As despesas são da contratada
Custos financeiros sobre a ociosidade da frota	Sua empresa paga	Responsabilidade da contratada
Investimento na renovação da frota	Sua empresa investe	Investimento da contratada
Espaço físico	Sua empresa investe	Investimento da contratada
Mão de obra e encargos	Sua empresa contrata e custeia	Responsabilidade da contratada
Combustíveis e lubrificantes	Sua empresa paga	As despesas são da contratada
Pedágios	Sua empresa paga	As despesas são da contratada

Quadro 3 – Frota Própria (A) *versus* Terceirizada (B)
 Fonte: Os autores (2010)

Conforme pesquisa Instituto de Logística e Supply Chain, ILOS (2008), as empresas brasileiras gastam em média 7,5% da receita líquida com custos logísticos - considerando gastos com transporte, estoque e armazenagem.

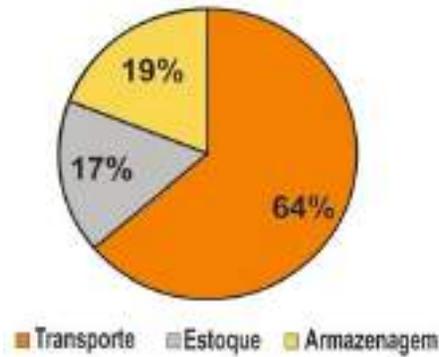


Figura 2 – Representatividade dos Custos Logísticos.
Fonte: Panorama de Custos Logísticos no Brasil (2008)

De acordo com a figura 2, verifica-se que entre as principais contas de custos logísticos a maior é a de transporte, representando 64% dos custos. Em seguida podemos visualizar os custos com armazenagem e estoque, que embora representem uma margem menor são de impacto na composição do custo total.

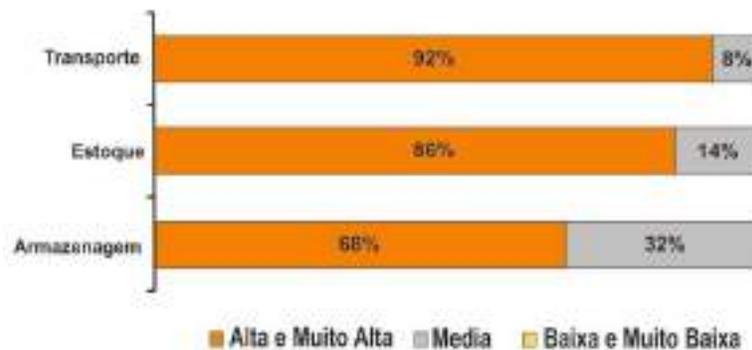


Figura 3 – Grau de Priorização das Empresas na Redução de Custos Logísticos (% de empresas).
Fonte: Panorama de Custos Logísticos no Brasil (2008)

Nota-se na figura 3 que 92% das empresas indicaram que têm alta prioridade na busca por redução dos custos de transporte, em segundo lugar aparece a redução do custo de estoque, com alta prioridade para 86% das empresas e em terceiro lugar a armazenagem correspondem a 68% do grau de prioridade para as empresas.

4.3 Decisão pela terceirização do transporte de cargas

A terceirização do transporte de cargas deve ser analisada como qualquer modelo de gestão e na seleção por esse processo, a empresa centralizará seus recursos e esforços na sua atividade principal, melhorando a qualidade do produto, reduzindo o lead-time na entrega e ampliando sua capacidade e posicionamento organizacional. Consequentemente, a empresa terá uma redução de custos, aumentando a sua lucratividade, gerando eficiência e eficácia em suas ações e reduzindo o espaço físico ocupado na

empresa.

O benefício gerado pela terceirização é a criação de empregos na terceirizada, o aperfeiçoamento de mão-de-obra, serviço especializado no transporte e elevação do nível de competitividade no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade de transformações nos meios produtivos e com a finalidade de economizar e aproveitar melhor os recursos nas organizações, é que se destaca a estratégia da terceirização logística. O processo de terceirização tornou-se vantajoso por reduzir significativamente os custos com mão-de-obra, devido à diminuição dos encargos sociais e a elevada especificidade das atividades.

O transporte rodoviário de cargas representa uma etapa vital na rede logística de muitas empresas, pois é um meio eficaz de deslocar mercadorias se adaptando às necessidades dos clientes. Outra característica é a excepcional capacidade de distribuição final dos produtos e grande adaptabilidade, possibilitando rapidez no processo, confiabilidade ao cliente e tornando possível uma entrega de produtos de tamanhos e pesos diferentes para qualquer distância.

Como sugestão para melhoria da terceirização deve-se escolher fornecedores qualificados, avaliar a capacidade técnica da empresa contratada, o custo dos serviços realizados por esses terceiros e coletar referências com outras empresas sobre a terceira que se decide contratar.

A terceirização do transporte rodoviário de cargas é cada vez mais uma realidade nas empresas brasileiras e deve ser vista não apenas como um redutor de custos e sim como uma ferramenta gerencial.

6 REFERÊNCIAS

ANTT – **Agência Nacional de Transportes Terrestres**. Disponível em www.antt.gov.br. Acesso em 15 de setembro de 2010

BANDEIRA, R. A. M. **Fatores de decisão de terceirização logística: Análise baseada na percepção dos executivos**. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 4ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BENZECRY, M.; NAZÁRIO, P. **Crise econômica: oportunidades e desafios para o supply chain management**, 2009. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/>. Acesso em 15 de setembro de 2010.

BOWERSOX, D; GLOSS, D. **Logística Empresarial – O Processo de Integração a Cadeia de Suprimento**. 1 Ed. Atlas: São Paulo, 2001.

CAIXETA-FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. Editora Atlas: , 2010.

CNT – **Centro Nacional do Transporte**. Disponível em www.cnt.org.br. Acesso em 04 de setembro de 2010.

CRUZ, E. P.; OLIVEIRA, T. T.; **Redução de custos em transportes rodoviários: o estudo de caso de uma distribuidora multinacional de combustíveis líquidos**. Disponível em: < www.dominiopublico.gov.br > Acesso em 30/03/2010.

FERRI, E. B. – **Análise de Terceirização de Frota Própria de uma empresa do ramo alimentício**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2005.

FLEURY, P. F. **Terceirização Logística No Brasil**, Disponível em < <http://hermes.ucs.br/carvi/cent/dpei/odgracio/ensino> > Acesso em 10/10/2010.

ILOS, Instituto, **Panorama de Custos Logísticos no Brasil**, Rio de Janeiro, 2008.

EXAME. **A linha não pode parar**. 27.12.2007. Disponível em < <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0909/economia/> > Acesso em 12/05/2010.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as Empresas**, 1º Simpósio de Iniciação Científica dos cursos de ciências contábeis de Santa Maria, 2005.

KOURI, M. G. **Definição de requisitos para um sistema de monitoramento de veículos no transporte rodoviário de cargas**. Escola Poli-técnica da USP, 2007.

LEIRA, J. S., SARATT, N. D.; **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.

LIMA, M. P.: **Custeio do transporte rodoviário de Cargas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTOS, L. L. A.; **Estratégia competitiva de prestadores de serviços logísticos no Brasil**. Disponível em: < www.dominiopublico.gov.br > Acesso em 30/03/2010.

MUNDO, Logística. **III Panorama da Terceirização Logística do Brasil**. São Paulo: Editora Mundo, 2010.

NAZÁRIO P. e BENZECRY M. **Crise econômica: oportunidades e desafios para o Supply Chain Management**, Disponível em: < <http://www.ilos.com.br> > Acesso em 30/08/2009.

NEVES, M. **Terceirização logística: vale a pena?** Mundo Logística, v. 1, n. 5, julho/agosto, 2008.

QUEIROZ, C. A. R. S.. **Manual e terceirização**. 9. Ed. São Paulo: STS, 1998.

TRANSPORTE DE CARGAS NO BRASIL: **Ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do país**. Confederação Nacional do Transporte e CEL/COPPEAD, 2002.

REIS, M. A. S. **Terceirização na logística: Operadores logísticos**. Fundação Getúlio Vargas, 2006.

REZENDE, A. C. **Terceirização das Atividades Logísticas**. Editora: Imam, 2007.

SADER, A. T, **Terceirização Logística – visões do contratante e contratado**. Escola de Administração, Fundação Getúlio Vargas, 2007.

A DÍADE VANTAGEM E DESVANTAGEM: estudo de caso de terceirização da área de recursos humanos.

Área Temática: Gestão de Pessoas

Autores:

Profa. Dra. **Benedita Hirene de França Heringuer** – Diretora/Profa. da FATEC/Cruzeiro-SP; UNISAL/Lorena-SP e Profa. da Fatea - E-mail: herin.prof@gmail.com

Camila Soares da Silva Ramos – Bacharel em Administradora pela Fatea – E-mail: ca_csramos@yahoo.com.br

Marcia Rodrigues Santiago – Bacharel em Administradora pela Fatea – E-mail: marciarodriguesantiago@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens da terceirização na área de recursos humanos. A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte com gestores da área de recursos humanos e terceirizados e efetivos. A pesquisa qualitativa foi importante para o levantamento dos dados sobre as vantagens e desvantagens da terceirização e o sentimento dos mesmos com relação aos funcionários efetivos. Pode-se concluir que a terceirização da área de recursos humanos não é vantajosa, pois foi detectado que o terceirizado é colocado em desigualdade com o funcionário efetivo em vários aspectos, como diferença nos benefícios, riscos de desemprego, diferenciação na utilização de espaços físicos, como a proibição de utilização do mesmo restaurante e banheiro e a circulação de informação somente para empregados.

Palavra chave: Outsourcing, Cultura ; Poder

Abstract

This article aims to analyze the advantages and disadvantages of outsourcing in human resources. The survey was conducted in a large company with managers, human resources, outsourcing and effective. Qualitative research was important to gather data on the advantages and disadvantages of outsourcing and the feelings of the same with respect to permanent employees. It can be concluded that outsourcing of human resources is not advantageous, since it was detected that the third party is put at odds with the official effective in several aspects, such as differences in the benefits, risks of unemployment, differentiating the use of physical spaces, as the prohibition of use of the restaurant and bathrooms and circulation of information only to employees.

Keywords: Outsourcing, Culture, Power.

INTRODUÇÃO

A terceirização é um fenômeno dos tempos atuais. Surgiu na vigência do Estado Neoliberal e é fruto do modelo de produção por ele adotado: o toyotismo. Ela busca a constituição de uma empresa cada vez mais enxuta, além da descentralização das atividades não essenciais do empreendimento, como forma de diminuir custos e de aumentar a produtividade e a eficiência. O fenômeno terceirizante se generalizou globalmente como nova forma de contratação a aparente solução para reduzir os custos e, conseqüentemente, incrementar os lucros empresariais. Logo se alastrou pelo Brasil, mostrando-se uma forte tendência nos mais diversos setores.

A terceirização ganha importância em um momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e

flexíveis. Assim, ela se apresenta como um dos instrumentos de auxílio à reestruturação organizacional, ao incremento da produtividade e da competitividade e à busca da identidade e comprometimento com a vocação da empresa. Pode-se dizer que isonomia é a palavra-chave do tratamento jurídico que deve ser dado ao trabalhador terceirizado em relação ao trabalhador permanente na empresa tomadora. E isso não apenas no tocante a salários equitativos, mas também em relação ao tratamento das condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho e quanto à aplicação das convenções e acordos coletivos negociados pelo sindicato dos trabalhadores permanentes da empresa contratante.

Segundo Miraglia (2008), em relação aos salários equitativos, compreende-se na expressão “salário” todas as parcelas que integram com o complexo remuneratório do trabalhador. Sendo assim, o trabalhador terceirizado deverá receber a renumeração equivalente à do empregado efetivo nela incluídas todas as verbas trabalhistas, tais como 13º proporcional, eventuais adicionais de insalubridade e periculosidade etc.

Pode-se perceber a existência de lacunas entre o terceirizado e empregado efetivo. Com base nessas lacunas o objetivo deste trabalho é verificar as vantagens e desvantagens da terceirização em uma empresa de grande porte, em sua área de Recursos Humanos, buscando conhecer ainda como os terceirizados se sentem em relação aos funcionários efetivos da empresa contratante.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

De acordo Viana (2010), terceirizar é entregar a terceiros atividades não essenciais da empresa. A empresa tomadora (a que irá terceirizar alguma atividade meio) contrata um prestador de serviços para executar uma tarefa que não esteja relacionada o seu objetivo principal.

A terceirização ou *outsourcing* é uma prática que visa a redução de custo e o aumento da qualidade. Terceirizar um serviço ou determinada atividade específica de uma empresa significa delegar a um terceiro a responsabilidade do planejamento, execução e supervisão da tarefa terceirizada, sempre com o objetivo de otimizar custos, racionalizar infra-estrutura e recursos humanos e, obter excelência em quesitos técnicos. Tudo isso, no entanto, não apenas com o intuito de livrar-se de determinadas funções numa empresa, mas com a necessária dose de compromisso e parceria entre prestador e contratante (WIKIPÉDIA, 2010).

Os segmentos de segurança e serviços são as áreas mais terceirizadas por grande parte das empresas e dos condomínios, que levam em conta, além da qualificação dos profissionais contratados, a praticidade ao precisarem suprir necessidades urgentes, como a substituição rápida e eficaz de funcionários por motivos de férias, afastamentos, licenças, entre outros. Quando a mão-de-obra é contratada, os custos e dificuldades de se encontrar um substituto para o colaborador ausente ficam a cargo da própria companhia ou condomínio. Já na terceirização, essa substituição é automaticamente realizada pela empresa prestadora de serviços (WIKIPÉDIA, 2010).

Antes da empresa se propor a terceirizar alguma atividade meio, deve-se avaliar e definir se esta é considerada atividade meio. Se por acaso a contratação se destinar a realizar atividade fim, estará o tomador de serviço sujeito a autuação pelo Ministério do Trabalho; reclamação trabalhista e ausência de seguro previdenciário em caso de acidentes. (VIANA, 2010).

Do ponto de vista corporativo, segundo Castro (2000), por atividade-fim a doutrina tem entendido aquela essencial ao objeto social da empresa, ligada ao seu principal fim, ou, ainda, dirigida ao seu objetivo econômico, atividade para a qual foi criada e organizada, alocação de pessoal, custos e definindo as tarefas.

Na prática, devido à dinâmica empresarial, é difícil distinguir claramente as atividades meio das atividades fim, isso devido à tecnologia e o desenvolvimento do mundo moderno, uma atividade que era essencial pode torna-se meramente acessória. Nesse sentido, Miraglia (2008) considera que é importante a distinção entre essas atividades, pois é vedada a terceirização de atividade-fim da empresa, isso se confundiria fraude ao Direito do Trabalho, além de ferir o princípio de proteção ao trabalhador.

Para o autor, significa que a substituição de pessoal permanente e o acréscimo extraordinário de serviço em ambos os casos, é possível que os serviços temporários executados correspondam à atividade-fim da empresa. A maior diferença entre o trabalho temporário e as demais espécies de terceirização trabalhista é a permissão expressa na Lei 6.019/74 da configuração de pessoalidade e subordinação do terceiro perante o empreendimento contratante.

O processo de terceirização em uma organização deve levar em conta diversos fatores de interesse, tais como a redução de custos e principalmente o foco na sua atividade-fim. Há um sério risco em atrelar a terceirização à redução de custo, porque, na maioria das vezes, não é esse o resultado. A terceirização precisa estar em conformidade com os objetivos estratégicos da organização, os quais irão revelar em que pontos ela poderá alcançar resultados satisfatórios (WIKIPÉDIA, 2010).

2.2 TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO TRABALHISTAS

Segundo Miraglia (2008) existem dois tipos de terceirização no Brasil, a externa e a interna. A terceirização externa, para fora da empresa, se dá pela contratação de uma empresa terceira, que passa a ser responsável pela produção de determinados bens necessários à consecução da atividade-fim da primeira. Tal fenômeno é dominado por terceirização de bens ou serviços.

A atividade contratada pela empresa principal desenvolve-se no âmbito da empresa prestadora de serviços, à qual cabe o risco integral do empreendimento, nos termos da lei (art. 2º da CLT). (BRASIL, 1943). Conforme Degaldo (2006), o que deve ficar esclarecido é que, nessa hipótese de terceirização, a empresa tomadora descentraliza certas atividades, e, inclusive, o vínculo empregatício para outras empresas, que irão responsabilizar-se por toda a dinâmica produtiva, se forem, de fato, empresas autônomas.

Na terceirização interna, a empresa contratada desempenha serviços não essenciais. Desse modo, os empregados terceirizados desempenham a função dentro da empresa contratante, que é responsável pela direção, fiscalização sobre a execução do serviço (MIRAGLIA, 2008).

Para Miraglia (2008), a terceirização de serviços é a mais comum no meio empresarial. O terceiro exerce as atividades dentro da empresa tomadora, mas não é considerado integrante de sua estrutura organizacional, pois é empregado da prestadora de serviços à qual se reputa a responsabilidade pelo pagamento de seus créditos trabalhistas, além da reciclagem, treinamento e plano de carreira.

2.3 AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Existem inúmeras vantagens ao se terceirizar e por isso atraem inúmeras empresas, dentre as principais é que a contratante da mão-de-obra de terceirizados consegue focar seus esforços nos resultados da empresa, deixando a cargo da contratada todas as responsabilidades que envolvem a prestação de serviços, como seleção, admissão, treinamentos e

acompanhamentos - ações essenciais para a contratação de profissionais capacitados e competentes (MIRAGLIA, 2008).

De acordo com Castro (2000), a terceirização deve ser vista como um avanço das técnicas de administração, possibilitando maior número de empresas em funcionamento, com evidente distribuição de capital para um maior número de pessoas, redução de custos administrativos internos, com equivalente redução de custos indiretos, melhora da qualidade dos serviços.

Com a prática de terceirizar, o empregador pode até conseguir diminuir o tempo ocioso dentro de seu ambiente de trabalho e aumentar, desse modo, a produtividade. Exemplo disso à empresa Volkswagen tem terceirizado suas atividades, dentro da própria empresa, como forma de diminuição de custos com estoques, expedição, transporte e outros. (MIRAGLIA, 2008).

Segundo Martins (2001), a principal vantagem sob o aspecto administrativo seria a de se ter alternativas para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido e também a produtividade. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa, sendo que um dos objetivos básico dos administradores é a diminuição dos encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto. Por meio dos repasses das atividades-meio para que terceiros as executem, as empresas conseguem dedicar-se com empenho e concentração ao desenvolvimento de suas atividades-fim.

Existem algumas vantagens que as empresas podem ter ao terceirizar as atividades - meio (SEBRAE, 2010).

- ✓ Estrutura administrativa mais simplificada;
- ✓ Mais participação e empenho nas atividades-fim da empresa;
- ✓ Concentração dos talentos no negócio principal da empresa;
- ✓ Redução de Custos;
- ✓ Maior gestão do pessoal e das tarefas;
- ✓ Possibilidade de rescisão do contrato conforme condições preestabelecidas;
- ✓ Controle da atividade terceirizada por conta da própria empresa;
- ✓ Menores despesas com aquisição e manutenção, máquinas, aparelhos uniformes;
- ✓ Ampliação de mercado para empresas de pequeno porte.

Para Miraglia (2008), a prestadora de serviços escolhe o terceiro, que será responsável por desempenhar a função contratada pela empresa-cliente, sujeitando o trabalhador terceirizado ao seu papel diretivo. Também há alguns fatores restritivos ou desvantagens que este tipo de contratação pode acarretar:

- ✓ Risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção,
- ✓ Falta de parâmetros de custos internos;
- ✓ Perda da Identidade cultural da empresa, longo prazo, por parte dos funcionários;
- ✓ Mudanças na estrutura do poder;
- ✓ Perca do vínculo para com o emprego;
- ✓ Maior rotatividade de mão de obra;
- ✓ Diferença de Benefícios;
- ✓ Desconhecimento da legislação trabalhista;
- ✓ Conflito com os sindicatos;
- ✓ Resistências e Conservadorismo;
- ✓ Dificuldade de encontrar parceria ideal;
- ✓ Maiores riscos de furto e vandalismo.

Segundo Silva (2010), outra questão preocupante é motivação dos profissionais terceirizados. As empresas, utilizam o *feedback* como uma ferramenta extremamente útil na condução das relações humanas e para a manutenção de um bom clima organizacional.

Embora o terceirizado não faça parte do quadro de funcionários é importante que ele se sinta parte essencial do processo.

Para Bucki (2010), é importante verificar cada uma das desvantagens do *outsourcing* e decidir qual o impacto de cada item no negócio. Se as desvantagens superam as vantagens, deve se evitar a terceirização dessas operações. Nesses casos pode se enumerar algumas desvantagens:

1. Perda do controle gerencial;
2. Custos ocultos;
3. Ameaça para a segurança e confidencialidade;
4. Problemas de Qualidade;
5. Amarrado ao bem-estar financeiro de outra empresa;
6. Má publicidade e má vontade.

2.4 A CULTURA E PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Cultura é um conjunto de valores e crenças compartilhados, que dota os membros de uma organização com um significado e fornece-lhes uma série de regras necessárias das formas de comportamento. Os elementos culturais são repassados aos funcionários para sua integração. Essa é uma forma de conduzir o trabalhador a identificar-se com os ideais da empresa (GRÖNROOS, 1995).

Segundo Alvarenga; Garcia (2010), a cultura organizacional permite compreender as razões dos conflitos e dos impactos, surgidos no ambiente empresarial, em que os funcionários efetivos e terceirizados trabalham juntos, ou em que empresas contratantes e terceirizadas trabalham em interdependência. Muitos desses conflitos derivam dos problemas de relacionamento interpessoal entre trabalhadores com variadas categorias de vínculos trabalhistas, ou do próprio relacionamento entre empresas em rede.

De acordo com Naldler; Gerstein; Shaw (1999) é preciso, criar novas soluções na estrutura e gestão da empresa. Os funcionários terceirizados, entretanto, não se sentem parte das equipes formadas pelos efetivos, isso porque, a qualquer momento, essas pessoas podem ser dispensadas.

O sucesso de uma gestão está no estudo detalhado da cultura organizacional predominante. A partir de sua compreensão, torna-se possível construir melhores formas de gerenciamento dos recursos humanos. A implantação de projetos, recursos, e modelos que visam melhorar o desempenho dos recursos humanos, podem gerar problemas que, normalmente, ficam invisíveis durante os processos de mudança. Esses problemas invisíveis emergem quando se constatam quedas na produtividade, prejuízo financeiro ou, muitas vezes, perda dos bons funcionários (SCHEIN, 2001).

2.5 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Ribeiro (2005) a área de Recursos Humanos passou por transformações, ao longo da história do país. Até a terceira década do século XX, na era Vargas, não existiam, por exemplo, políticas de Recursos Humanos. E a condução da área estava, normalmente, a cargo de um advogado, dado o enfoque nas questões legais da relação com os funcionários.

Mas as transformações políticas, sociais e econômicas ocorridas no país, a partir dessa década, trouxeram como consequência o início de processo de industrialização, com a criação de um grande número de organizações privadas e governamentais.

Dessa forma as relações de trabalho se tornaram mais complexas, com o surgimento de novas atividades, comerciais, industriais e de serviços. De acordo com Marras (2010), no final da década de 90, as organizações aderiram ao sistema de terceirização de certos serviços, sob o argumento de que, nessas condições, há um menor custo e uma maior especialização nos serviços. Especificamente na área de Recursos Humanos as áreas mais que se terceiriza são as seguintes:

- ✓ Restaurante
- ✓ Limpeza
- ✓ Segurança patrimonial
- ✓ Transporte
- ✓ Segurança e medicina do trabalho
- ✓ Treinamento

Segundo Marras (2010), uma pesquisa realizada por Tose (1997) mostra que as atividades menos terceirizadas na área de RH ou aquelas que menos se pensa em terceirizar, pela ordem, são as seguintes:

Tabela 1: Atividades menos terceirizadas.

Atividades	%
Planejamento de RH	54,1
Avaliação de Desempenho	51,8
Registros e Controles	49,7
Folha de Pagamento	46,7
Comunicações	43,7
Cargos e Salários	42,2
Administração de Benefícios	41,4
Administração da Qualidade de Vida	40,0

Fonte: Tose (1997) *apud* Marras (2010, p. 54).

Alguns contratos de terceirização, pelos resultados que apresentam, é compensador repassar a execução de determinados trabalhos. É preferível assumir um custo maior ao realizá-los com pessoal da própria empresa, tendo em vista o nível de qualidade que se exige dos resultados finais e que em determinados casos não são atingidos com as empresas contratadas (MARRAS, 2010).

Para Lacombe (2007), uma consequência da terceirização em relação às pessoas é a diminuição da responsabilidade da empresa em relação aos profissionais contratados, especialmente por seu desenvolvimento. Marras (2010), diz que quando as questões envolvem respostas atitudinais e comportamentais (programas de treinamento, desenvolvimento, motivação ou políticas de RH), é sumamente importante que se analise com extremo cuidado a variável cultural envolvida no contexto dos programas a serem terceirizados.

A decisão de terceirizar um serviço de seleção de pessoal traz uma importante questão de avaliar, nos candidatos, o conjunto de valores e crenças que sustentam toda a organização.

É primordial que a equipe de selecionadores esteja intimamente ligada com todos os aspectos culturais da organização e observe o candidato sob um ângulo holístico, tendo como

parâmetro de comparação toda a organização e não somente o cargo que se irá ocupar, e dificilmente poderá ser conseguido em um serviço terceirizado (MARRAS. 2010).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem deste estudo foi do tipo qualitativo. Fez-se uso também da observação assistemática, ou participante, pois um dos autores do trabalho fazia parte do grupo dos terceirizados da empresa pesquisada. Segundo Selltiz et al. (1975) esse tipo de técnica é onde o observador faz parte do grupo.

Foi realizada uma entrevista com os 05 Gestores da área de Recursos Humanos da empresa e com 20 terceirizados, totalizando 25 funcionários. Para Gil (1999) esse tipo de técnica de pesquisa visa obter informações de interesse, com perguntas orientadas, com um objetivo definido, que neste estudo foi conhecer as vantagens e desvantagens de terceirizar a área de recursos humanos observando os *gaps* existentes entre estes dois mundos: o efetivo e o terceirizado.

Foi também aplicado um questionário com perguntas fechadas, buscando abordar questões importantes para entendimento das relações desses sujeitos, tais como se benefícios da empresa era comum a todos (terceirizados e efetivos), se havia *feedback* de desempenho das tarefas. Para Oliveira (2000) essa técnica possibilita a organização dos resultados por categoria e também em percentagens, como foi apresentado na discussão desse trabalho.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO DO ESTUDO

Na pesquisa realizada com os profissionais terceirizados da área de recursos humanos, foi perguntado se eles se sentem parte da equipe da empresa-contratante. Apurou-se que 53% dos entrevistados não se sentem membro da equipe dos funcionários efetivos.

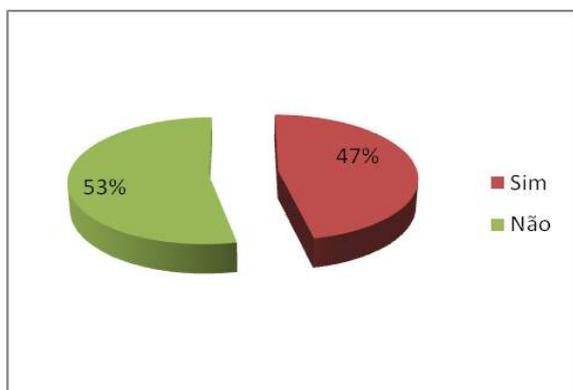


Figura 1: Terceirizados como membros da equipe da empresa contratante.

Segundo Naldler; Gerstein; Shaw (1999) é preciso, criar novas soluções na estrutura e gestão da empresa. Os funcionários terceirizados, entretanto, não se sentem parte das equipes formadas pelos efetivos, isso porque, a qualquer momento, essas pessoas podem ser dispensadas a despeito da qualidade do trabalho. Isso implica na relação entre terceirizados e empregados efetivos, causando conflitos internos e perda da produtividade.

Quando perguntado se o terceirizado tem os mesmos benefícios dos efetivos da empresa-contratante, apurou-se que somente 7% dos entrevistados terceirizados têm os mesmos benefícios.

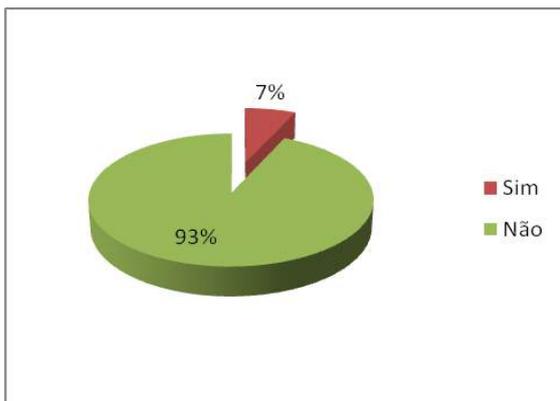


Figura 2: Benefícios terceirizados e efetivos.

Para Miraglia (2008), a prestadora de serviços escolhe o terceiro, que será responsável por desempenhar a função contratada pela empresa-cliente, sujeitando o trabalhador terceirizado ao seu papel diretivo; e um aspecto restritivo é a diferença de benefícios.

A diferenciação de benefícios dos profissionais terceirizados traz conseqüências como baixa qualidade e desempenho nas atividades, resultando em demissões e maior rotatividade de profissionais.

A questão abordada sobre se o ambiente de trabalho era favorável para execução das tarefas, verificou-se que 60% dos terceirizados entrevistados não tem o ambiente favorável para a execução das atividades.

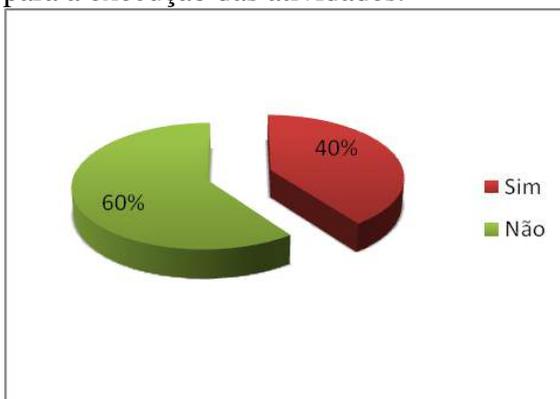


Figura 3: Ambiente favorável para as execuções das atividades.

Para Alvarenga; Garcia (2010), a cultura organizacional permite compreender as razões dos conflitos e dos impactos, surgidos no ambiente empresarial, em que os funcionários efetivos e terceirizados trabalham juntos, ou em que empresas contratantes e terceirizadas trabalham em interdependência. Muitos desses conflitos derivam dos problemas de relacionamento interpessoal entre trabalhadores com variadas categorias de vínculos trabalhistas, ou do próprio relacionamento entre empresas em rede.

Os terceirizados pesquisados acreditam que o ambiente de trabalho não são favoráveis para a execução das tarefas, isso acontece pelo preconceito da própria empresa-contratante com relação ao trabalho, refeitório e área de lazer. Considerando a pesquisa realizada com os profissionais terceirizados, uma das perguntas formuladas é se o terceirizado recebe *feedback* dos gestores da empresa-contratante, verificou-se que 70% dos entrevistados não recebem *feedback*.

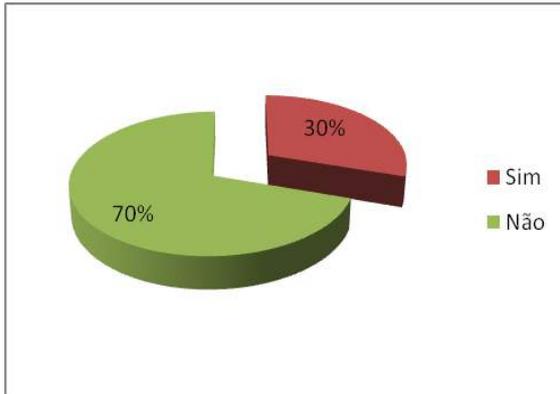


Figura 4: *Feedback* do desempenho.

Segundo Silva (2010), uma questão preocupante na questão da motivação dos profissionais terceirizados, é a falta de *feedback*. Nas empresas é uma ferramenta extremamente útil na condução das relações humanas e é importante para a manutenção de um bom clima organizacional. Essas ações podem trazer desmotivação dos terceirizados e conseqüentemente diminuir qualidade dos serviços prestados.

Quando perguntado aos gestores se com a terceirização da área de recursos humanos, a empresa conseguiu reduzir o custo, apurou-se que somente 25% dos gestores entrevistados, concordam que houve redução de custos e os outros 75% dos entrevistados concordam que com a terceirização os custos aumentaram.

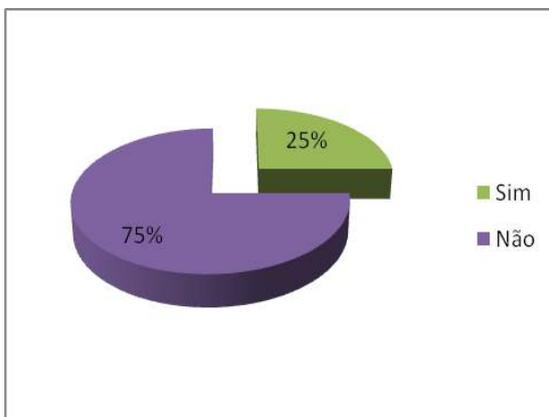


Figura 5: Redução de Custos com Terceirização.

De acordo com Marras (2010), alguns contratos de terceirização, pelos resultados que apresentam, é compensador repassar a execução de determinados trabalhos. Por outro lado, é preferível assumir um custo maior ao realizá-los com pessoal da própria empresa, tendo em vista o nível de qualidade que se exige dos resultados finais e que em determinados casos não são atingidos com as empresas contratadas.

Ao terceirizar as empresas pensam logo na redução de custo e de repassar à empresa contratada as atividades não essenciais. Na pesquisa realizada os gestores concordam que com a terceirização da área de recursos humanos a empresa contratante não reduziu custos e os profissionais não prestam serviços de qualidade. Isso ocorre devido à falta de motivação e tratamento diferenciado muitas vezes discriminatório.

De acordo com a pesquisa, quando perguntado aos gestores se com a terceirização a empresa conseguiu dedicar-se a atividade fim, 75% dos entrevistados concordam que com a

terceirização a empresa consegue focar em seus objetivos principais e dedicar-se a atividade fim.

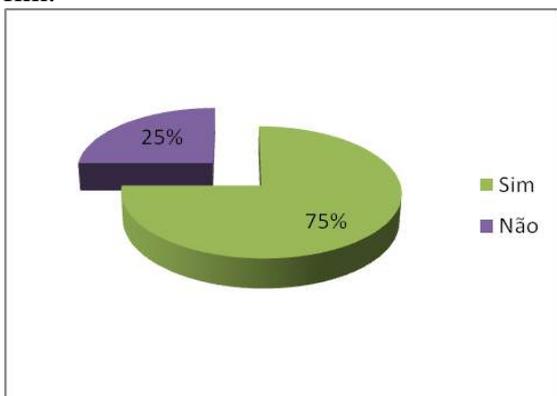


Figura 6: Terceirizados e Atividade fim.

O processo de terceirização em uma organização deve levar em conta diversos fatores de interesse, tais como a redução de custos e principalmente o foco na sua atividade-fim (WIKIPÉDIA, 2010).

Uma das principais vantagens da terceirização na área de recursos humanos é que o contratante da mão-de-obra consegue focar seus esforços na atividade fim da empresa, deixando a cargo da contratada todas as responsabilidades que envolvem a prestação de serviços, como seleção, admissão, treinamentos e acompanhamentos - ações essenciais para a contratação de profissionais capacitados e competentes.

Considerações Finais

A empresa pesquisada denominada neste estudo como Y, está longe de se revelar preparada para a gestão dos profissionais terceirizados. Uma análise conjunta dos resultados obtidos com a pesquisa, à cooperação, confiança e a falta de compartilhamento de aprendizagem significa a distância entre os funcionários efetivos e terceirizados.

Isto faz com que a empresa passe a ter dois tipos de profissionais - empregados e terceirizados - convivendo no mesmo ambiente e em várias ocasiões com regras muito diferentes, por exemplo, a diferenciação na utilização de espaços físicos, como a proibição de utilização do mesmo restaurante e banheiro, ou ainda, a circulação de informação somente para empregados, entre outras.

Este tipo de tratamento diferenciado, e muitas vezes discriminatório, pode causar insatisfação e desmotivação do profissional terceirizado. As empresas devem ter consciência que são as pessoas que produzem e fazem à diferença na competitividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, sejam elas terceirizadas ou não.

Cabe ressaltar a importância da realização de outras pesquisas para a avaliação da relação entre terceirizados e as empresas contratantes, e assim serem verificadas medidas e práticas que podem ser aplicadas, tendo por objetivo um melhor relacionamento entre as empresas e os terceirizados, e conseqüentemente, o sucesso no alcance das metas do negócio.

Diante dessas evidências pode-se concluir que não é vantajoso a terceirização da área de recursos humanos, pois a dificuldade constatada pela pesquisa é a confiança na relação da gestão com os terceirizados pode ser interpretada pela falta de clareza quanto à equidade nas condições de trabalho, às perspectivas de desenvolvimento, à remuneração e ao tratamento diverso com relação aos terceirizados.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Patricia Augusta de; GARCIA, Fernando Coutinho. **Relações de Poder nos Processos de Terceirização**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1250_Artigo%20SEGeT.pdf>. Artigo 2010. Acesso em 20 Set. 2010.
- BUCKI, James. **Desvantagens Outsourcing**: razões que a terceirização é ruim para sua Empresa. Disponível: <http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&langpair=en%7Cpt&u=http://operationstech.about.com/od/outsourcing/tp/OutSrcDisadv.htm>>. Artigo 2010. Acesso em 07 set. 2010.
- CASTRO, Rubens Ferreira de. **Funcionários terceirizados**: estudo da sua relevância para a organização brasileira. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v11_2/05_marcia_oswaldo.pdf>. Artigo 2000. Acesso em 20 Set. 2010.
- BRASIL, **Consolidações da Lei do Trabalho**, 1943.
- DELGADO, Mauricio Godinho. Direitos Fundamentais na relação de trabalho. **Revista de Direito do Trabalho**, n123, ano 32. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, julho-setembro 2006.
- GIL, Antonio Carlos. Entrevista. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRÖNROOS, Christian, **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Trad. Cristina Brazan. Rio de Janeiro. Campus, 1995
- LACOMBE, Francisco. **Influências da Nova Administração nos Recursos Humanos**. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas 2010.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o direito do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. **A terceirização Trabalhista no Brasil**. 5ª.ed. São Paulo: Ed. Quartier Latin, 2008.
- NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- OLIVEIRA, Silvio Luis de . **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2000
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 1.Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2001.

SEBRAE, **Vantagens e Desvantagens da terceirização**. Disponível em: <http://www.pointerambiental.com.br/blog/limpeza-de-fachadas/vantagens-e-desvantagens-da-terceirizacao.html>>. Artigo 2010. Acesso em 20 jun. 2010.

SELLTIZ, Claire et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2^a edição. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. 4.Ed. São Paulo: LTr, 2000.

SILVA, Márcia Felizardo da. **Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira**. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v11_2/05_marcia_oswaldo.pdf>. Artigo 2008. Acesso em 20 jun.2010.

VIANA, Paulo. **Terceirização**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico_legislacao/terceirizacao>. Artigo 2010. Acesso em 20 jun. 2010.

WIKIPEDIA. **Terceirização**. Disponível em: [:http://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o)>. Artigo 2010. Acesso em 04 Jun. 2010.

YAMAMOTO, Lucas Zucoli. **O que é a terceirização**. Disponível em: <http://www.sindpdpr.org.br/faq/que-e-terceirizacao>>. Artigo 2010. Acesso em 20 jun2010.

INTEGRAÇÃO DO BUSINESS INTELLIGENCE COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO NA TOMADA DE DECISÕES NOS SISTEMAS ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

Área temática: Sistemas de Informação

Autores:

Prof. Me **André Alves Prado**, mestre em Educação pela Universidad Politécnica Salesiana Ecquador – docente da FATEC/FATEA - e-mail: prado@debiq.eel.usp.br

José Eugênio da Silva Filho – Administração pela Fatea – Email: j.eugenio.adm@gmail.com

Tiago Roberto Vitorino Gaspar – Administrador pela Fatea – Email: tiago.gaspar@maxambrasil.com.br

RESUMO

Devido à competitividade do mercado, as organizações estão investindo cada vez mais em sistemas de informação. Dentre estes sistemas estão o Enterprise Resource Planning (ERP) – Planejamento dos Recursos Empresariais - sistemas de apoio à decisão, Business Intelligence (BI) – Inteligência Empresarial. O ERP na maioria das vezes não oferece de forma eficiente as informações pertinentes à tomada de decisão. Com esta realidade, as empresas fornecedoras de sistemas ERP passaram a identificar a necessidade de incluir em seus sistemas módulos com características de BI. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas, visando projetar e desenvolver uma solução de BI integrada ao ERP corporativo para uma organização. Após análise, a solução proposta é composta por ferramentas com consultas analíticas, objetivando fornecer aos gestores subsídios para a tomada de decisões, baseadas em informações consolidadas do sistema corporativo da organização.

Palavras-chave: Inteligência Empresarial, Planejamento de Recursos Empresariais, Sistemas de Apoio à Decisão.

ABSTRACT

Due to market competitiveness, organizations are increasingly investing in information systems. Among these systems are Enterprise Resource Planning (ERP) - Resource Planning Company - and the decision support systems, Business Intelligence (BI) - Business Intelligence. The ERP in most cases does not provide efficiently the relevant information for decision making. With this reality, the suppliers of ERP systems started to identify the need to include modules on your systems with features of BI. For this reason, literature searches were performed in order to design and develop an integrated BI solution to the corporate ERP to an organization. After analysis, the proposed solution consists of tools with analytical queries, aiming to provide support to managers making decisions based on consolidated information system of corporate organization.

Keywords: Business Intelligence, Enterprise Resource Planning, Decision Support Systems.

INTRODUÇÃO

Os sistemas de gestão integrada ou ERP têm, nos últimos anos, se destacado como ferramenta essencial para a continuidade das operações das empresas e, principalmente, para o seu gerenciamento. O ERP em diversas organizações, não reflete

a falta de integração entre os processos empresariais. Nas organizações, de modo geral, o que existe é o interfaceamento e não a integração, atendendo aos processos de uma forma ineficiente. Desta forma, percebe-se que o investimento em tecnologia tem aumentado significativamente, e o ponto-alvo destes investimentos deve ser um sistema que coloque em sincronia todos os processos de uma empresa. Esta sincronia é obtida com a implantação de um ERP.

Atualmente no Brasil, inúmeras organizações estão implantando ou já trabalham com algum tipo de ERP. Primeiramente, grandes empresas adotaram a ferramenta, pois sua implantação é um projeto caro e demorado. Entretanto, o mercado destes sistemas já está alcançando empresas de menor porte.

Nesse sentido, as organizações perceberam que a informação só vale na medida em que se sabe o que fazer com ela, que exige ainda uma forma adequada de apresentação. Dentro dessa nova lógica, cresceu o interesse pelas ferramentas de *Business Intelligence* (BI) que permitem organizar a grande massa de dados arremontada pelo ERP e possibilitam uma série de análises para os diferentes níveis da organização. Atentas a essa nova tecnologia, não foram apenas as desenvolvedoras de soluções de BI, que passaram a disputar uma fatia do mercado, mas também as fornecedoras de *Enterprise Resource Planning* (ERP), que começaram a oferecer ferramentas de BI embutidas nos respectivos pacotes.

O objetivo do trabalho é mostrar a Integração do *Business Intelligence* (BI) como uma ferramenta de auxílio para tomadas de decisões nas organizações que usam ERPs como sistema de gestão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceito de ERP

O *Enterprise Resource Planning* (ERP) é mais conhecido como Sistema de Gestão Empresarial, surgiu no começo da década de 70 como uma evolução das técnicas de MRP e MRPII (*Manufacturing Resources Planning ou Material Requeriment Planning*). Essas técnicas foram usadas inicialmente pelas indústrias para planejamento de produção e controle de materiais.

Aos poucos esses conceitos passaram a ser empregados também para o controle administrativo e dos demais departamentos das corporações, gerando novos módulos e funcionalidades que, incorporados, resultaram no ERP. (Corrêa, 2000). A Figura 1 mostra a evolução dos sistemas apresentados:

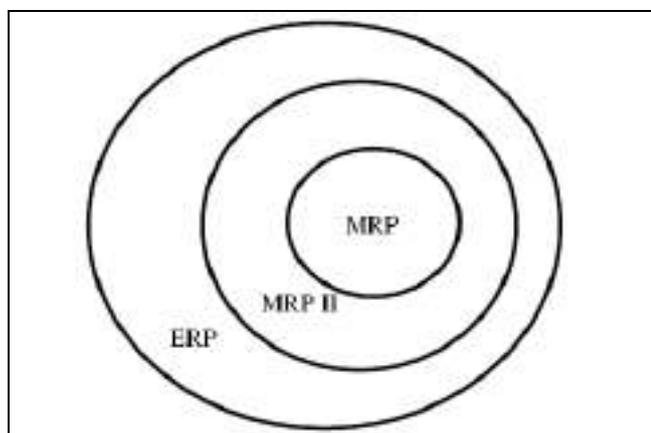


Figura 1: Evolução do *Enterprise Resource Planning* (ERP)
Fonte: Zille *apud* Wallace & Kremzar (2001)

Na prática, o *Manufacturing Resource Planning* (MRP II) já poderia ser chamado de ERP pela abrangência de controles e gerenciamento. Mas não se sabe ao certo quando o conjunto de sistemas ganhou essa denominação. Uma data interessante é 1975, ano em que surgiu a empresa alemã – um símbolo do setor – *Systemanalyse und Programmentwicklung* (SAP) que em tradução literal seria: Análise de Sistemas e Desenvolvimento de Programas. Com o lançamento do *software* R/2, ela entrou para a história da área de ERP e ainda hoje é seu maior motor de inovação. (NEXTG, 2010)

A Figura 2 mostra o modelo de *Enterprise Resource Planning* (ERP) *Systemanalyse und Programmentwicklung* (SAP):

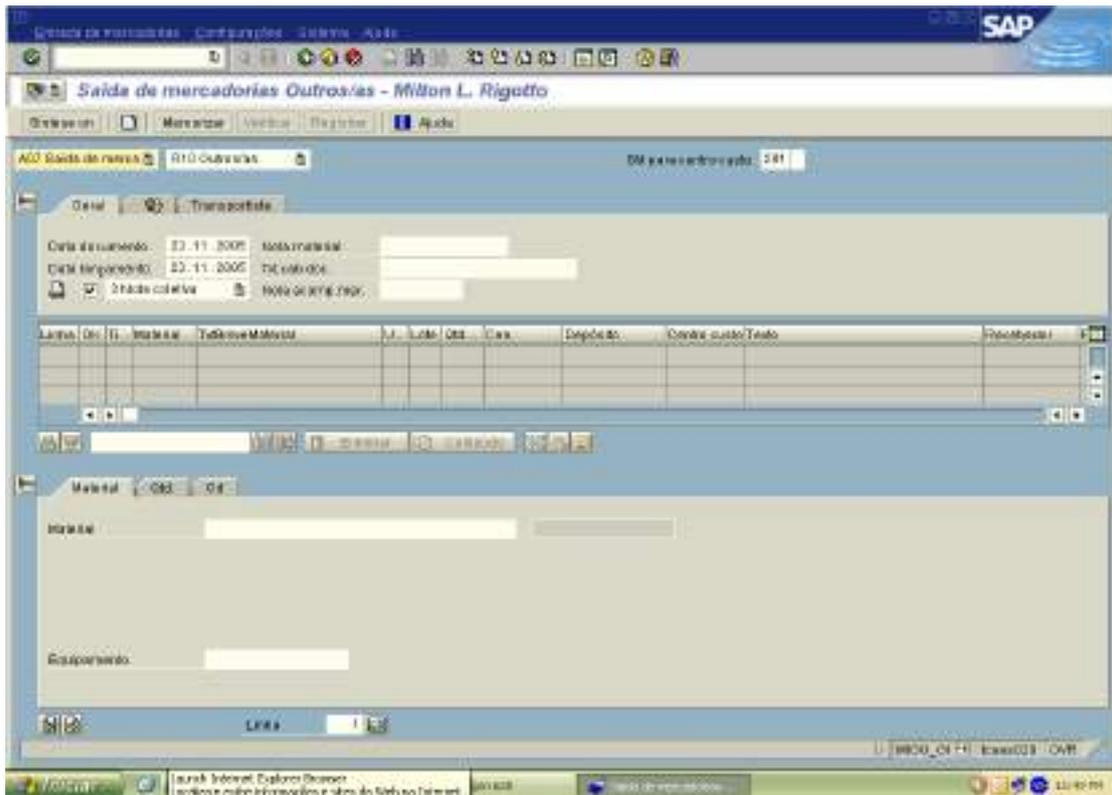


Figura 2: *Systemanalyse und Programmentwicklung* (SAP)
Fonte: Tenaris Confab *apud* Prado (2005)

Para Zille *apud* Laudon & Laudon (2001), O ERP é um sistema gerencial que integra todas as áreas da organização de forma que elas possam ser coordenadas e compartilhar informação. O sistema integrado de gestão é um conjunto de sistemas que tem como objetivo agregar e estabelecer relações de informação entre todas as áreas de uma empresa.

A literatura sobre o assunto apresenta uma série de resultados positivos e benefícios a serem obtidos com a adoção desses sistemas. Porém, existem também dificuldades a serem enfrentadas e profundas mudanças a serem realizadas, para a obtenção dos benefícios prometidos. (NEXTG, 2010). A Figura 3 mostra a arquitetura do ERP:

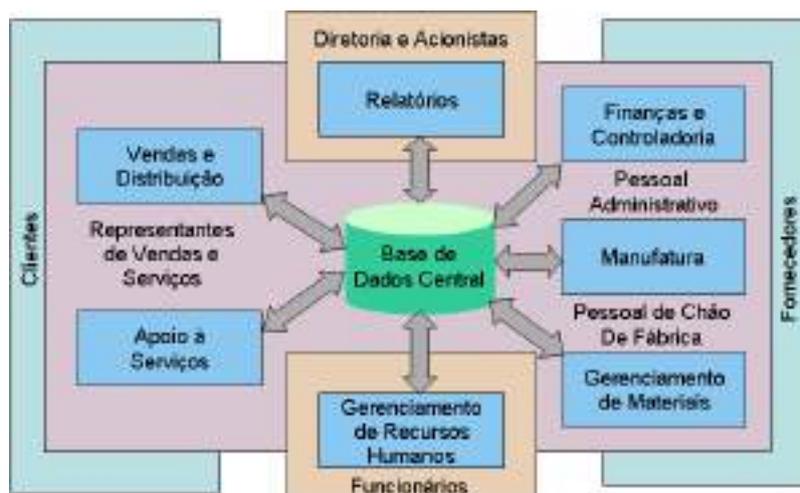


Figura 3: Arquitetura *Enterprise Resource Planning* (ERP)
 Fonte: Zille *apud* Davenport (1998)

A gestão empresarial pode ser conceituada como o processo de operação funcional cotidiana de uma empresa, com a otimização das atividades e procedimentos operacionais e gerenciais, planejamento de investimentos atuais e futuros, análise dos retornos e flexibilização de perenidade e crescimento da empresa. A gestão empresarial com ERP significa a sua administração geral, utilizando os recursos que esse software oferece. (NEXTG, 2010)

Assim, um software corresponderá uma tecnologia que, ao processar os dados cotidianos das funções empresariais (operacionais), possibilitam a integração de suas informações interdependentes.

Na década de 80, o ERP serviu tanto para agilizar os processos quanto para estabelecer comunicação entre essas “ilhas” departamentais. Foram então agregados novos sistemas, também conhecidos como módulos do pacote de gestão. As áreas contempladas seriam as de finanças, compras e vendas e recursos humanos, entre outras, ou seja, setores com uma conotação administrativa e de apoio à produção ingressaram na era da automação.

A nomenclatura ERP ganhou muita força a partir da década de 90, entre outras razões pela evolução das redes de comunicação entre computadores e a disseminação da arquitetura cliente/servidor – microcomputadores ligados a servidores, com preços mais competitivos – e não mais *mainframes* (Computadores de grande porte).

As promessas eram tantas e tão abrangentes que a segunda metade daquela década seria caracterizada pelo *boom* nas vendas dos pacotes de gestão. E, junto com os fabricantes internacionais, surgiram diversos fornecedores brasileiros de sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP).

No Brasil, os ERPs passaram a ser largamente utilizados pelas empresas após o temido *Bug do Milênio*. Apresentados algumas vezes como “solução mágica” para a maioria dos problemas empresariais, eles, na verdade, são apenas sistemas genéricos capazes de integrar todas as informações que fluem pela empresa por intermédio de uma base de dados única. (NEXTG, 2010)

O mercado de ERP além de ater aos aspectos técnicos dirigia seus investimentos ao desenvolvimento interno. Isso resultou em soluções programadas sem documentação, o que fez com que o *Bug do Milênio* fosse mais temido aqui no Brasil do que em

qualquer outro país. Muitos empresários decidiram, então, passar uma borracha nos sistemas antigos e partir para a adoção de novos e mais modernos sistemas de gestão, que prometiam integração e segurança. (op.cit., 2010)

Essa postura beneficiou principalmente a *Systemanalyse und Programmentwicklung* (SAP), que tinha vários contratos globais para servir como argumento de venda no Brasil. A SAP influenciou o mercado nacional e cresceu tanto, a ponto de ser a solução adotada pela maioria das empresas que figuram na famosa lista anual da revista norte-americana *Fortune* 500. O mercado das médias empresas no Brasil era pulverizado entre empresas como a Datasul, Logocenter, RM Sistemas, enquanto a Microsiga nadava sozinha no mar das pequenas empresas. (op. cit., 2010)

Por volta de 2002/2003, o mercado se estabilizou, com essa configuração. As empresas que haviam comprado o ERP desembolsaram muito dinheiro e chegaram a pagar o dobro do preço gasto com a solução, com as consultorias, as únicas capazes de ajudar no mecanismo de implementação e de integração de processos.

O processo de implementação de um ERP era longo e demandava muito investimento. As empresas chegavam a gastar duas vezes mais com as consultorias do que tinha sido gasto com a solução, propriamente dita. Mas os anos dourados do *Enterprise Resource Planning* (ERP) estavam com os dias contados.

Nos anos 2003 e 2004, veio a estabilização. Quem comprou não pretendia gastar mais. A *Systemanalyse und Programmentwicklung* (SAP), depois de ter conquistado o mercado das grandes, ficou sem saída, sem ter para onde expandir seus tentáculos. A necessidade de crescimento fez com que a multinacional focasse o mercado das médias. Nem todas as empresas tiveram fôlego para atravessar esse período de calmaria.

Enquanto a SAP tentava “descer” para alcançar as médias, a Microsiga fez o caminho inverso e começou a tentar a “subida” também em direção às médias. A movimentação do mercado também trouxe mudanças na direção da SAP. Com o amadurecimento dos projetos de ERP, ficou claro para o mercado que essas soluções não trazem ganho estratégico e nem diferencial às companhias que a adotam. O mercado ficou mais crítico. (NEXTG, 2010)

A organização SAP alcançou o mercado das médias empresas e tinha como meta entre os anos de 2005 a 2010 expandir de 26 mil clientes para 150 mil, o que significa dobrar o faturamento de 10 bilhões de dólares para 20 bilhões. A empresa chegou a ser desejada por 180 grandes empresas mundiais. Isso porque no rol das mil maiores empresas listadas pela revista *Fortune*, a SAP está em 820 delas. A meta de crescimento no Brasil também é agressiva. Passar de 700 clientes, em 2005, para 7 mil em 2010. (op.cit., 2010)

Para isso, a companhia aposta na atuação junto ao mercado de médias empresas. Esse processo resultou, em 2005, em uma série de mudanças dramáticas. A entrada da Oracle no mercado, com a aquisição da PeopleSoft por aproximadamente US\$ 10,3 bilhões, da Siebel e da JD Edwards, deixou claro seu interesse em montar um portfólio de soluções, unidas sob o rótulo “*Fusion*”. Em 2005 a linha de produtos Oracle Fusion Middleware, família de middleware (ou seja, a camada intermediária de software que fica entre o sistema operacional e os aplicativos de negócios, voltada para a integração e para portais da Oracle) teve importantes conquistas. Foi a suíte mais vendida em unidades e a de crescimento mais rápido, tanto em receita quanto em unidades. Registrou aumento de 24% em 12 meses consecutivos.

A poderosa Microsoft começou a olhar com carinho para esse mercado, uniu-se à *Systemanalyse und Programmentwicklung* (SAP) e lançou o *Duet*. Chamada anteriormente de Mendocino, a iniciativa conjunta entre as duas empresas para a área de aplicações recebeu oficialmente o nome de Duet – dueto, em inglês – e seu software foi

lançado em 2006. A plataforma permite o acesso a informações do sistema de gestão dentro das ferramentas do Microsoft Office, iniciativa também anunciada pela IBM sob o codinome Atlantis, que coloca o ERP dentro do Lotus. (NEXTG, 2010)

A parceria entre a SAP e a Microsoft, entretanto, não é exclusiva. A SAP também trabalha com a *Macromedia* para desenvolver melhores interfaces para seu *Enterprise Resource Planning* (ERP). As companhias também lançaram uma campanha conjunta de marketing para o produto. A verdade é que, com US\$ 476 bilhões movimentados em 2007, o mercado de fusões e aquisições alcançou um recorde, motivado, em grande parte, pela disputa da liderança no mercado de ERP. (op. cit., 2010)

Para NEXTG *apud* Corrêa (1998), o objetivo de um ERP é a perfeita integração entre os setores da organização, com uma base de dados única e não redundante, e a informação boa e certa na hora certa; conforme NEXTG *apud* Lieber (1995), o objetivo é ser capaz de imputar a informação no sistema uma única vez. Pode-se ainda acrescentar como metas a serem atingidas em uma implantação de ERP, a integração de informações através da companhia e a eliminação de interfaces complexas e caras.

Todos estes objetivos tornam-se, na verdade, benefícios obtidos pela empresa após a implantação do sistema, podendo ser tangíveis e intangíveis. Benefícios tangíveis são aqueles que são financeiramente mensurados, por exemplo, redução de estoques, redução de atividades que não agregam valor, redução de horas extras ou até mesmo de funcionários.

Já os benefícios intangíveis são aqueles considerados de suma importância, mas que não apresentam, diretamente, uma redução de custos ou um ganho de capital. Como exemplos têm-se a melhor satisfação dos clientes internos e externos, decorrentes da rapidez na geração e disponibilização de informações, e a maior confiabilidade na tomada de decisões através do conhecimento das informações corretas e em tempo, reduzindo assim riscos em decisões gerenciais.

A eliminação de operações manuais é também um benefício intangível, pois possibilita o direcionamento dos empregados para atividades mais nobres. As operações manuais são na maioria dos casos necessária devido ao fato de diversos sistemas não integrados coexistirem, o que leva à necessidade de se realizar uma constante conferência e ajustes de informações presentes em sistemas diferentes. Pode por isso também ser considerada um benefício tangível já que com a eliminação destas atividades, é possível reduzir o quadro de funcionários. Cada empresa deve levantar e avaliar quais serão os benefícios trazidos pelo uso do *Enterprise Resource Planning* (ERP), o que é fortemente relacionado à situação atual de seus processos e sistemas, assim como ao seu negócio. (NEXTG, 2010)

2.2. Conceito de Business Intelligence

De acordo com Abellón *apud* Barbieri 2001, o conceito de *Business Intelligence* (BI) é "abrangente e envolve todos os recursos necessários para o processamento e a disponibilização da informação ao usuário".

O conceito BI como uma "categoria ampla de aplicações e técnicas para coletar, armazenar, analisar e oferecer acesso aos dados e ajudar os usuários da empresa a fazerem melhores negócios e tomarem melhores decisões estratégicas" (OGUZ, 2003, *apud* TURBAN, RAINER e POTTER 2005:86).

Para Abellón (2007), BI é uma tecnologia que possibilita às organizações grandes volumes de dados, de forma ágil, cruzando as informações para permitir uma tomada de decisões mais acertada e fácil nos negócios.

A ferramenta de *Business Intelligence* têm por objetivo a criação de "sistemas de informação computacionais, geralmente a partir de grandes volumes de dados, capazes de prover aos gerentes melhores informações para a tomada de decisão" (MATHEUS & PARREIRAS, 2004:4).

Segundo Brandão (2007), o BI deve agir de modo que viabilize "a liberdade analítica ao tomador de decisão, pois o mesmo não dependerá mais dos profissionais de Tecnologia da Informação (TI) para gerar os relatórios que contenham informações importantes para alavancar as decisões da empresa".

Business Intelligence (BI) tem a ver com "conhecimento do negócio na era da competição global e das comunicações *online* e apresenta a alternativa de denominação do termo como Inteligência de Negócios (IN)".

A necessidade de cruzar e analisar informações para realizar uma gestão empresarial eficiente é uma realidade tão verdadeira quanto no passado o foi descobrir se a alta da maré iria propiciar uma pescaria abundante. O interesse pelo BI vem crescendo na medida em que seu emprego possibilita às corporações realizar uma série de análises e projeções, de forma a agilizar os processos relacionados às tomadas de decisão. É o que defendia Howard Dresner, a quem se atribui a criação do termo, em 1989, quando era analista do Instituto *Gartner*. (NEXTG, 2010)

Yves-Michel Marti, cientista, professor e fundador da Egideria, uma das maiores empresas europeias de consultoria em BI, reivindica, no entanto para o Velho Continente o berço e a aplicação pioneira do conceito de BI. A era "pré-BI" situa-se em um passado não muito distante, algo entre trinta e quarenta anos atrás, anos 60 e 70 do século XX. Nessa época, os computadores, reduzidos, deixaram de ocupar salas gigantescas enquanto as empresas passavam a perceber os dados como uma possível e importante fonte para informações decisórias. (op. cit., 2010)

Ainda não existiam, porém, recursos eficientes para a análise consistente desses dados. Era possível reunir informações de maneira integrada com sistemas transacionais estabelecidos com predominância em dados hierárquicos. Reunidas em blocos fechados de informação, permitiam uma visão da empresa, mas não ofereciam ganhos decisórios ou negociais. A partir daí, o computador passou a ser visto como um coordenador central para atividades corporativas e o banco de dados foi considerado um recurso básico para a vantagem competitiva. (op. cit., 2010)

No início dos anos 90, a maioria das grandes empresas contava somente com Centros de Informação (CI), que embora mantivessem estoque de dados, propiciavam pequena disponibilidade de informação. Mesmo assim, os CIs supriam de certa forma, as necessidades dos tomadores de decisão, ao fornecer relatórios e informações gerenciais. O mercado se tornava mais complexo e a Tecnologia da Informação aprimorava seus softwares, que geravam as informações e melhorava o desempenho das organizações.

Na década de 90 surgiu o *Data Warehouse* (DW), uma grande base de dados informativos, ou seja, um repositório único de dados consolidados, limpos e uniformizados. O DW é considerado por especialistas a peça essencial para um projeto de *Business Intelligence* (BI). No entanto, as opiniões não são unânimes. Na avaliação de consultores é importante que a empresa que deseja implementar ferramentas de análise, disponha de um repositório específico para reunir os dados já transformados em informações. Esse repositório não precisa ser necessariamente um DW, mas algo menos complexo como, por exemplo, um banco de dados *Data Mart* (DM) - desenhado especialmente para assuntos ou áreas específicas. Um banco de dados relacional comum, separado do ambiente transacional (operacional) e dedicado a armazenar as

informações usadas como base para a realização de diferentes análises e projeções. (NEXTG, 2010)

Torna-se necessário observar que dados representam "o conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos (...) fonte para a criação da informação" (DAVENPORT & PRUSAK, 1999 *apud* LARANGEIRA, OLIVEIRA & COUTINHO, 2007: 18) e informação é o "dado bruto já analisado e contextualizado, aos quais quando se adicionam ação e aplicação, tornam-se conhecimento, formado por instintos, idéias, regras e procedimentos que guiam as ações e decisões" (LARANGEIRA, OLIVEIRA & COUTINHO, 2007: 19).

O desenvolvimento tecnológico que permitiu a criação de ferramentas para facilitar a captação, extração, armazenamento, filtragem, disponibilização e personalização dos dados levou as corporações a se interessarem pelas soluções de BI de forma mais contundente. (NEXTG, 2010)

Com o passar dos anos, o termo *Business Intelligence* ganhou abrangência e incorporou uma série de ferramentas, como: as soluções DSS (*Decision Support System* – sistema de suporte à decisão), Planilhas Eletrônicas, Geradores de Consultas e de Relatórios, Data Marts (Repositório de dados), Data Mining (Mineração de dados), Ferramentas OLAP (Online Analytical Process). Todas buscam promover agilidade comercial, dinamizar a tomada de decisões e refinar estratégias de relacionamento com clientes.

A Figura 4 mostra a evolução dos sistemas apresentados:

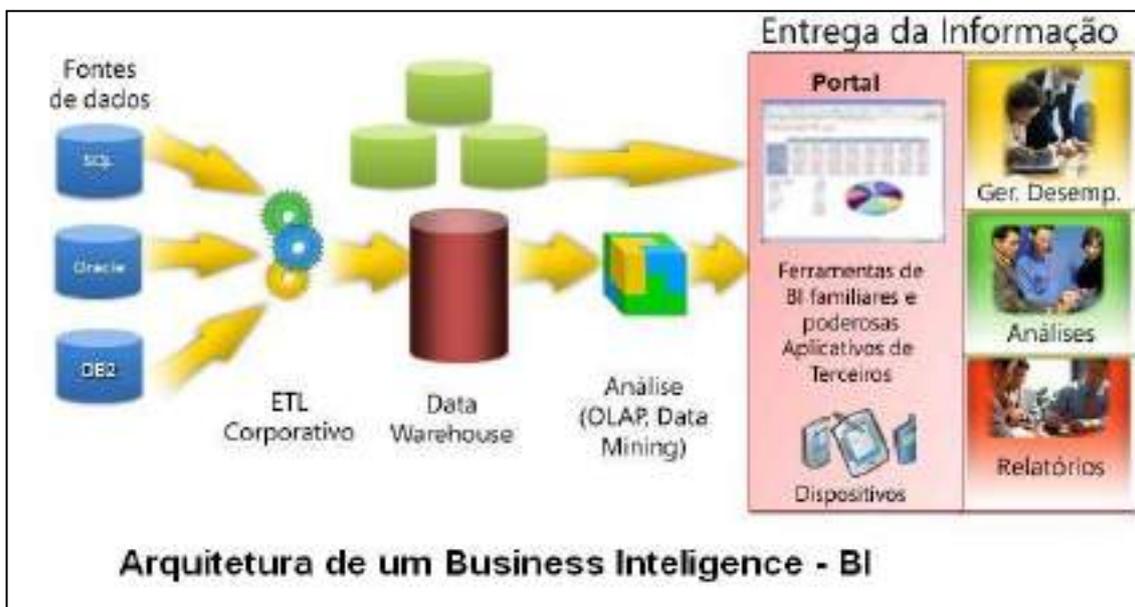


Figura 4: Arquitetura de um Business Intelligence (BI)

Fonte: Zille (2010)

A história do BI está profundamente atrelada também ao *Enterprise Resource Planning* (ERP) cuja função é facilitar a operação das empresas. Estes sistemas registram, processam e documentam cada fato novo na engrenagem corporativa e distribuem a informação de maneira clara e segura, em tempo real.

As empresas que implementaram esses sistemas logo se deram conta de que apenas armazenar grande quantidade de dados de nada valia se eles se encontravam repetidos, incompletos e espalhados em vários sistemas. Percebeu-se que era preciso dispor de ferramentas que reunissem os dados numa base única e trabalhá-los de forma

a permitir análises diferentes sob ângulos variados. Por essa razão, a maioria dos fornecedores de ERP passou a embutir em seus pacotes os módulos de BI, que se sofisticam cada vez. (NEXTG, 2010)

Inicialmente, o BI pertenceu ao domínio do pessoal da TI (Tecnologia da Informação) e especialista em pesquisa de mercado, responsáveis pela extração de dados, implementação de processos e divulgação dos resultados aos altos executivos. O conceito era levar informação a poucos funcionários para orientar as decisões, hoje, a rede permite disponibilizar soluções de *Business Intelligence* (BI) para um número maior de pessoas. (NEXTG, 2010)

Para conhecer e atender a essas necessidades uma empresa precisa cada vez mais de agilidade comercial, capacidade de tomar decisões e refinar suas estratégias para os clientes – o mais rápido possível. (op. cit., 2010)

A necessidade de as organizações atingirem metas crescentes exigiu maior envolvimento corporativo e a democratização da informação. Internamente o BI não mudou exatamente de mãos, mas ganhou mais adeptos e principalmente mais cabeças pensantes com acesso às informações. O BI passou a ser encarado como aplicação estratégica integrada, disponível por meio de *desktops*, estações de trabalho e nos servidores da empresa. (NEXTG, 2010)

Atualmente, corporações de pequeno, médio e grande porte necessitam do BI para as mais diversas situações, da tomada de decisão à otimização do trabalho, redução de custos, previsão de crescimento e elaboração de estratégias. A maioria dos analistas considera o BI aplicável em todas as companhias, inclusive nas de faturamento reduzido, desde que analisado o custo/benefício. Para que um projeto de BI leve a empresa ao melhor desempenho, é preciso analisar dois fatores: quanto vai se gastar e o que se espera obter - ou seja, é necessário alinhar o projeto com os interesses e as estratégias da corporação.

No Brasil, soluções de BI estão em bancos de varejo, em empresas de telecomunicações, seguradoras e em toda instituição que perceba a tendência da economia globalizada, em que a informação tem de chegar aos usuários de forma rápida, precisa e abundante porque a sobrevivência no mercado será medida pela capacidade de “gerar conhecimento”. E somente uma boa gestão do conhecimento fundamenta políticas e estratégias eficazes. (NEXTG, 2010)

Diversas empresas já colhem frutos das soluções de *Business Intelligence* (BI). A *General Motors* do Brasil (GM) padronizou sua infra-estrutura de análise de dados com plataforma de BI onde são atendidas pela solução as áreas de Marketing e Vendas, focadas no processo ‘*Order to Delivery*’, que reflete as informações desde um pedido até sua entrega ao consumidor; as áreas de Manufatura, Finanças e Compras, responsáveis pela compra de materiais indiretos, previsão de vendas de veículos (*demand sensing*) e análises de vendas *online* e da performance de processos internos ligados ao consumidor final. O uso da plataforma do *Business Intelligence* (BI) permitiu ainda, à General Motors, trocar informações entre seus escritórios em todo o país e entender melhor o perfil dos consumidores. (NEXTG, 2010)

Antes de fazer essa opção, a GM possuía vários processos e áreas dependentes de informações derivadas de diferentes negócios para tomar suas decisões. Porém, na maioria das vezes, eram projetos elaborados manualmente, com diferentes sistemas e planilhas, que não interagem. Havia a necessidade de estabelecer uma tecnologia para apoiar às ações da empresa de maneira consistente e integrada. Foi, então, criada uma área específica denominada ‘*Executive Information Management*’, com a missão de aperfeiçoar o potencial de uso da solução de BI. (op. cit., 2010)

Outro benefício é a facilidade na criação de relatórios. A GM obtém qualquer informação do sistema e com mais rapidez e conta com maior facilidade para o cruzamento dos dados existentes, como por exemplo, filtros por região, tempo ou modelos dos veículos comercializados.

Assim, os executivos sabem pelos relatórios eletrônicos quanto foi vendido no dia anterior.

Para comportar todas essas informações a *General Motors* possuem vários bancos de dados de portes médio e grande, que constituem *Data Marts* especializados.

Segundo NEXGTG *apud* Vanti (2003, p.70), BI é uma ferramenta capaz de automatizar a inteligência. Porém, a inteligência não é do BI, mas dos executivos que trabalham com os fatores macro e micro econômico e que impactam no negócio.

O conceito de *Business Intelligence* (BI) segundo NEXGTG *apud* Jacobson, Misner e Hitachi (2007), é simplesmente fazer uso de informações já disponíveis em uma empresa para ajudar os responsáveis pelas tomadas de decisões a adotar as melhores opções e de forma mais rápida.

O principal objetivo do BI, segundo NEXGTG *apud* Morte (2008), é proporcionar independência aos executivos em suas necessidades de informação, de modo a fornecer informações e conhecimentos estratégicos para auxiliar os processos decisórios dos gestores.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

Pesquisa Exploratória: Um trabalho é de natureza exploratória envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo (CLEMENTE *apud* GIL, 1999, p. 43).

Pesquisa Descritiva: O tipo de pesquisa que se classifica como "descritiva", tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo.

3.2. Estudo de caso

A Empresa X

A empresa do ramo de saúde com 41 leitos, 4 ambulatórios e 120 funcionários. A partir dos dados provenientes do sistema corporativo, constatou-se que a sistemática de obtenção de informações relevantes estava sendo feita de forma inadequada, não fornecendo respostas rápidas às questões complexas inerentes à tomada de decisão no negócio. Foi então detectada a necessidade de uma ferramenta tecnológica como o *Business Intelligence* (BI) para resolver esta situação.

A divulgação de informações existentes na instituição não estava ocorrendo de forma abrangente, impossibilitando aos níveis gerenciais se beneficiarem delas. As

informações estavam sendo geradas setorialmente e permanecendo neste nível, sem permear os demais. A falta de padronização e entendimento unificado de conceitos gerava informações conflitantes.

3.3. Instrumento de coleta de dados

A análise qualitativa dos dados foi feita através de coleta das informações por meio de entrevistas junto aos responsáveis das áreas estratégicas da organização envolvidas no processo de implantação do *Business Intelligence* (BI). Estes colaboradores possuem o conhecimento absoluto do processo do negócio de seus setores e com isso passando informações de qualidade para o processo de implantação do BI.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

(...) Uma base de dados, por maior que seja não é informação. Ela é minério de informação. Para que a matéria-prima se transforme em informação, ela precisa ser organizada para uma tarefa, dirigida para desempenho específico, aplicada a uma decisão (...) (DRUCKER, 1997)

4.1. Metodologia de Desenvolvimento

O início deverá ter início no segundo semestre do ano de 2010 e para isso irá ser utilizado uma ferramenta para geração de um banco de dados multidimensional (OLAP), uma ferramenta de extração de dados onde esta ferramenta copia, move, consolida, limpa e valida os dados, gerando a base de dados.

A ferramenta *Analysis Services* permite a criação da base de dados OLAP (*Online Analytical Processing*), ou seja, a criação dos cubos. Estes são acessados através do produto *Processor Business Intelligence* (ferramenta de interface para o usuário) que fornece todos os recursos necessários para analisar e manipular as informações.

4.2. Definição do Escopo

Para a definição do escopo, o assunto é estudado e verificado a influência ou abrangência na instituição como um todo, a fim de que não sejam criados módulos que atendam somente a uma área específica e sim, com a preocupação de buscar relacionamento com outras áreas.

Nesta fase é definido o grupo de usuários responsáveis pela área em questão da análise, os quais apresentarão as necessidades da área e serão os responsáveis pela homologação das informações.

O grupo de trabalho (analistas, coordenador e usuários), neste momento, define a padronização de nomes gerando o glossário de termos, que faz com que haja unicidade de termos em todas as áreas. Durante esta fase é definida a periodicidade de atualização dos dados e os níveis de acesso.

4.3. Modelo de Dados

Nesta fase é construída a estrutura dos dados e são criadas tabelas que conterão as informações referentes ao escopo definido.

A modelagem dos dados irá permitir a apresentação da relação entre as várias tabelas com as informações a serem analisadas conforme o escopo.

4.6. Controle de Acesso

Os grupos de acessos se caracterizam pelos grupos de usuários com mesmo nível funcional dentro da instituição. Feito o cruzamento de cada grupo com os cubos tem direito de acesso.

O controle de acesso se dará em 3 etapas:

- Acesso à base de dados: Determina todos os usuários da empresa X que possuem direito de acesso a base de dados do *Business Intelligence* (BI);
- Acesso aos cubos: Determina os cubos que cada grupo poderá acessar e quais usuários fazem parte da mesma;
- Acesso às visões publicadas no browser: Determina o menu de acesso para cada usuário, de acordo com seu nível de acesso.

4.7. Disponibilização aos Usuários Finais

Os cubos gerados são acessados, transformados em tabelas dinâmicas. Através do *Business Intelligence* são importados e publicados os dados (Figura 6: modelo *Business Intelligence*):

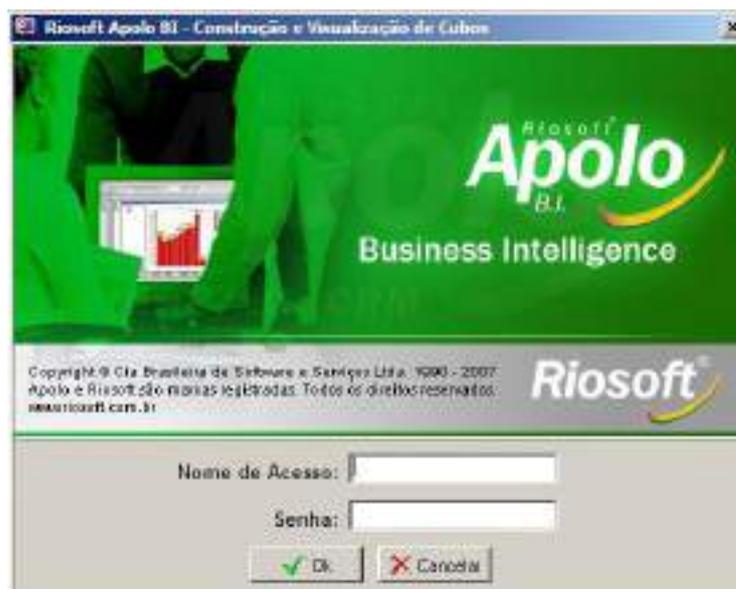


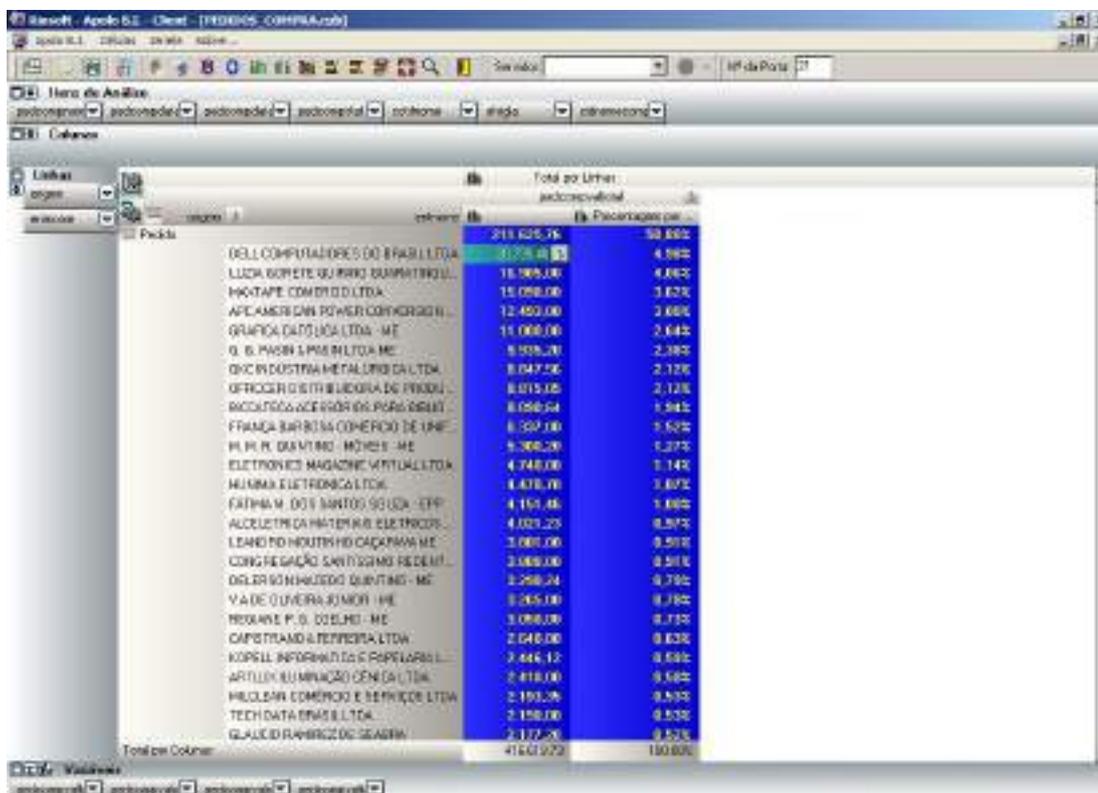
Figura 6: Modelo *Business Intelligence* (BI)
Fonte: RioSoft (2010)

Alguns softwares de BI permitem:

- Exportar a visão para o Excel, a fim de gerar projeções, criar novas colunas;
- Enviar a visão explorada pelo usuário por e-mail, a fim de compartilhar análises;
- Criar visões pessoais, com os filtros e formatos mais usuais;
- Criar visões gerais, possibilitando disponibilizar para outros usuários visões construídas pelo próprio usuário;
- Acessar o glossário de termos;
- Visualizar em forma de gráfico,

- Buscar explicação de funcionalidade do cubo.

A ferramenta permite criar perfis de acesso às visões criadas e permite algumas facilidades, disponibilizadas no layout da tela. (Figura 7: Módulo *Business Intelligence*):



Produto	Total de Unidades	Preço médio unitário
DELL COMPUTADORES DO BRASIL LTDA	218.625,76	53,66%
LLIDA CORPTE SU PING SU MATING L...	17.254,80	4,58%
MO-TAPE COM DTD LTDA	15.785,00	4,02%
APC AMERICA DAS POWER CORPORAÇÃO	15.098,00	3,82%
GRAFICA DALLI LTDA - ME	12.450,00	3,16%
O. B. PAVAN S PAVAN LTDA ME	10.000,00	2,56%
QVC INDUSTRIA METALURGICA LTDA	8.958,20	2,28%
OFICINA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS	8.047,96	2,07%
PRODUTOS ACESSÓRIOS PARA BARRAS	8.013,05	2,05%
FRANCA BARROS COMERCIO DE UNIFORMES	8.056,64	2,06%
H. R. R. GABRIEL - MÓVEIS - ME	8.550,00	2,18%
ELECTRONICS MAGAZINE VITUAL LTDA	5.300,00	1,35%
MUNIM ELETRONICA LTDA	4.748,00	1,21%
GATINA M. DOS SANTOS SOUZA - EPP	4.870,00	1,24%
ACCELTRE DA MATEMÁTICA ELETROE	4.155,46	1,06%
LEANDRO INDUSTRIA CACHAPAMA ME	4.020,25	1,03%
CONFECAÇÃO SARTI SONS FEDEI LT...	3.000,00	0,76%
DALZ SOUZA LUIZ GABRIEL - ME	3.000,00	0,76%
V. A. DE OLIVEIRA JUNIOR - ME	2.258,24	0,58%
NEOLANE P. G. DOS SANTOS - ME	2.258,24	0,58%
CAMPETRANDO FERREIRA LTDA	2.000,00	0,51%
KOPPELL INFORMÁTICA POPULAR LT...	2.000,00	0,51%
ARTILHEIA INOVAÇÃO GÊNICA LTDA	2.000,00	0,51%
MIGUELSON COMERCIO E SERVIÇO LTDA	2.000,00	0,51%
TECH DATA ENDS LTDA	2.000,00	0,51%
GLAUCIO RABELO DE SOUSA	2.177,20	0,55%
Total de Colunas	416.122,22	100,00%

Figura 7: Módulo *Business Intelligence* (BI)
Fonte: RioSoft (2010)

4.7 Treinamento

O treinamento composto de 2 módulos, um de 2 horas irá explorar as funcionalidades da ferramenta e outro módulo de 2 horas com formato de workshop para discutir o conteúdo dos cubos.

4.8. Análise Crítica das Informações

Nesta fase os usuários iram utilizar as informações para tomada de decisão, fazer correlações e cruzamentos entre os cubos. Isto estimulando questionamentos e até realização de projeções e geração de gráficos. (Figura 8: Exemplo de gráficos gerados pelo *Business Intelligence*):



Figura 8: Modelo de Gráficos gerados pelo *Business Intelligence* (BI)
 Fonte: RioSoft (2010)

4.9. Resultados Esperados

Com estas informações, pode-se promover ampla discussão entre grupos de trabalho sobre a definição dos conceitos básicos, indicadores existentes na área assistencial, informações referentes à produção e faturamento. Isto pode gerar, muitas vezes, uma revisão nos processos de trabalhos e mudanças no sistema corporativo com o objetivo de qualificar ainda mais as informações de origem.

Possibilitar estratificações de dados assim permitindo que o gerente faça análise e críticas. Este é, sem dúvida, um dos efeitos mais importantes na implantação deste projeto onde os gerentes terão atuação direta nos dados, gerando planilhas de projeção com os dados obtidos e disseminação de conceitos utilizados na instituição independente das áreas de atuação.

5. CONCLUSÃO

O trabalho apresentado pode mostrar todo o processo de integração do *Business Intelligence* (BI) no sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) corporativo em uma organização na qual demonstrou resultados favoráveis ao sucesso da implantação do projeto na empresa em questão.

Os gestores poderão ter acesso às informações rapidamente e poderão abreviar o tempo de resposta melhorando assim os processos decisórios. Dessa forma, a informação será o verdadeiro capital integralizado da empresa trazendo conhecimento para as decisões imediatas e para aquelas que virão no futuro.

Contudo, trabalhar o conhecimento usando o BI é uma linha tênue e precisa estar sempre bem arraigada às definições dos processos evolutivos da empresa em conjunto com novas práticas comerciais. Devem-se buscar melhores maneiras de relacionamento

com os clientes para perseguir novas formas de sobrevivência, visando a usar melhor a inteligência nas tomadas de decisões que deverão ser mais precisas e coerentes.

Com isso alguns benefícios podem ser propiciados para a organização, como: Incorporar os projetos de tecnologia com as metas estabelecidas pelas empresas na busca do máximo retorno do investimento; compreender as tendências dos negócios; melhora na consistência no momento de decisão de estratégias, bem como, em ações que serão tomadas; facilitar a identificação de riscos; planejamento corporativo mais amplo, visando a facilitar o acesso e distribuir informação de modo mais amplo para obter envolvimento de todos dentro da empresa e oferecer dados estratégicos para análise com um mínimo de atraso em relação a uma transação ou evento dentro da empresa.

Porém, de nada adianta a empresa possuir todas as ferramentas disponíveis no mercado para a extração das informações e não saberem ao certo interpretá-las. É necessário que a empresa saiba nortear o seu capital intelectual para que dessa forma as informações propiciadas pelo BI atendam às expectativas esperadas.

Apesar do ótimo desempenho de análise para a implantação do projeto, a empresa, objeto deste estudo, por motivos financeiros desfavoráveis para o atual cenário o qual se encontrava, optou por suspender este investimento adiando a implantação deste projeto em um futuro próximo.

REFERÊNCIAS

ABELLÓN, Marcos. **Desmistificando o Business Intelligence (BI) nos novos tempos**. 2007. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/noticias/desmistificando_o_business_intelligence_bi_nos_novos_tempos/10698/> Acesso: 01/09/2010.

BRANDÃO, Estela Quiaratto. **Por que BI deveria significar "Business Information" e não "Business Intelligence"**. 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/por_que_bi_deveria_significar_business_information_e_nao_businessintelligence/12833/> Acesso em set. 2010.

CLEMENTE, Fabiane. **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: Alguns conceitos básicos**. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>> Acesso em set. 2010.

CORRÊA, H. C. et al. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ ERP: conceitos, uso e implantação**. 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T.H. **Putting the enterprise into the enterprise system**. Harvard Business Review. p.121-131. (t: 827). Julho-Agosto. 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LARANGEIRA, Paulo H.P.; OLIVEIRA, Poliana P. T., COUTINHO, Guilherme G.R. **Produzindo Inteligência Comercial a Partir da Gestão do Conhecimento da Força de Vendas – Uma Proposta de Uso das Ferramentas de Inteligência Coletiva**. Projeto. UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

MALZONI, Kátia. **Business Intelligence**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/15836/1/Business-ntelligence/pagina1.html>> Acesso em 03/10/2010.

MATHEUS, Renato F.; PARREIRAS, Fernando S. **Inteligência Empresarial Versus Business Intelligence: Abordagens Complementares para o Apoio à Tomada de Decisão no Brasil**. Anais Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2004, São Paulo.

NEXTG. **Curso de Business Intelligence**. Disponível em: <www.nextg.com.br> Acesso em 05/10/2010.

NEXTG. **Curso de Enterprise Resource Planning**. Disponível em: <www.nextg.com.br> Acesso em 05/10/2010.

PRADO, A.; **Apresentação em Slides do Professor André Prado**. Disponível em Material de Serviços realizados à Multinacional Tenaris Confab através da Empresa R&S Treinamento e Consultoria, 2005.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª ed., 2005.

RIOSOFT; Disponível em: <www.riosoft.com.br>, 2010, Acesso em 11/09/2010.

SADIG; Disponível em: <www.sadig.com.br>, 2010, Acesso em 01/10/2010.

ZILLE, Alison. **As Tendências e Preocupações da Tecnologia de Informação no Brasil**. 2010. Disponível em: <www.bcc.ufla.br/.../As_Tendencias_e_Preocupacoes_da_Tecnologia_da_Informacao_no_Brasil.pdf> acesso em 01/10/2010.

A UTILIZAÇÃO DA NORMA ISO 10015 COMO FERRAMENTA PARA O “RH ESTRATÉGICO”

Área Temática: Gestão de Pessoas

Autores:

Prof. Me **Henrique Martins Galvão** – Doutorando em Administração pela FEA-USP – Professor da Fatea – E-mail: hmgalvao@usp.br

Alcir da Silva Santos – administrador pela Fatea: alcirsantos@yahoo.com.br

Arlene dos Santos Mineiro – administradora pela Fatea: arlene-santosm@bol.com.br

Denise Lobat dos Santos Xavier – administradora pela Fatea: deniselobat@bol.com.br

Maria Carolina Silva Caetano da Cruz – administradora pela Fatea: carolina_scdc@yahoo.com.br

Resumo

Este trabalho aborda a relevância do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações sob a ótica estratégica da área de Recursos Humanos, bem como apresenta a Norma ISO 10015 como instrumento fundamental para nortear esse processo. A área de Recursos Humanos deve planejar suas atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal para dar suporte à estratégia da organização. Com o alinhamento dos componentes básicos do sistema de gerenciamento de Recursos Humanos, com as estratégias corporativas é que o RH poderá efetivamente ser reconhecido como estratégico. Considerando esta importância estratégica, a ISO desenvolveu a Norma ISO 10015: Gestão da Qualidade - Diretrizes para Treinamento. Essa norma foi editada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Segundo a ISO 10015, o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para atingir, entre outros, os seguintes resultados estratégicos: aumentar produtividade, reduzir custos e melhorar continuamente a Gestão da Qualidade. Nesse sentido, a NBR ISO 10015 desenvolve o modelo para implantação do processo da atividade de treinamento, tornando possível consolidar as iniciativas que já existiam dentro de um conceito e de uma política corporativa. O estudo de caso utiliza a metodologia de pesquisa exploratória, a qual foi fundamentada com base em fontes bibliográficas de autores nacionais. O tipo de pesquisa é de caráter qualitativo, pois o estudo pretendeu obter a percepção e a opinião dos gestores e supervisores da área de Recursos Humanos. Os questionários foram aplicados em quatro organizações sendo, três do setor automobilístico e uma do setor educacional. Os resultados demonstraram que para a empresa alcançar o nível de estratégia em seu departamento de RH, é preciso investir no treinamento dos profissionais, suprindo suas necessidades, otimizando assim os processos organizacionais e alcançando os resultados esperados.

Palavra-chaves: Recursos Humanos; Treinamento; NBR ISO 10015

Abstract

This work shows the importance to instruct people in organizations under a strategical view of Human Resources, as well as brings the norm ISO 10015 like a fundamental instrument to direct this process. The area of human resources must prepare its training and developing activities. The HR will be recognized like a strategic when to put the basic components in order. Considering that strategical importance, the ISO decided to create the norm 10015: management of quality – route to training. This norm was edited by Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. The ISO 10015 searches strategical results: improving productivity, increasing costs and always improving the management of quality. In this way, The NBR ISO 10015 develops the model to implant the activity process of training. After it, it's possible to consolidate the initiative, which existed, in a concept and corporative politic. The study uses the exploratory methodologies, also the research is based in national writers. The kind of research is qualitative, because it sought opinion of people who work in Human Resources. The questionnaire was answered by automotive sector and educational sector. The results show that to achieve the strategical level is necessary to invest in people who works in this department, because in this way the result can be achieved.

Key words: Human Resources; Training; NBR ISO 10015

Introdução

A idéia de se ter à área de Recursos Humanos, nas organizações, com status de “estratégico” vem sendo amplamente divulgada como uma tendência mundial, principalmente, nas grandes organizações e em vários estudos acadêmicos e verifica a abordagem sobre o assunto. Para implantar a Gestão Estratégica de Recursos Humanos GERH, o gestor de RH precisa fazer parte das decisões da organização. Um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos é, portanto, capacitar os gestores de linha para que atuem como verdadeiros gestores de pessoas. O RH, não como departamento, mas como processo, é à base de sustentação e desenvolvimento das organizações modernas. De acordo com Delaroli (2008), somente com o alinhamento da GERH com as estratégias corporativas é que o capital humano será visto como diferencial para a organização, além de vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Atualmente, os gerentes não sabem como avaliar o retorno dos treinamentos no que diz respeito ao valor investido, se o retorno será na forma de maior qualidade nos trabalhos realizados, resultado de maior competitividade ou se o dinheiro investido retornará realmente. Cada organização precisa investir no seu capital humano para que possa ter um diferencial competitivo em relação às outras empresas no mercado atual. Assim, o treinamento estará alinhado aos objetivos estratégicos da organização, e será visto como um investimento.

Nesse sentido, a NBR ISO 10015 tem por objetivo garantir que esses treinamentos aplicados satisfaçam à empresa que o aplica. Esse estudo tem como propósito verificar de que modo a Gestão de Recursos Humanos se desdobra nas organizações de forma estratégica e como ocorre o processo de treinamento interno. O objetivo geral é demonstrar que a Norma ABNT ISO 10015 pode contribuir de forma significativa para tornar a área de Recursos Humanos um importante elo estratégico para alcance da estratégia organizacional, criando sinergia interna e competitividade nos negócios.

Através de um questionário contendo nove perguntas abertas que abordavam os temas RH estratégico e a implantação da norma ISO 10015 nas organizações, procurou-se obter a opinião dos gestores com relação à utilização da norma ISO 10015 e como ela

pode trazer resultados no que diz respeito à alcançar um nível mais estratégico na área de RH.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Evolução do RH

Taylor (1980), em os "Princípios de Administração Científica", nos deixa um marco de racionalização instrumental do trabalho, nos chamando a atenção para os "elementos essenciais da administração científica". Através dele é possível identificar pressupostos sócio-ideológicos que vislumbram um "comportamento ideal" para o operário, como naturalmente correto. Acreditava que empresários e trabalhadores deveriam deixar de lado suas posições contrárias e submeter-se à autoridade da Ciência, pela qual se obteria resultados no âmbito da produção e benéficos para ambas as partes.

Já Fayol (1989), em "Administração Industrial e Geral", trata a gestão a nível organizacional, numa analogia ao corpo, na qual todos os membros deveriam trabalhar e coordenar esforços para chegar a objetivos comuns. Encontra-se, aqui, um ponto de confluência entre Fayol e Taylor, já que o primeiro acreditava na articulação de interesses em nome dos objetivos da empresa, desconsiderando a existência de conflitos internos, que sob efeito da administração seriam diluídos.

Segundo Mayo (1949) e a Teoria das Relações Humanas (TRH), uma nova linguagem passou a dominar dentro das organizações. Falava-se em motivação, liderança, comunicação, dinâmica em grupo e organização informal, fazendo a administração tradicional ser contestada. As máquinas e os métodos tinham perdido sua primazia dando lugar à dinâmica em grupo. A felicidade das pessoas dentro da organização estava sendo vista sob um ângulo completamente diferente: o foco agora passou das tarefas e da estrutura, para as pessoas.

Havia a necessidade de se humanizar e democratizar a administração, libertando-se dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-se aos novos padrões de vida das populações.

Sendo assim, as concepções de Taylor e Fayol sobre o homo-economicus, que procura somente vantagens financeiras, e que explicava que a motivação para o trabalho só era conseguida pela busca do dinheiro e pelas recompensas materiais, estavam equivocadas. Logo, Mayo (1949) e a TRH demonstraram que a motivação humana também é estimulada por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.

Para Chiavenato (2004), as pessoas não são meros recursos dentro das organizações, são elas que impulsionam a competitividade da empresa da mesma forma que a tecnologia atualmente. Para haver a Administração de Pessoas, ela precisa ser feita com as pessoas. À medida que as empresas se expandem, elas necessitam de um número maior de pessoas, aumentando assim, a complexidade dos recursos necessários para o seu crescimento e sobrevivência.

... a Administração de Recursos Humanos (ARH) é representada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados por meio

do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham coordenadamente e em conjunto. (CHIAVENATO, 2004, p. 18)

Segundo Silva (2004) devido à abertura do mercado houve o crescimento de muitas empresas, que acompanharam as tendências do mercado e definiram estratégias, como marketing direto e ferramentas de Gerenciamento de Relacionamento com Clientes. Houve por partes destas empresas investimentos no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Empresas passaram a ter como foco principal os clientes, e como isso utilizaram a ferramenta do marketing para traçar o perfil de cada um deles. Devido ao impacto que causou a abertura do mercado, e com as grandes empresas tomando conta desse mercado, as empresas de pequeno porte não conseguiram acompanhar as mudanças. Para ele diante desta situação os gestores precisam ter uma visão global para atuar com as mudanças oriundas do ambiente externo, jogo de cintura e conhecer muito bem o negócio.

Segundo Pochmann (2001), a globalização veio encurtar as distâncias entre os países, onde mensagens que levavam longos períodos para chegarem ao destinatário, hoje chegam em algumas horas. As transformações econômicas são devido a ondas de inovações, surgimentos de novos materiais, avanços tecnológicos, avanços nas áreas da biotecnologia, informática entre outras. Para Cacciamali (2000), a integração entre as economias pode causar efeitos positivos ou negativos, de forma a criar um padrão de crescimento econômico e a inserção internacional. Segundo Arbache e Corseuil (2004) as indústrias foram uns dos setores que mais geraram empregos e, com isso modernizaram seu parque fabril e qualificaram seu trabalhadores. Para Pereira (2007), ainda nos dias de hoje, as teorias de Mayo permitem ao profissional melhorar seus conhecimentos através de conceitos e princípios básicos para serem aplicados nas organizações. A soma dos conhecimentos faz com que o profissional acumule diversas possibilidades conceituais, para que as mais adequadas sejam selecionadas e avaliadas diante da situação administrativa em que ele se encontra. As pessoas e suas motivações são essenciais para a empresa.

Para Elias (2009), as organizações ideais são aquelas que colocam seus colaboradores em primeiro lugar, levando em conta o seu aperfeiçoamento e qualificação, que nada mais é do que o escopo daquilo que a NBR ISO 10015 propõe às empresas. Sem focar na estratégia, o alinhamento do RH com os objetivos organizacionais será impossível. É preciso descentralizar as informações e identificar o que precisa ser feito, conforme Peter Drucker (apud Guimarães, 2008). Para o antigo RH, muitas das operações realizadas podem ser delegadas, se não eliminadas. Bispo (2010) dizia que, tomar essa decisão é deixar que os gestores de RH tenham tempo para focar suas idéias naquilo que é realmente essencial.

Para Guimarães (2008), o termo RH estratégico ainda é um sonho a ser sonhado pelos gestores da área. É importante conhecer o caminho que leva um RH a se tornar estratégico, para que o mesmo possa ter assento na diretoria e participação nas decisões empresariais. Segundo Campos (2008), os gestores de RH necessitam desenvolver competências e outras práticas, para implantar a NBR ISO 10015. É preciso suprir essa necessidade de treinamento se a empresa deseja implantar a norma com eficiência. Campos (2008) faz uma importante advertência para os profissionais de RH, ao afirmar:

Tornar-se necessário e urgente reinventar a área RH. Os profissionais dessa área só conseguirão ser co-autores das

estratégicas corporativas quando tiverem domínio dos diferentes negócios da empresa, visão estratégica, mente empreendedora e clara concepção das competências essenciais que fazem esta empresa ter lucro ou prejuízo. (CAMPOS, 2008. Disponível em www.rhportal.com.br. Acesso em 20/04/2010).

Sendo assim, o profissional de RH que desenvolver competências para implantar práticas inovadoras, dando grande ênfase à mensuração de resultado, e, principalmente para implantar as diretrizes dadas pela Norma ISO 10015, estará atendendo às exigências desse mercado tão competitivo no qual estamos inseridos. Baseado nos ensinamentos dos autores supracitados pode-se afirmar, de modo geral, que o profissional de RH tem uma boa formação, e um perfil empreendedor e de agente de mudança. Conhecendo a ISO 10015 e outras ferramentas relacionadas com a Gestão de Pessoas, ele estará apto para enfrentar os desafios de uma área estratégica nesse atual mercado competitivo.

2.2 O Desenvolvimento do Profissional

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. “Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (Marras, 2001, p. 145).

Para Robbins (2002) o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, contribuindo efetivamente para os resultados da organização. Por outro lado, Chiavenato (1999) diz que o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento. Minicucci (1995) também considera o treinamento como um esforço planejado, organizado e projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades.

Para Marras (2001) existem dois objetivos importantes: os objetivos específicos que devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida, sendo eles: Formação Profissional (que eleva o conhecimento do profissional à sua profissão, para melhorar o seu desempenho nas suas atividades), Especialização (que oferece a oportunidade de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico), Reciclagem (atualização dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço) e os objetivos genéricos que trazem a oportunidade do empregado desenvolver a sua motivação dentro da organização.

Já Robbins (2002) mostra dois métodos de treinamento: Treinamento Formal (Planejado com antecedência e com formato estruturado) e Treinamento Informal (Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações, para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados). Para realização do treinamento, é muito importante o levantamento da sua necessidade, para que não seja desviado da sua finalidade.

Marras (2001) explica que o primeiro passo para o processo do sistema de treinamento e desenvolvimento é o levantamento de necessidade de treinamento, que deve ser contínuo e constante dentro das organizações, pois elas devem se adequar às constantes mudanças do mercado. A organização deve priorizar as suas necessidades para avaliar o treinamento a ser realizado. No entanto, Chiavenato (2000), descreve o processo de treinamento como sendo um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação. Conforme figura 1:

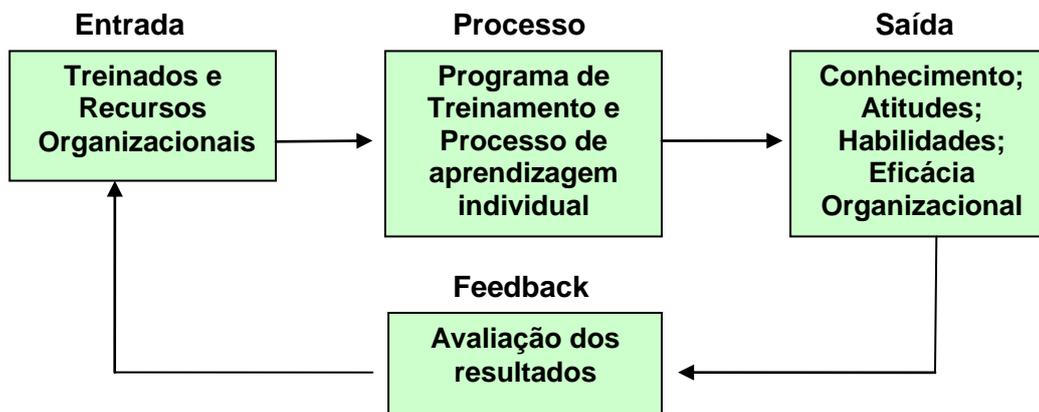


Figura 1: Processo de Treinamento

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, 2000. Recursos Humanos.

Marras (2001) comenta que o levantamento de necessidade de treinamento detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: Cenário relativo ou ação corretiva (realização do treinamento após a falha ocorrida) e Cenário prospectivo ou ação preventiva (antecipação do treinamento para prevenir possíveis falhas no andamento do serviço). A ligação das políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais é o planejamento de treinamento. Gil (2004) ao abordar sobre planejamento de treinamento comenta que:

O planejamento é a escolha das técnicas a serem utilizadas no sentido de otimizar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem com menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro. Estas técnicas podem ser classificadas quando ao uso, tempo e local de aplicação. (GIL, 2004. Disponível em www.sindcamp.org.br. Acesso em 14/09/2010).

Para a execução do treinamento, todos os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da empresa. Marras (2001) dizia que para aplicar é necessário colocar em prática o que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. O importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinandos em uma linha específica da empresa, que é o aprendizado do empregado e crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a organização.

A avaliação do treinamento é a etapa de verificação de todo o processo para saber se o treinamento ocorreu sem falhas. Segundo Marras (2001) a avaliação de treinamento pretende aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. É importante que a organização esteja ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer, para avaliar se trouxe realmente o

retorno esperado pela empresa. O treinamento deve ter uma seqüência para realização das suas etapas, Guimarães (2008) aborda uma seqüência de 05 (cinco) fases no Ciclo de Treinamento, conforme figura 2:

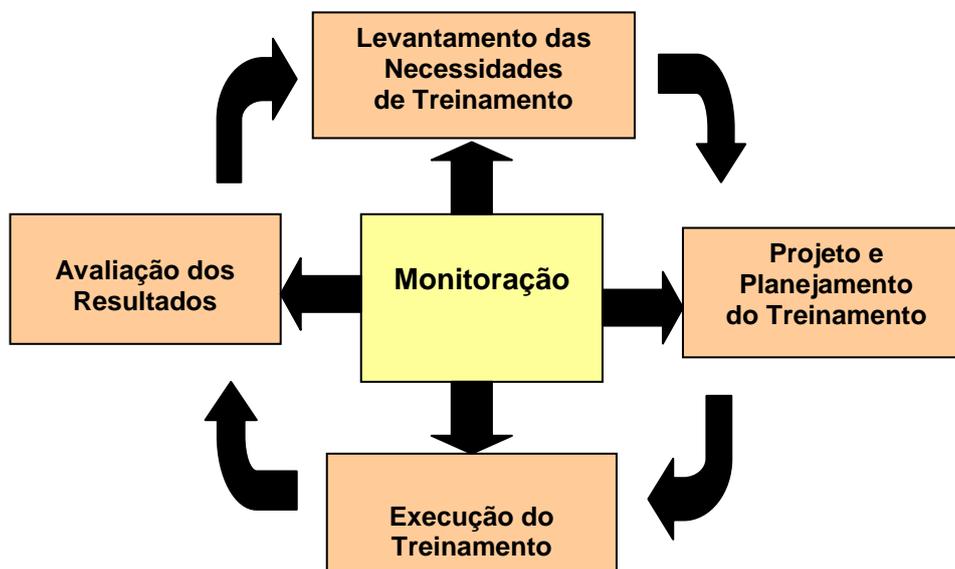


Figura 2: Ciclo de Treinamento

Fonte: GUIMARÃES, Sebastião, 2008. Recurso para implementar o RH Estratégico - Norma ISO 10015.

Cada uma das fases do modelo do Ciclo de Treinamento desenvolvido por Guimarães encontra-se descritas abaixo:

a) Levantamento das Necessidades de Treinamento: têm como objetivo assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização. O treinamento deve ser orientado para atingir resultados estratégicos. Para a definição das necessidades da organização é recomendável considerar, entre outros insumos, a política da organização, sua visão, missão e valores;

b) Projeto e Planejamento do Treinamento: O Projeto e planejamento do treinamento é um processo de quatro etapas, conforme figura 3:

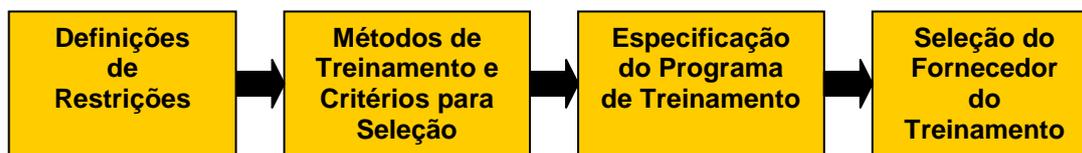


Figura 3: Projeto e Planejamento do Treinamento

Fonte: GUIMARÃES, Sebastião, 2008. Recurso para implementar o RH Estratégico - Norma ISO 10015.

1ª Etapa: Definição das restrições: é de suma importância listar e analisar os possíveis motivos que possam impedir ou dificultar a realização de um treinamento (restrições);

2ª Etapa: Métodos de treinamento e critérios para seleção: a escolha do método de treinamento a ser utilizado é de fundamental importância. Para selecionar os melhores métodos, convém identificar aqueles que satisfaçam as necessidades de treinamento, identificadas.

3ª Etapa: Especificação do programa de treinamento: a especificação do programa de treinamento deve dar uma idéia bem clara das necessidades da organização, dos requisitos do treinamento e dos objetivos do treinamento que definem o que os treinandos estarão aptos a alcançar como resultado do treinamento.

4ª Etapa: Seleção do fornecedor do treinamento: recomenda-se que todo fornecedor de treinamento seja externo ou interno, seja submetido a um exame crítico antes de ser selecionado para fornecer o treinamento. Ao selecionar o fornecedor, é bom verificar se ele tem condições para elaborar e implementar os recursos para a avaliação do treinamento.

c) Execução do Treinamento: Para que a efetivação do treinamento seja realizada com sucesso, é necessário desenvolver um processo de apoio de três etapas, conforme especificado na figura 4:



Figura 4: Execução do Treinamento

Fonte: GUIMARÃES, Sebastião, 2008. Recurso para implementar o RH Estratégico - Norma ISO 10015.

1ª Etapa: Apoio ao pré-treinamento: municiar o fornecedor do treinamento com as informações pertinentes. Informar o treinando sobre a natureza do treinamento e as lacunas de competência que se pretende eliminar. Possibilitar os contatos necessários entre o instrutor e os treinandos;

2ª Etapa: Apoio ao treinamento: fornecer ao treinando e/ou instrutor a infra-estrutura necessária, como por exemplo: ferramentas, equipamentos, documentação, softwares, acomodações. Fornecer oportunidades adequadas e pertinentes para o treinando aplicar as competências que estão sendo desenvolvidas. Dar o retorno sobre o desempenho na atividade, conforme requerido pelo instrutor e/ou treinando;

3ª Etapa: Apoio ao final do treinamento: recebimento de informações de realimentação do treinando e do instrutor. Fornecimento de informações de realimentação para os gerentes e o pessoal envolvido no processo de treinamento.

d) Avaliação dos Resultados: Esta fase é complexa, mas pode ser implantada com certa facilidade. Os resultados do treinamento podem ser avaliados em dois momentos conforme figura 5:

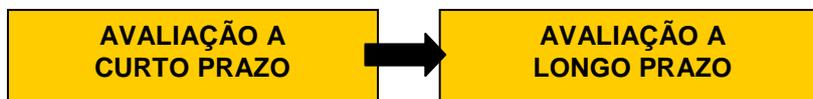


Figura 5: Avaliação dos Resultados

Fonte: GUIMARÃES, Sebastião, 2008. Recurso para implementar o RH Estratégico - Norma ISO 10015.

Avaliação a curto prazo: para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre os conhecimentos e habilidades adquiridas como resultado do treinamento;

Avaliação a longo prazo: para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.

e) Monitoração: O objetivo principal da monitoração é assegurar que o processo de

treinamento está sendo devidamente gerenciado e implantado, de forma a comprovar a eficácia do processo em alcançar os requisitos do treinamento e da organização. Para a validação do processo de treinamento, pode ser feita uma análise crítica das diversas etapas para identificar itens não-conformes e as devidas ações preventivas e corretivas.

2.3 NBR ISO 10015

Uma das formas de assegurar a qualidade do investimento em formação, passa por utilizar ferramentas de gestão adequadas. Existem inúmeras normas e ferramentas disponíveis, tais como a ISO 9001, o modelo TQM (*Total Quality Management*), entre outras. De fato, estes instrumentos podem dar uma contribuição significativa para a melhoria organizacional. Contudo, não garantem diretamente a qualidade nos processos de formação.

Para garantir que os programas de treinamento das empresas desenvolvam as competências essenciais, a ISO – *International Standardization Organization* em 1999, elaborou a norma NBR ISO 10015:2001. A norma está em vigor, aqui no Brasil, desde 30 de maio de 2001 pela ABNT e, vem sendo implementada pelas empresas já certificadas, por aquelas que pretendem ser certificadas e principalmente por aquelas que estão implementando a chamada "Gestão por Competências".

Segundo a ABNT, a função da Norma ISO 10015 é fornecer diretrizes que possam auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades de treinamento, projetar o treinamento, executar o treinamento, avaliar os resultados do treinamento, monitorar e melhorar o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos, conforme nos mostra a figura 6:

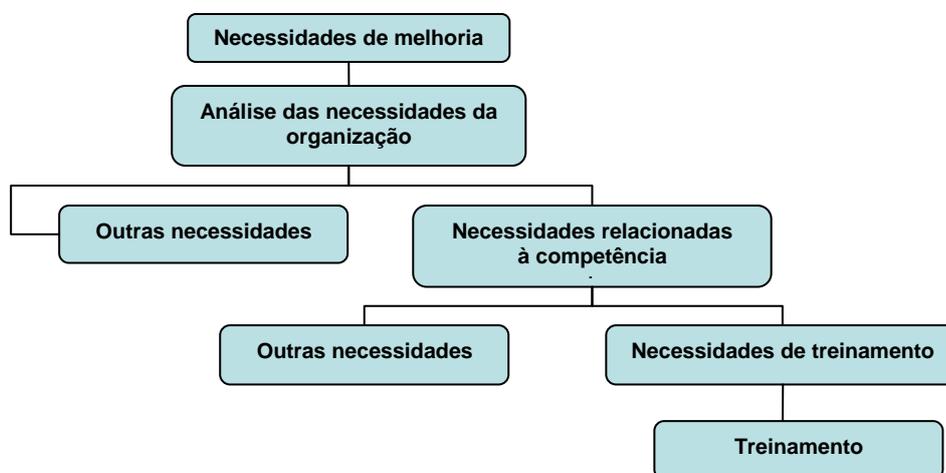


Figura 6: Melhorando a qualidade pelo treinamento

Fonte: GUIMARÃES, Sebastião, 2008. Recurso para implementar o RH Estratégico - Norma ISO 10015.

Necessidade de Melhoria: alta direção da empresa e os gestores (inclusive o de RH) devem, de tempos em tempos, fazer um levantamento das *Necessidades de Melhorias*.

Análise das Necessidades da Organização: uma vez conhecidas às *necessidades de melhorias*, deve-se analisá-las para separar as *necessidades relacionadas à competência*, das outras necessidades requeridas pela organização.

Outras Necessidades: as empresas normalmente têm muitas outras necessidades, como por exemplo: necessidade de novos equipamentos, de melhor sistema de manutenção, de novos investimentos, de novos produtos e muitas outras necessidades de melhoria.

Necessidades Relacionadas à Competência: é conveniente que a organização defina a competência necessária a cada atividade que afeta a qualidade dos produtos e serviços,

avaliar a competência do pessoal para realizar a atividade e elaborar planos para eliminar quaisquer lacunas que possam existir.

Outras Necessidades: existem *outras necessidades* que, supridas, melhoraram a competência dos profissionais e da empresa. Melhorar o plano de carreira, o plano de remuneração, a estrutura ou a estratégia podem ser ações mais eficazes do que o treinamento, para desenvolver ou reter pessoal competente. Outra solução é a terceirização.

Necessidades de Treinamento: feitas às análises anteriores, e se a conclusão for favorável à realização do treinamento como recurso para melhorar a competência deve-se programá-lo. E para programá-lo, é preciso, antes, identificar, com muita clareza, as lacunas de competências que deverão ser solucionadas.

Treinamento: os programas de treinamento devem ser desenvolvidos de acordo com os quatro estágios do “Ciclo do treinamento” que foi abordado no subitem 2.2 desse artigo.

A Norma ISO 10015 é, antes de tudo, uma norma de Gestão de Qualidade. As diretrizes da norma contribuem, de forma significativa, para a melhoria da gestão de empresas, principalmente, para a melhoria da gestão de pessoas. A partir do momento que se “decide” implantar a norma 10015, todos os gestores e funcionários da empresa passam a vê-la como uma “lei” (mesmo que seja “lei menor”) que deve ser implantada em benefício de toda a organização. A seguir, veremos quais os itens que a ISO 10015 aborda para a melhoria da qualidade pelo treinamento e algumas vantagens que a norma traz para as organizações.

Tabela 1: * Itens abordados pela ISO 10015 para Melhoria Contínua e suas Vantagens

Diretrizes para Treinamento	- DNT - Definição das Necessidades de Treinamento;
	- Projeto e planejamento do treinamento;
	- Execução do treinamento,
	- Monitoração e melhoria do processo de treinamento.
Avaliação dos Resultados de Treinamento	- Avaliação de Reação;
	- Avaliação de Aprendizagem;
	- Avaliação de mudança de comportamento,
	- Avaliação de Resultados Qualitativos e Quantitativos.
Avaliação do Retorno do Investimento em Treinamento	- Indicadores para avaliar resultados,
	- ROI – Retorno do investimento.
Vantagens	- Orientação centrada na tecnologia do treinamento e aprendizagem organizacional;
	- Satisfação das necessidades relacionadas à qualidade do treinamento;
	- Facilidade na implantação da norma (para empresas que já possuem os sistemas de gestão da qualidade ISO 9000);
	- Enfoque nos processos, visando à otimização;
	- Aumento da eficiência e a eficácia do RH.

Fonte: Guimarães, Sebastião, 2008. Recurso para implementar o RH Estratégico - Norma ISO 10015.

(*) Adaptada pelos autores (2010)

Empresas como a Mercedes Benz e o Senac de São Paulo relataram suas experiências de sucesso com a utilização da NBR ISO 10015 – Diretrizes para Treinamento. A primeira criou um programa intensivo de capacitação, destinado ao pessoal recém contratado para atuar na área de Marketing. No início do treinamento, os participantes eram informados que haveria, ao final, uma avaliação da aprendizagem. A avaliação era feita através de, aproximadamente, cem questões. O resultado sempre surpreendeu, evidenciando a satisfação dos treinandos, ao serem informados sobre seus índices de aprendizagem.

O índice de aprendizagem – segundo a ISO 10015 - é um excelente indicador da eficiência e eficácia dos programas de treinamento. A aprendizagem, sempre que possível, deve ser avaliada. Já o Senac - SP através do Programa de Desenvolvimento Empresarial – PRODEMP, desenvolveu um programa de treinamento cujo objetivo era a implementação de uma ferramenta denominada genericamente de Método de Resolução de Problema – MRP.

O método consistia basicamente em coordenar grupos de trabalho de uma mesma empresa, para identificar e solucionar problemas de diversas áreas. Na sala de estudos, os grupos faziam um levantamento dos problemas e das oportunidades, e em seguida elaboravam um plano de ação para resolvê-los e aproveitá-los. O plano de cada grupo era apresentado ao grupo maior que contribuía com críticas e sugestões. Após 45 dias, os participantes se reuniam novamente para relator os resultados obtidos.

Como era o esperado, todos os grupos apresentavam seus resultados que, normalmente, eram bastante significativos. Segundo a ISO 10015, quando os treinandos são corretamente envolvidos, eles “aprendem a aprender”, e as falhas que podem ocorrer num determinado treinamento, são facilmente eliminadas ou contornadas.

Sendo assim, pode-se esperar que o resultado do treinamento seja mais eficiente e eficaz quando o mesmo é bem planejado, aplicado, avaliado e monitorado, conforme mostra a norma ISO 10015.

3 Metodologia

A metodologia de pesquisa é exploratória e descritiva e para o desenvolvimento da pesquisa foi adotado levantamento bibliográfico, que de acordo com Severino (2005), consiste na fase de levantamento de documentação existente sobre o assunto e que se define pela natureza dos temas estudados e pelas áreas em que os trabalhos se situam, tratando-se de trabalhos de reflexão teórica. Gil (2006) complementa afirmando que este método oferece a vantagem no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para tanto, o presente trabalho utiliza de estudo de caso, que seguindo as definições de Gil (2006) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Foi aplicado um questionário contendo nove perguntas abertas que abordavam os temas RH estratégico e a implantação da norma ISO 10015 nas organizações.

O questionário foi entregue a quatro gestores de recursos humanos de quatro empresas diferentes, sendo elas, três do setor automobilístico e uma do setor educacional. O tipo de pesquisa é de caráter qualitativo, pois, procura-se, através dela, obter a opinião dos gestores com relação à utilização da norma ISO 10015 e como ela pode trazer resultados no que diz respeito à alcançar um nível mais estratégico na área de RH.

4 Estudo de Caso

Aplicou-se um questionário de nove perguntas às seguintes organizações, três do ramo automobilístico: a empresa A, que realiza o serviço de preparação e pintura automotiva, que está presente no Brasil desde 1995 e se localizada na cidade de Resende-RJ; a empresa B, responsável pela montagem final de motores, sistema de direção hidráulica, tubos de escape e freios, que está localizada, desde 1996, também na cidade de Resende – RJ; a empresa C, responsável pela montagem de bancos, painel de instrumentos, revestimento interno, vidros e chicote elétrico e a montagem da cabine completa, também localizada na cidade de Resende – RJ; e a empresa D, que é uma instituição renomada de ensino superior e pesquisa, que atua na cidade de Lorena, no interior de São Paulo, desde maio de 2006.

5 Resultados e Discussões

Através dos quadros e gráficos abaixo, confrontamos as teorias abordadas com o questionário aplicado, e foram obtidos os seguintes resultados conforme quadro 1:

Quadro Comparativo 1

Questão relacionada ao modelo de gestão do RH da empresa:	
Empresa A	Rumo ao RH Estratégico
Empresa B	Rumo ao RH Estratégico
Empresa C	Rumo ao RH Estratégico
Empresa D	RH Tradicional

A primeira questão abordou o tipo de gestão adotada pela empresa. As empresas do ramo automobilístico possuem uma gestão que caminha rumo ao modelo estratégico e a instituição de ensino, possui uma gestão tradicional de acordo com quadro 2:

Quadro Comparativo 2

Questão relacionada à participação do RH nas decisões da alta direção da empresa:	
Empresa A	Ativa, visando uma forte estratégia da organização.
Empresa B	Ativa, visando uma forte estratégia da organização.
Empresa C	Ativa, visando uma forte estratégia da organização.
Empresa D	Somente quando solicitados (através de aconselhamento)

Com relação à participação do setor de RH nas decisões da organização, as empresas automobilísticas afirmaram que é de tamanha importância que o setor esteja envolvido com a alta direção, no que diz respeito a implantações de projetos e

programas com vista à robustez estratégica da organização. Por adotar uma gestão, ainda tradicional, os gestores de RH da instituição de ensino apenas aconselham os diretores, assim mesmo, quando são solicitados. Vide quadro 3:

Quadro Comparativo 3

Questões relacionadas a treinamento dentro da organização:				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Treinamento para a Seção de RH:	Possui	Possui	Possui	Não possui
Aspectos que influenciam no processo de treinamento:	Cultura Organizacional: o treinamento é visto como um investimento com retorno e como capacitação para o colaborador	Cultura Organizacional: o treinamento é visto como um investimento com retorno e como capacitação para o colaborador	Cultura Organizacional: o treinamento é visto como um investimento com retorno e como capacitação para o colaborador	Cultura Organizacional: o treinamento é visto como custo
Finalidade dos treinamentos aplicados:	Aprendizagem e desenvolvimento do treinando, buscando satisfazer as necessidades da empresa	Aprendizagem e desenvolvimento do treinando, buscando satisfazer as necessidades da empresa	Aprendizagem e desenvolvimento do treinando, buscando satisfazer as necessidades da empresa	Aprendizagem e desenvolvimento do treinando
Tipos de avaliação:	Reação e Eficácia	Reação e Eficácia	Reação e Eficácia	Mudança de atitude
Como são identificados (tipos de avaliação):	Utilização de indicadores de performance nas áreas de qualidade, produção e processos: melhoria contínua	Utilização de indicadores de performance nas áreas de qualidade, produção e processos: melhoria contínua	Utilização de indicadores de performance nas áreas de qualidade, produção e processos: melhoria contínua	Através do processo de trabalho ou questionamento individual

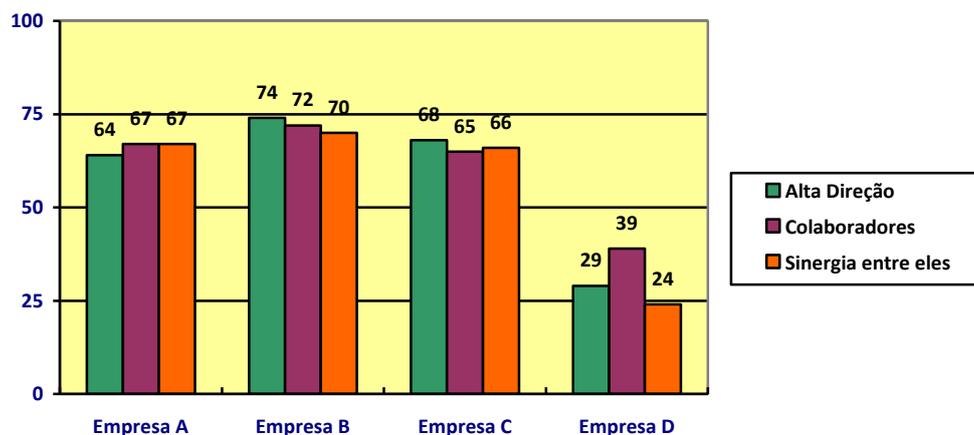
Com relação ao treinamento de funcionários do departamento de RH da instituição de ensino, foi constatado que não se possui treinamento voltado para os mesmos. Quando surgem, são do tipo reciclagem. O aspecto que inviabiliza o processo de treinamento é o fato da empresa não ter uma visão positiva com relação aos treinamentos, que ainda são vistos como custo.

As empresas do ramo automobilístico têm nos treinamentos de pessoal da área de RH um diferencial que ajuda no desenvolvimento dos colaboradores e, também, no aprimoramento do serviço já executado por eles. Através de ações como avaliação de desempenho por competências, programa de desenvolvimento de lideranças e escalonamento dos cargos (com vistas à determinação de uma porta de entrada para as contratações), as organizações procuram garantir o seu *market share* e ampliar a sua competitividade nos negócios. Não são medidos esforços para se criar uma cultura organizacional mais voltada à modernização e competitividade, que são adjetivos que muito engrandecem as empresas atualmente.

Através das avaliações de reação e eficácia, nas empresas do ramo automobilístico, é possível perceber se o colaborador teve o desenvolvimento de seus conhecimentos e se suas competências foram aprimoradas, depois que um treinamento foi aplicado. Em todas as empresas, constataram que a melhor forma de se identificar se um treinamento está sendo eficiente e se os objetivos propostos pela empresa estão sendo alcançados, é através da melhoria contínua da qualidade nos processos de serviço e produção. São utilizados indicadores de performance nas áreas de qualidade, produção e processos (empresas automobilísticas), que auxiliam os gestores na avaliação e identificação de melhorias na atuação de seus colaboradores. Vide gráfico 1:

Gráfico 1 – Questão relacionada ao nível de comprometimento com a estratégia da alta direção e dos colaboradores da empresa.

Fonte: Os Autores (2010)

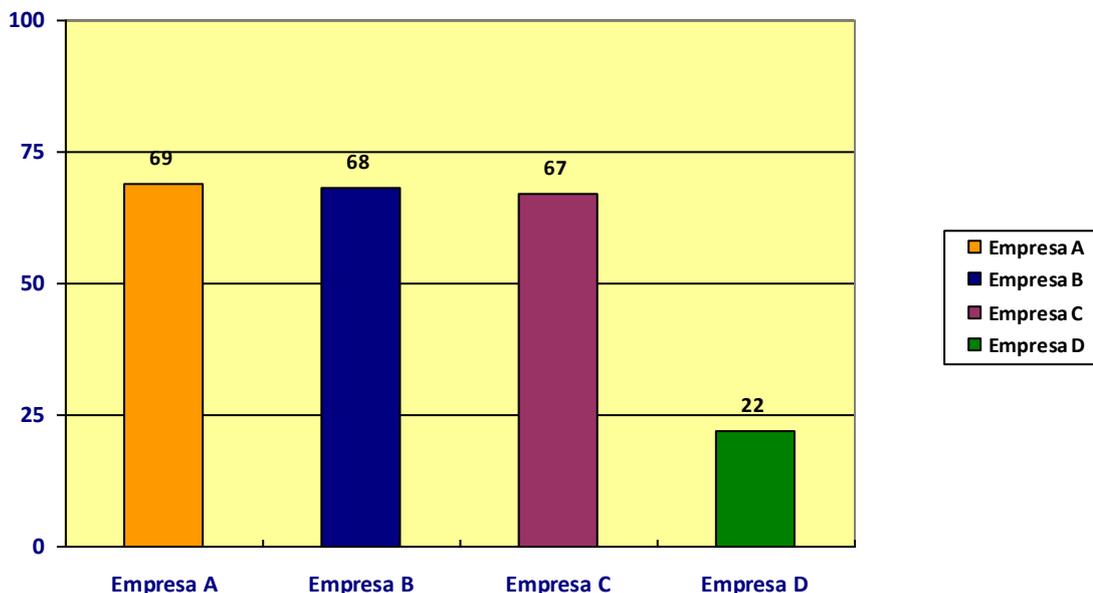


Para os gestores da instituição de ensino, uma empresa não produz o seu melhor, se ambas as partes, gestores e colaboradores, não estiverem devidamente incorporados naquilo que é a missão e os valores da organização. É preciso que esteja bem claro para todos quais são os objetivos que a empresa quer alcançar e como ela irá trabalhar para que isso aconteça.

A gestão estratégica só acontece quando a empresa trabalha em conjunto em vista de um bem comum. Nas organizações do ramo automobilístico não foi diferente. Qualquer programa, metodologia, abordagem ou ferramentas que queiram ser implantadas na empresa, precisam contar com o comprometimento da alta direção até o mais baixo cargo, para que possam ser vislumbrados ganhos e oportunidades para ambas as partes. É preciso que haja o aperfeiçoamento e valorização do trabalho, atuando assim, de forma autêntica e caminhando rumo à melhor gestão estratégica da organização. Sendo assim, com base nos resultados obtidos com a pesquisa, para os autores a pontuação 100 equivale ao total comprometimento com as estratégias da organização, e a pontuação 0, a nenhum comprometimento.

Gráfico 2 – Nível de Estratégia da Área de Recursos Humanos

Fonte: Os Autores (2010)



Assim, com o gráfico acima, é possível analisar como anda o nível de estratégia dos departamentos de recursos humanos das empresas pesquisadas.

A pontuação das quatro empresas analisadas – de acordo com os autores - tem por base os resultados obtidos durante o preenchimento do questionário entregue, que resultou nos quadros comparativos e gráficos já demonstrados anteriormente. Sendo assim: 100 pontos equivalem ao *Nível Estratégico Pleno*; 75 ao *Nível Estratégico Alto*; 50 ao *Nível Estratégico Médio*; 25 ao *Nível Estratégico Baixo*, e 0 a *Nenhum Nível Estratégico*.

Nenhuma das quatro organizações alcançou o estágio pleno da estratégia, pois, de acordo com a pesquisa feita, elas ainda buscam aprimorar a gestão estratégica em todas as áreas da organização, começando pelo departamento de recursos humanos.

Considerações Finais

No Brasil, o maior desafio para os próximos anos é o desenvolvimento de lideranças, seguido da gestão de talentos, do equilíbrio entre necessidades globais e locais e das mudanças de gestão nas organizações. O panorama atual exige que o setor esteja focado em identificar os potenciais líderes e desenvolver suas habilidades profissionais, além de gerir adequadamente os talentos. Dessa maneira, poderemos explorar o que cada colaborador tem de melhor, respeitando a individualidade e compondo a mão-de-obra de forma inteligente. Nestes últimos anos há uma valorização constante deste setor, que tem crescido nas companhias, passaram-se a ser vistos como uma área dedicada a alcançar resultados específicos, melhorando a capacidade de mudança dentro das empresas.

Com a Globalização, a sociedade e a realidade do mercado mundial trouxeram resultados expressivos às empresas, porém em muitos casos positivos e em alguns negativos, principalmente quando é analisado o seu desenvolvimento industrial, a concorrência e a forma com que se relacionam com outros países, em busca de tecnologias, diferencial que torna estas empresas competitivas.

Neste caminho pela busca da excelência, as empresas precisaram de maturidade, planejamento e recursos humanos capacitados para não se sucumbirem neste mercado globalizado. A área de Recursos Humanos presenciou todos estes acontecimentos e, para responder a nova postura do mercado, precisa focar suas atividades em atender às necessidades e às expectativas dos públicos internos e externos, considerando a evolução e as tendências do mercado de trabalho.

A implementação de um RH Estratégico só acontece através de um projeto que tem o treinamento como ferramenta essencial para garantir seu sucesso e o retorno do investimento pretendido. Os profissionais de RH devem desenvolver competências para implementar práticas inovadoras, dando grande ênfase à mensuração de resultados e, às outras diretrizes dadas pela norma ISO 10015.

Verifica-se que a importância da Norma ISO 10015 para se alcançar um RH estratégico, está ganhando especial atenção das empresas que gradativamente percebem que o capital mais valioso é aquele investido em recursos humanos. Esta norma deve ser utilizada pelas organizações, sobretudo dada a importância do treinamento para o aumento da competitividade empresarial. Afinal a competição hoje não é com a empresa do lado, mas com empresas de todo o mundo.

Sendo assim, para se obter um RH estratégico é preciso investir no treinamento dos profissionais, suprimindo suas necessidades, otimizando os processos organizacionais e alcançando os resultados esperados.

Pode-se constatar após análise que, as diretrizes para o treinamento, de acordo

com a Norma ISO 10015, atendem diretamente as organizações, no que diz respeito às suas necessidades apontadas. Ela interliga o treinamento com o sistema de gerenciamento da organização, além de contribuir para o desempenho total e a competitividade da organização.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Gestão de Qualidade - Diretrizes para Treinamento – ABNT NBR ISO 10015:2001*. São Paulo, 2010.

ARBACHE, Jorge S. CORSEIUL, Carlos Henrique. **Liberalização Comercial e Estruturas de Emprego e Salário**. Rio de Janeiro: RBE, 2004.

BISPO, Patrícia. **Investir em treinamento de acordo com a ISO 10015**. Pernambuco, 2010. Disponível em: www.rh.com.br. Acesso em 11/02/2010.

CACCIAMALI, Maria C. **Globalização e Processo de Informalidade**. Campinas: Economia e Sociedade, jun. 2000. Disponível em www.scielo.com.br. Acesso em 06/09/2010.

CAMPOS, Jorge de Paiva.; GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo, 2008. Disponível em www.qualidadeonline.wordpress.com. Acesso em 11/02/2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto – **Recursos Humanos: O capital humano das organizações** – 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004, 17 e 18 pag.

DELAROLI, Lucimar. **Como tornar seu RH estratégico de fato**. São Paulo, 2008. Disponível em www.rh.com.br. Acesso em 29/03/2010.

ELIAS, Marcelo. **Mas o que é um RH estratégico?**. São Paulo, 2009. Disponível em www.marcelodeelias.com. Acesso em 11/02/2010.

ELIAS, Marcelo. **O papel do RH: Pessoas ou Negócio?**. São Paulo, 2009. Disponível em www.marcelodeelias.com. Acesso em 11/02/2010.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Editora Atlas, 1989, 138 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, S. **Teoria sobre Treinamento**. RH SINDICAMP – Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas do Campinas e Região. São Paulo, 2004. Disponível em www.sindcamp.org.br. Acesso em 14/09/2010.

GUIMARÃES, Sebastião. **Recurso para implementar o RH Estratégico - Norma ISO 10015**. São Paulo, 2008. Disponível em www.rh.com.br. Acesso em 11/02/2010.

GUIMARÃES, Sebastião. **ROI em Treinamento - Indicador do Retorno do Investimento**. São Paulo, 2008. Disponível em www.blog.tgtreinamento.com.br. Acesso em 13/03/2010.

GUIMARÃES, Sebastião; SOUZA, César. **A Hora e a vez do RH Estratégico**. São Paulo, 2008. Disponível em www.rhportal.com.br. Acesso em 20/04/2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAYO, Elton; LEWIN, Kurt; DEWEY, John; VITELES, Morris; HOMANS, George C. **Escola das Relações Humanas**. São Paulo, 1949. Disponível em www.professorcezar.adm.br. Acesso em 21/09/2010.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREIRA, Mariah T. N. **Teoria das Relações Humanas**. São Paulo, 2007. Disponível em www.htmlstaff.org. Acesso em 21/09/2010.

POCHMANN, Márcio. **A década dos Mitos**. São Paulo: Editora Contexto, 2001, p. 39-78.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22ª edição. São Paulo: São Paulo: Cortez Editora. 2005.

SILVA, Ronaldo Cruz. **O Mercado Globalizado**. 2004. Disponível em www.administradores.com.br. Acesso em 06/09/2010.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1980, 134 p.