



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



IV MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO E ÁREAS AFINS

ANAIS

26 de outubro e 8 de novembro de 2010



Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes)
Departamento de Ciências da Administração
Grupo Estudos e Pesquisas em Administração (GEPAD)

Montes Claros/MG



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM



REITOR

Prof. Paulo César Gonçalves de Almeida

VICE-REITOR

Prof. João dos Reis Canela

PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO

Prof.^a Marina Ribeiro Queiroz

PRÓ-REITORA DE PESQUISA

Prof.^a Silvia Nietzsche

PRÓ-REITORA DE ENSINO

Prof.^a Maria Ivete Soares de Almeida

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Prof. Mestre Cledinaldo Aparecido Dias

COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Mestre Rogério Martins Furtado

**COORDENADORA DA III MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO E
DO GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Profa. Mestre Simone Viana Duarte

COMISSÃO CIENTÍFICA

Prof. Ms. Cledinaldo Aparecido Dias

Prof. Ms. Frederico Augusto Malta Ribeiro

Profa. Ms. Geralda Eliana Veloso Lopes de Sá

Prof. Ismael Mendes dos Santos Junior

Profa. Karla Veloso Coura

Prof. Doutorando Narciso Ferreira dos Santos Neto

Prof. Ms. Reinaldo Cezar Sandes

Prof. Doutorando Roney Versiane Sindeaux

Profa. Ms. Simone Viana Duarte (coord.)



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



COMISSÃO ORGANIZADORA

Acadêmicos Voluntários

Amanda Pereira dos Santos

André Felipe Vieira Colares

André Nilson Cardoso dos Santos

Bruna Patrícia Sarmiento Costa

Camilla Silva Maciel

Caroline Araújo Souza

Dayane Soares da Cruz

Fabiane Ribeiro Pereira

Hudson Tadeu Silva Nobre

Izabella Almeida Martins

Janaine Pereira Santos

Jéssica Célia Alves dos Santos

Luana Mota Gonçalves

Ludmila Souza Campos

Maria Cristina Andrade Silva

Paulo Henrique de Araújo Silva

Raiene Franciele de Sousa

Stéfane Rianne Alves de Oliveira

Apoio

Estagiário do GEPAD: Hudson Tadeu Silva Nobre

Diretoria do Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Pró-reitoria de Extensão

Imprensa Universitária

Empresa Junior de Administração

Gerência de Tecnologia da Informação

Assessoria de Comunicação Social – ASCOM



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
 CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
 CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
 GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



SUMÁRIO

1 PROGRAMAÇÃO GERAL	4
2 OBJETIVOS E PÚBLICO ALVO.....	5
3 CONSOLIDADO DOS PARTICIPANTES E EXPOSITORES.....	6
4 TRABALHOS APRESENTADOS	8
5 SESSÃO PÔSTER (RESUMOS)	10
6 COMUNICAÇÃO ORAL (ARTIGOS)	16
7 DOCUMENTAÇÃO FOTOGRÁFICA DOS EVENTOS.....	102



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



IV MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO E ÁREAS AFINS

PROGRAMAÇÃO

DATA: 26 de Outubro e 08 de Novembro de 2010

LOCAL:

- Modalidade Pôster: Quadra 2
- Modalidade Comunicação Oral: Auditório do prédio 1, localizado no 3º andar, Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA, Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro, Unimontes, Montes Claros - MG.

HORÁRIO e EVENTOS:

- Dia 26 de Outubro: Modalidade Pôster 19 às 21 horas.

CREDENCIAMENTO

EXPOSIÇÃO, VISITAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS POSTERES À COMISSÃO CIENTÍFICA.

- Dia 08 de Novembro: Modalidade Comunicação oral 18:30h às 22h30

ABERTURA SOLENE

COMUNICAÇÃO ORAL E OBSERVAÇÕES DA COMISSÃO CIENTÍFICA

ENCERRAMENTO

2 OBJETIVO E PÚBLICO ALVO

A IV Mostra Científica de Administração e áreas afins busca apresentar e divulgar as atividades de pesquisa realizadas por docentes, discentes e profissionais da área de Administração e afins, de forma a estimular a produção científica, fomentando debates que contribuam para a construção de novas práticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Durante o evento, pretende-se divulgar as atividades de pesquisa do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração/Departamento de Ciências da Administração, dos estudantes de graduação e de pós-graduação do curso de Administração da Unimontes e de outros cursos e instituições de ensino superior na área e afins.

PÚBLICO-ALVO: docentes, discentes de graduação e de pós-graduação em Administração e áreas afins da Unimontes e de outras instituições, bem como profissionais da área.

3 CONSOLIDADO DOS PARTICIPANTES E EXPOSITORES

A IV Mostra Científica de Administração da UNIMONTES realizada nos dias 26 de outubro e 08 de novembro de 2010 contou com 27 participantes (autores e co-autores), de acordo com a TAB. 1 e 2 e o GRAF. 1.

Foram recebidas 15 inscrições sendo duas indeferidas e um desistente. No total de 11 trabalhos, 6 foram apresentados na modalidade Comunicação Oral e 5 com apresentação e exposição de pôsteres, contemplando várias áreas temáticas.

Nos dois momentos do evento (modalidade pôster e modalidade comunicação oral) participaram 357 pessoas, conforme pode-se visualizar na TAB. 1 e ANEXO A-listas de presença.

TABELA 1
Participantes e Expositores da IV Mostra Científica de Administração e áreas afins da UNIMONTES

PARTICIPANTES	QUANTIDADE
ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO – EXPOSITORES:	
Faculdades Integradas do Norte de Minas – <i>FUNORTE</i>	4
Fundação Educacional Alto Médio São Francisco - FUNAM	1
Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES	5
Subtotal	10
ACADÊMICOS DA UNIMONTES PRESENTES	261
ACADÊMICOS DA UFMG PRESENTES	67
Subtotal	328
ACADÊMICOS DE OUTROS CURSOS – EXPOSITORES:	
Ciências Econômicas	1
Subtotal	1
PROFESSORES PRESENTES:	15
Subtotal	15
Trabalhos inscritos e indeferidos ou ausente	03
TOTAL (Participantes nos dois momentos da Mostra)	357

Fonte: Dados coletados nas folhas de presença na IV Mostra Científica de Administração e áreas afins, 26 de Outubro e 08 de Novembro/2010.

Os trabalhos apresentados por pesquisadores da Unimontes representaram 43% dos participantes. Outros 36% dos pesquisadores responderam ao chamamento através do site da Unimontes e de cartazes distribuídos por diferentes instituições do município de Montes Claros/MG . É o quarto evento dessa natureza realizado com sucesso e qualidade. Dos inscritos, 21% dos trabalhos foram indeferidos pela Comissão Científica e um não compareceu (ver TAB. 2 e GRÁF. 1).

TABELA 2
Relação entre trabalhos da Unimontes e de outras faculdades/instituições

Total de trabalhos inscritos	14
Trabalhos da Unimontes apresentados	6
Trabalhos de outras faculdades/instituições apres.	5
Trabalhos indeferidos e ausente	3

Fonte: Fichas de inscrição, parecer da Comissão Científica e Folha de presença.

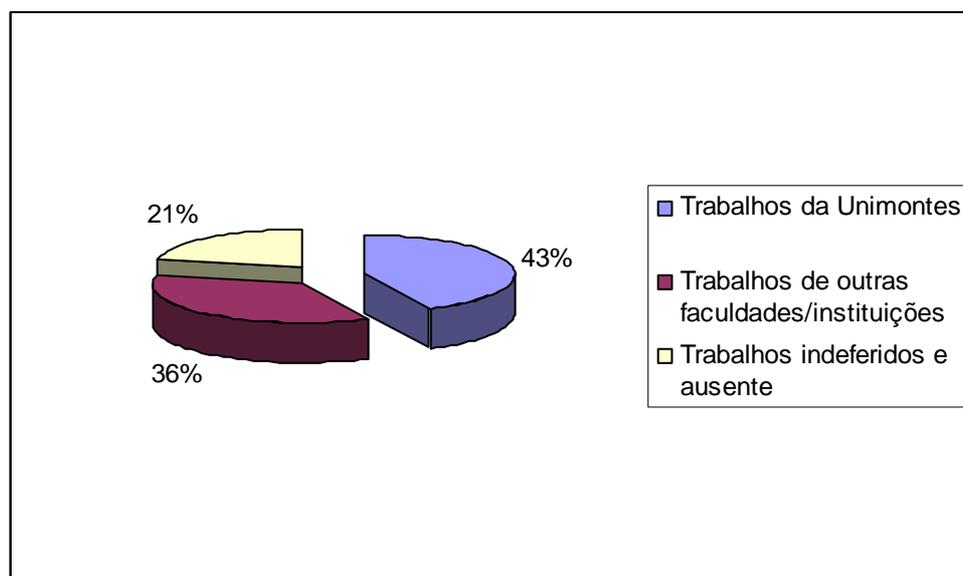


GRÁFICO 1 – Relação entre trabalhos inscritos da Unimontes e de outras instituições
Fonte: Fichas e comprovantes de inscrição arquivadas no Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração – GEPAD; novembro/2010.

4 TRABALHOS APRESENTADOS

Os trabalhos apresentados na categoria pôster e comunicação oral foram principalmente relatórios de pesquisa (45,5%) e monografias (45,5%), sendo uma tese de doutorado.

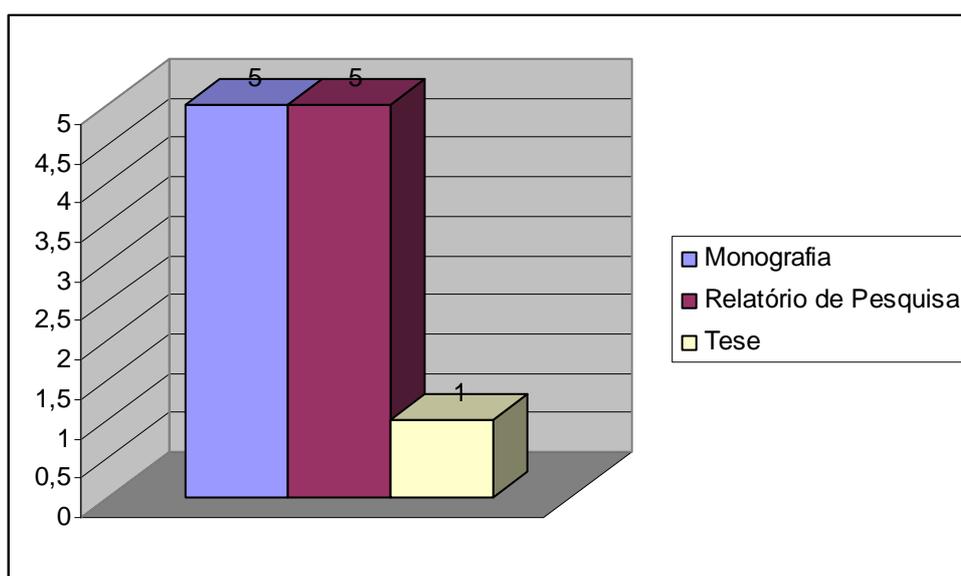


GRÁFICO 1 - Tipos de trabalhos apresentados na IV Mostra Científica de Administração e áreas afins

FONTE: Dados coletados nas fichas de inscrições

As áreas temáticas apresentadas foram bastante variadas conforme pode ser observado na TAB. 3.

TABELA 3

Áreas Temáticas apresentadas na IV Mostra Científica de Administração e áreas afins

Áreas Temáticas	QUANTIDADE
Administração Financeira	1
Administração de Recursos Humanos	6
Administração de Recursos Patrimoniais e Materiais	1
Economia	1
Gestão Estratégica	1
Licitação	1
TOTAL	11

Fonte: Formulário de inscrição da IV Mostra Científica

5 SESSÃO PÔSTER (RESUMOS)

Apresentação à comissão científica de 19:00 às 20 horas

Exposição dos trabalhos: Quadra 2, dia 26 e 27 de outubro de 2010

SUMÁRIO

	RELATOR	TEMA	Pág.
1	Wellington Nascimento de Souza	Análise do Clima Organizacional do Yázigi Internexus	11
2	Cleverson Ramon C. Silva	A dívida pública e suas consequências	12
3	Raiene Franciele de Sousa	O Estudo do Clima Organizacional da Santanense	13
4	Diego André Barbosa de Moura	Estudo do Clima Organizacional de uma Empresa Pública	14
5	Janaíne Pereira Santos	Pesquisa de Clima Organizacional na Empresa Imagens Médicas (IMED) em Montes Claros	15

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO YÁZIGI INTERNEXUS

Helenara Mendes Santos¹
Amanda Mendes Souza²
Wellington Nascimento Souza³

RESUMO: Este artigo é resultado de um estudo sobre o clima organizacional feito na Escola de idiomas Yázigi Internexus, onde se buscou identificar quais são os possíveis fatores que afetam, negativamente e positivamente, a motivação das pessoas que integram a empresa. O estudo do clima organizacional é um instrumento administrativo excelente para identificar percepções e atuar nas melhorias e mudanças qualitativas para a organização e seus colaboradores. Esta análise deu-se por intermédio de questionário fechado, aplicado aos funcionários da empresa, e teve como objetivo principal, mensurar a qualidade de vida dos mesmos na organização. Foi apresentado aos pesquisados: os objetivos do trabalho, a definição de Pesquisa de Clima Organizacional e as Características da pesquisa, assegurando os aspectos éticos e sigilosos de todo o trabalho. Foram utilizados seis indicadores na pesquisa, são eles: Remuneração, carreira, treinamento, comunicação, liderança e autonomia. É vital para uma empresa que quer obter sucesso e se manter em alta no mercado, investir em um clima harmonioso, visto que, o clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. A pesquisa revelou a realidade percebida pelos colaboradores e não somente o que efetivamente acontece. Um clima organizacional razoavelmente favorável, com uma pequena inquietação com relação a questões que interferem na produtividade, identificada por eles.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Yazigi; RH.

¹ Acadêmica do 3º período do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES – helenaramendes@hotmail.com.

² Acadêmica do 3º período do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES – amandasouza@yazigi.com

³ Acadêmico do 3º período do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES – wellingtonn_souza@hotmail.com.

A DÍVIDA PÚBLICA E SUAS CONSEQUÊNCIAS

Cleverson Ramom Carvalho Silva⁴
Luciene Rodrigues⁵

RESUMO:

O problema da inflação foi um dos grandes desafios de política econômica vivido pelo Brasil. Atualmente o objetivo dos governos é o equilíbrio das contas públicas. Nos noticiários recentes, vemos o problema da dívida pública – interna e externa – ganhar grande importância na discussão de plataformas de governo. Seus desdobramentos, políticas para contenção e um inevitável aumento são pautas relevantes quando se quer assegurar uma economia estável. Para desenvolvimento desta pesquisa, contextualizou-se o problema da dívida pública dentro do Brasil no período que se caracteriza pela contenção da inflação, ou seja, fim do período de hiperinflação até o governo Lula, ressaltando as principais mudanças na estrutura da dívida pública, e seu considerável aumento. A metodologia se baseia na consulta bibliográfica específica e sites oficiais que disponibilizam orçamentos da união. Como nenhum fato econômico se manifesta isoladamente, a dívida pública está ligada a questões sociais e políticas nacionais e internacionais. Dessa forma, é de grande relevância analisar sua origem e evolução, para assim entender a situação do endividamento público brasileiro e compreender as soluções dadas pelo governo bem como suas consequências na sociedade. Essas consequências atingem diretamente a população, pois o endividamento é gerado quando o governo gasta mais dinheiro do que arrecada, esta diferença gera uma pressão sobre os impostos, pesando no bolso do contribuinte. Outra forma de captação de recursos pelo governo são os títulos públicos, que são papéis que pagam determinada taxa de juro aos investidores dispostos a comprá-los. Uma terceira opção são os empréstimos do FMI, que em contrapartida exige uma política recessiva guiada por superávits comerciais. Outro dado importante a ser acrescentado posteriormente é a relação da dívida com o PIB. Os resultados obtidos são parciais, mas sugerem que quanto maior o aumento da dívida pública, maior é a pressão sobre os impostos e maior é a fuga de investimentos para setores da economia como saúde e educação.

PALAVRAS-CHAVE : Dívida Pública- Inflação- Políticas Públicas

⁴ Acadêmico do curso de ciências econômicas Unimontes. Endereço eletrônico:
ramom.moc@hotmail.com

⁵ Professora titular do curso do departamento de economia Unimontes. Endereço eletrônico:
rluciene@unb.br

O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA DE TECIDOS SANTANENSE

Jemima Rodrigues Silva⁶
Raiene Franciele de Sousa⁷
Stéfane Raianne Alves de Oliveira⁸

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo caracterizar e avaliar o clima organizacional na Companhia de Tecidos Santanense, uma empresa têxtil localizada em Montes Claros - MG. Para tanto, buscou-se, através da revisão bibliográfica, identificar as variáveis consideradas adequadas ao estudo do clima organizacional. Utilizou-se, para a coleta de dados, de questionário estruturado e aplicado a 20 funcionários da empresa citada. Os resultados da pesquisa revelam um quadro bastante positivo, segundo a percepção de seus empregados, com um índice de aprovação bastante alto para as afirmativas propostas, o que revela um grau de satisfação elevado de toda a equipe. Foram observadas algumas deficiências, como a necessidade de maior investimento na carreira dos funcionários, e maior divulgação interna das atividades empresariais, itens que devem receber atenção especial por parte dos gestores. No geral, pode-se considerar pelos resultados encontrados, que existe um clima bastante favorável e propício ao desempenho profissional de seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional; satisfação no trabalho; empresa; funcionários.

⁶ Acadêmica do 3º período do Curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. UNIMONTES – jemisfonseca@yahoo.com.br

⁷ Acadêmica do 3º período do Curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. UNIMONTES – raienefranciele@yahoo.com.br

⁸ Acadêmica do 3º período do Curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. UNIMONTES – stefane.raianne@yahoo.com.br

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA PÚBLICA

Eustáquio Rodrigues Versiani Júnior⁹
Diego André Barbosa De Moura¹⁰
Freddy Freitas Alcântara¹¹

RESUMO

Com o anseio de entender na prática o conceito de clima organizacional, este artigo aborda a realização de uma pesquisa cujo objetivo foi conhecer o clima organizacional de uma instituição pública. Realizado por acadêmicos do 3º período do Curso de Administração, com o propósito de diagnosticar, foram considerados aspectos como autonomia, motivação, liderança, carreira, treinamento e comunicação. Através da pesquisa de campo de caráter exploratório e aplicação de questionário aos setores de Compras, Licitação e Convênios. Detectou-se que, 50% dos entrevistados informaram que o salário recebido é insuficiente para suprir as necessidades pessoais; 50% dos trabalhadores abordados discordaram parcialmente da afirmativa de sentirem motivados na instituição, sendo que outros 40% discordaram totalmente da mesma afirmativa. Porém, quando questionados sobre ter autonomia para tomada de decisões, 70% dos informantes concordaram parcialmente. Analisando todos os dados coletados, nota-se uma situação mais insatisfatória nas respostas obtidas dos entrevistados em relação aos aspectos propostos, levando a concluir que é necessária uma atuação maior da Administração de Recursos Humanos nos setores.

PALAVRAS-CHAVE: CLIMA ORGANIZACIONAL, PESSOAS E ORGANIZAÇÕES E MOTIVAÇÃO.

⁹ Acadêmico do 3º período do Curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. UNIMONTES

¹⁰ Acadêmico do 3º período do Curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. UNIMONTES

¹¹ Acadêmico do 3º período do Curso de Administração da Universidade de Estadual Montes Claros. UNIMONTES

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA IMED –
IMAGENS MÉDICAS EM MONTES CLAROS - MG**

Fabiane Pereira Ribeiro¹²
Janaíne Pereira Santos¹³
Simarly Maria Soares¹⁴

RESUMO: O fator humano tem sido considerado o grande diferencial das empresas para vencer a competitividade. Este artigo tem por objetivo, demonstrar a importância do clima organizacional no que se refere à motivação e satisfação dos colaboradores na empresa IMED- Imagens Médicas. Percebe-se que a partir da análise do clima pode-se identificar as necessidades internas na organização em relação aos funcionários. O estudo utilizou a pesquisa bibliográfica sobre as complexidades das organizações e das pessoas e como elas se manifestam para a compreensão das dinâmicas para adaptação e integração dos colaboradores nas organizações. Foi realizada também a pesquisa de campo de caráter exploratório. A técnica utilizada para coleta de dados foi um questionário com 39 questões, aplicado a 10 funcionários, que representam 37% dos recursos humanos da organização. Pelos resultados obtidos, percebeu-se que quanto ao grau de satisfação com o emprego, 100% estão satisfeitos, uma vez que 60% consideram bom e 40% excelente. Na variável autonomia, 80% estão relativamente satisfeitos, sendo que 40% concordam em parte e 40% plenamente, contudo esse último aspecto foi um dos que mais apresentou índices de neutralidade, cerca de 20 a 30%. A variável carreira obteve 60% de relativa satisfação, porém foi a que mais apresentou insatisfação, sendo 30% discordando plenamente. Por fim, observou-se a predominância de um clima organizacional favorável. Os funcionários de maneira geral sentem satisfação com o cargo e valorizados no que fazem e estão satisfeitos em trabalhar na empresa. Todavia, apresenta aspectos, como a autonomia e a carreira, que devem ser melhorados.

PALAVRAS – CHAVE: Organização, Pessoas, Clima Organizacional.

¹² Acadêmica do 3º período do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES – E-mail: fabianinha.ribeiro@yahoo.com.br

¹³ Acadêmica do 3º período do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES – E-mail: janaine_psantos@hotmail.com

¹⁴ Professora Mestre na Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES e Faculdades Santo Agostinho – E-mail: simarly@gmail.com

6 COMUNICAÇÃO ORAL (ARTIGOS)

Tempo para apresentação : 10 min

Tempo de questionamentos: 5 a 10 min

Exposição dos trabalhos: 3º andar do CCSA – Prédio 1, dia 08 de novembro de 2010

SUMÁRIO

	RELATOR	TEMA	Pág.
1	Marcus Vinícius Cotta Drumond	Adaptação de um modelo de Gestão Estratégica à Instituições de Ensino Superior Fundacionais, a partir de <i>Balanced Scorecard</i>	17
2	Valéria Ribeiro de Melo	Análise da adequabilidade do plano de cargos e salários de Prefeitura Municipal do Norte de Minas	40
3	Marcos Antônio Mendonça	Análise do processo de gerenciamento do estoque de peças em empresa do segmento de máquinas e implementos agrícolas no município de Montes Claros - MG	50
4	Reginaldo Morais de Macedo	Análise da viabilidade de criação de associação de empresas do setor de panificação de Montes Claros – MG, com vistas à redução dos custos de aquisição de matéria-prima	61
5	Elaine Nascimento de Lima	O processo de identificação de sistema de avaliação de desempenho adequado ao contexto de empresa do segmento agropecuário no município de Montes Claros - MG	74
6	Átila Sarmiento Toledo	A utilização da modalidade Pregão Eletrônico no processo de compras da Universidade Estadual de Montes Claros	88

Obs. Cabe ressaltar que o conteúdo e observância às normas da ABNT são de exclusiva responsabilidade dos autores.

Adaptação de um modelo de gestão estratégica à instituições de ensino superior fundacionais, a partir do *Balanced Scorecard*

Marcus Vinícius Cotta Drumond¹⁵

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar de que maneira a ferramenta BSC pode ser adaptada na gestão estratégica de uma entidade de ensino fundacional. No seu desenvolvimento procedeu-se uma revisão bibliográfica sobre o gerenciamento estratégico em Instituição de Ensino, sem fins lucrativos. O BSC foi a ferramenta escolhida por integrar macro e micro gestão, pelo fato de possibilitar a avaliação do desempenho sob a ótica das quatro perspectivas. Considerando-se a realidade de um estudo de caso e pesquisa na área social, utilizou-se a abordagem metodológica do problema por meio da técnica qualitativa, com o apoio de uma pesquisa quantitativa explicativa e não experimental, não probabilística, com uma amostragem intencional ou de seleção racional. Foi trabalhado o BSC conforme a necessidade da ferramenta para a instituição, com base nas peculiaridades percebidas neste ambiente. Demonstrou-se a adaptação através da prática de todas as etapas do BSC. Foi apresentada a adaptação com o intuito de se verificar sua utilização na vida da instituição. Observaram-se como resultados deste exercício através da pesquisa realizada após a utilização do BSC entre os participantes, que a sua utilização não é simples, uma vez que a sua instalação requer energia, força e recursos financeiros, que poderiam ser dificultadores. Os resultados oriundos do uso desta ferramenta necessitam de mudanças essenciais na cultura da instituição como a quebra de paradigmas de que caso se queira melhorar, crescer e inovar, tem que utilizar de ferramentas de gestão como o BSC.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Balanced Scorecard. Instituição de Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

Administrar uma instituição de ensino é tarefa complicada, quanto mais se tem o agravante da mesma ser fundacional. Para Oliveira, Ross e Altimeyer (2005), apesar de vulneráveis e o ambiente mutante, colocam-se como alternativa, sobretudo, às classes menos abastadas, as organizações sem fins lucrativos, na oferta de produtos e serviços sociais.

¹⁵ Superintendente Executivo e Coordenador de Estágios da Fundação Educacional Alto Médio São Francisco – FUNAM. Coordenador Geral do Centro Vocacional Tecnológico – CVT/Pirapora. Professor de Gestão Estratégica da Faculdades Santo Agostinho. Mestre em Gestão de Empresas pela UAA - Universidad Autónoma de Asunción/PY - Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales. Doutorando em Gestão de Empresas pela Universidade De Trás-os-Montes e Alto Douro em Vila Real/PT. MBA em Administração e Negócios pelo IBMEC/Belo Horizonte. Formado em Administração de Empresas pela Universidade FUMEC/Belo Horizonte. m.drumond@hotmail.com

Os desafios além de motivadores são profundos, principalmente por terem estas instituições que trazer eficaz e eficientemente respostas à sociedade a que pertencem, pois à sociedade é que as mesmas pertencem.

Continuando, Oliveira, Ross e Altimeyer (2005), dizem que mais do que adaptações em termos de aplicações, as ferramentas de gestão que tanto contribuem para o sucesso das ‘empresas de mercado’ devem ser recriadas, especificamente para uso das organizações sem fins lucrativos.

Na linha de pensamento de Herrero Filho (2005), a gestão estratégica é um grupo de sentenças e atos estratégicos que determinam a atividade de uma corporação em longo prazo. Há este tipo de gestão somam-se uma análise profunda dos ambientes externo e interno, exposição da estratégia, execução da estratégia, determinar a valia da mesma e controle.

Kaplan & Norton (1997), no início da década de 90, se questionavam porque tantas organizações não conseguiam tirar suas ideias do papel e concretizá-las. Dessa, e de outras perguntas, surgiu o *Balanced Scorecard*.

Aqui então chegamos ao cerne de nossa pesquisa, ou seja, a ferramenta de gestão e planejamento estratégico, o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* para este pesquisador poderá ser um instrumento possível à administração de instituições de ensino, razão da pesquisa, seja técnica ou universitária, que também queira sintetizar a avaliação do desempenho da instituição como um todo, podendo até qualificar seu processo de avaliação institucional quando orientado pela estratégia institucional.

Comprovando este pensamento Oliveira (2007) diz que para atingir de maneira acertada ao confronto apresentado, torna-se cada vez mais preciso a utilização de ferramentas que possibilitem instalar uma forma de gestão, maleável e de acordo com as necessidades dos clientes.

Porém, como a ferramenta BSC não foi idealizada originalmente visando as instituições de ensino e sim as organizações como um todo é que se pensou nesta pesquisa, aplicando-a em uma instituição fundacional desprovida até então de uma gestão científica.

O benefício que se espera com o resultado desta pesquisa, é comprovar a necessidade da instituição estudada de implementar ferramentas de gestão que dêem sustentáculos para o futuro que se visiona progressista e que o BSC tem seu lugar como agente integrador e colaborador deste momento.

Nas últimas décadas, houve no Brasil uma expansão quantitativa nas IES em termos de número de matrículas.

Contudo, Moraes (2001) afirma que esta expansão do ensino superior gerou, na sua grande maioria, transformações nestas instituições, mesmo sem entenderem com exatidão o grau e o processo às quais foram submetidas.

Devido a este crescimento, novas ferramentas de gestão que preservem a qualidade das IES, mas que ao mesmo tempo aumentem sua capacidade de resposta diante dos novos e crescentes desafios, tornando-as mais eficientes e transparentes, tendem a fazer a diferença em qualquer sociedade.

Paralelamente, notou-se um crescimento percentual em relação ao número de matrículas entre as IES e a Instituição estudada bem maior a favor desta última, apesar de oscilações negativas no crescimento da Fundação, no decorrer dos anos. A busca pela qualificação profissional, a localização estratégica e o empenho dos gestores a levaram a este crescimento, apesar do arcadismo declinante de uma gestão amadora e fundamental dos próprios que nunca realizaram ações, planos ou utilizaram de ferramentas de gestão estratégica, acobertada pela boa vontade e despotismo dos mesmos.

Devido a este crescimento, novas ferramentas de gestão que preservem a qualidade da Faculdade, da Escola Técnica e da mantenedora da Instituição estudada, mas que ao mesmo tempo aumentem sua capacidade de resposta diante dos novos e crescentes desafios, tornando-as mais eficientes e transparentes, tendem a fazer a diferença em qualquer sociedade.

Nesse contexto, o desenvolvimento desse trabalho é relevante e justificável quando entendido como incentivador da melhoria da qualidade de ensino, da ampliação do atendimento à comunidade, do desenvolvimento da pesquisa e da extensão, da contínua informação para toda a sociedade da situação e dos seus custos, além de atingir os pontos fracos da organização e suas gestões em um todo, visto que a Instituição estudada desde os seus primórdios cresceu percentualmente mais que as escolas de ensino superior, com um grau de gerenciamento meramente escolar e amador.

A relevância e importância deste trabalho poderá ser identificada como uma contribuição marcante para não somente a instituição de ensino estudada, mas que também poderá ser aplicada à organizações semelhantes, guardando-se as devidas características próprias, culturas e crenças. O BSC estará sendo testado fora da razão para que foi proposto inicialmente, provando assim sua versatilidade.

Como objetivo geral do trabalho, sugere-se Explicar a adaptação da ferramenta do BSC à entidade de ensino fundacional pesquisada.

E como Objetivos Específicos, salienta-se:

- Verificar a implantação da ferramenta de gestão do BSC, na instituição de ensino fundacional pesquisada.
- Analisar a utilização da ferramenta do BSC na instituição de ensino fundacional pesquisada.
- Verificar os fatores que podem levar a busca de outras abordagens, diferentes às do BSC utilizadas na instituição, em relação às ferramentas de gestão e estratégia organizacional.

Escolheu-se o Estudo de Caso como metodologia da pesquisa, pois segundo Yin (1989), essa metodologia nos leva a entender e visualizar o método de outras variáveis de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade.

O tipo de pesquisa utilizada para este estudo foi à pesquisa explicativa, cujo interesse principal é localizar os fatores que motivam ou que dão subsídios para a ocorrência dos fenômenos. É o meio que mais penetra no conhecimento da vida real, porque demonstra a razão, o porquê dos fatos, “quando se deseja analisar (ou avaliar) as causas ou consequências de um fenômeno” (RICHARDSON, 2008, p. 66), ou ainda afirma Sampieri (2006, p. 107) que “como o nome indica, seu interesse está em responder”.

A técnica utilizada foi a Qualitativa e se deve ao motivo de que o estudo sobre a gestão estratégica da Instituição estudada abrange naturezas que exprimem uma carga histórico-cultural, política e ideológica. Teve-se ainda como apoio, uma descrição de investigação Quantitativa.

Nesta pesquisa, não se construiu uma situação mas sim, foram observadas situações já existentes, não provocadas intencionalmente por este pesquisador, enquadrando-se assim em um desenho não experimental.

Acompanhando ainda o pensamento de Sampieri (2006), esta pesquisa segue o modelo de estudo não experimental, pois, possibilita a investigação de um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade e como se produzem, pois quando não há definição clara entre as fronteiras do fenômeno e o contexto nos quais várias fontes de evidência são utilizadas, não há possibilidade de posteriormente analisá-las.

Segundo Kerlinger (1979), no estudo não experimental não há como manipular as variáveis ou distribuir casualmente os participantes ou formas de serem tratados. Realmente não existem modos ou estímulos para arriscar os participantes do estudo, ou seja, eles são examinados em seu contexto natural.

Aprofundando-se na matéria, esta pesquisa tem um desenho não experimental, com uma amostragem não probabilística intencional, onde os participantes chamados a participarem do *BSC* foram escolhidos pelo critério de serem pertencentes ao grupo de gestores principais e de 2º escalão da Instituição estudada.

Para Richardson (2008, p. 161), estes elementos são “os que formam a amostra e que relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador.”

Para coleta de dados deste trabalho, no questionário apresentado foi utilizado o método Survey onde foram coletadas informações de pessoas, referentes à suas ideias, impressões, intenções, etc. (usualmente este método, toma a forma de questionários e entrevistas), com mensuração de dados pela escala de Likert.

Também foram coletados alguns dados verbais por meio de depoimentos escritos junto à pesquisa, centrados em um problema e não estruturados e não dirigidos.

Como instrumento principal de coleta de dados deste trabalho, foram utilizados seminários. Usando a abordagem de Kraemer (2004), em um primeiro momento foi realizado um grande seminário inicial com a participação de todos os atores envolvidos para a devida apresentação do trabalho proposto.

Já os demais seminários foram por grupos separados por suas funções para que ficasse expressado o sentimento individual de cada grupo.

Foram criados assim três grupos: O da Diretoria Executiva da Instituição estudada, o da Diretora de Ensino e Coordenação Geral e o grupo das Chefias de Departamentos. Para cada grupo foram realizados dois seminários em dois dias.

Após o fechamento do último seminário dos grupos individualmente, foi realizado um seminário único de fechamento de dois dias, onde agora sim estavam presentes todos os três grupos reunidos, para o fechamento de todas as ideias em um único planejamento.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Blau & Scott (1970), as organizações formais se distinguem das organizações informais porque foram formalmente estabelecidas, com a finalidade de alcançar certos propósitos explícitos e previamente estabelecidos.

Apoiando os autores, Litterer (1977) comenta que as organizações formais são assim denominadas porque estão vinculadas a algum grau de planejamento consciente e seus propósitos ou objetivos são mais observáveis.

Segundo definição de Chiavenato (2000), um dos atributos das organizações formais é o racionalismo. Uma empresa é um conjunto de cargos funcionais e hierárquicos em que as indicações exatas e normas de comportamento, todos os seus funcionários devem se submeter.

Dentre as organizações formais, Thompson & Strickland III (2003) revela que as instituições de ensino, faculdades e universidades estão entre as organizações utilitárias mais complexas, sendo constantemente avaliadas, tanto por elementos do ambiente operacional como pelos seus componentes.

Para Mintzberg (2006, p. 213),

as escolas, faculdades e universidades são os principais exemplos de burocracia profissional, tendo como base à coordenação da padronização das habilidades, no treinamento e na doutrinação. Isso se dá pela contratação de profissionais para o núcleo operacional, com alto grau de especialização, treinados e doutrinados, que recebem o controle sobre o trabalho que desenvolvem, onde o trabalho é considerado altamente especializado na horizontal e ampliado na vertical.

Ainda na visão do mesmo autor, as maiores vantagens da burocracia profissional também são seus maiores problemas. Por causa da liberdade ocasionada pela democracia e pela autonomia, não existe controle paralelo do trabalho o que leva a não correção de problemas importantes ocasionados pela omissão dos profissionais envolvidos, tais como de coordenação, discricção e inovação que acabam surgindo nessas configurações.

Os maiores problemas enfrentados pelas faculdades e universidades enquanto organizações complexas para Hall (2004) são os de coordenação e também de controle que também apresentam um alto grau de complexidade.

A mudança na burocracia profissional para Mintzberg (2006) deve ser gradual, por meio de um processo cuidadoso e lento de transformação dos profissionais envolvidos. O autor recomenda que a mudança ocorra em quem pode entrar na profissão e também nos conteúdos que são ensinados nas escolas profissionais, tais como normas, habilidades e conhecimentos, a ponto de estarem dispostos a ampliarem as suas habilidades.

Para Sobrinho (2004), fenômenos sociais, educação superior e avaliação sofrem mudanças e cumprem papéis dinâmicos, respondente às demandas que lhes são feitas nas mais diversas circunstâncias históricas.

Ainda em relação as estruturas administrativas das faculdades e universidades, Hardy & Fachin (1996), comentam que o aumento do tamanho e conseqüentemente da complexidade das universidades ocorridas nas décadas de 50 e 60, levantaram a necessidade da criação de estruturas que fornecessem gestão, direção e coordenação necessárias para as atividades desenvolvidas em detrimento da estrutura burocrática vigente.

Denota-se então que se as instituições de ensino são organizações formais, altamente burocráticas e profissionais e as mesmas não podem se omitirem em se organizar e planejar objetivando suas garantias de sobrevivência no mercado.

Perante estas necessidades, para Mintzberg (2006), as organizações de ensino não podem se furtar ao uso de gestões estratégicas para a sua permanência, crescimento e embates em um ambiente cada vez mais competitivo, impulsionado pelo crescimento do número de organizações universitárias nos últimos anos.

Para Kaplan & Norton (2001), modelar a estratégia e sua gestão apenas para o posicionamento no mercado não é o suficiente quando o que se espera é a liderança de setores futuros. Eles concordam que a formulação da estratégia nunca foi tão necessária quanto na atualidade.

Mas é fato que para as instituições de ensino se modelarem às questões de planejamento e gestões estratégicas, têm que estar preparadas para algumas mudanças.

Em nível institucional, para que mudança realmente ocorra, o gestor de uma instituição de ensino, comenta Mintzberg (2006), deve elaborar um conjunto de iniciativas estratégicas, assumidas por ele mesmo, não impondo sua vontade, mas deve confiar em poder informal e utilizá-lo com muita astúcia, onde as mudanças devem ser apresentadas em etapas incrementais claras e realizadas de forma gradual para evitar a rejeição dos profissionais.

A necessidade de a faculdade se preparar para as mudanças da sociedade, conseqüentemente as suas exigências e necessidades, já havia sido discutida por Tubino (1980). O autor comenta que essa preparação deve estar voltada para o futuro, isso fica claro quando comenta que versa sobre a criação de mecanismos internos que possibilitem a identificação de indícios de futuras mutações externas que possam abrolhar e ao obter essas informações deve reformular seus processos, tanto de pesquisa quanto de formação, oferecendo também oportunidades aos recursos humanos de se reciclarem, para que possam acompanhar as novas exigências e imposições do ambiente, adaptando-as às necessidades de gestão interna.

Apesar de desempenharem funções sociais de muita importância, as instituições de ensino superior (IES) segundo Borges (2000), têm obtido pouca atenção de profissionais para a colocação de novas técnicas de gerenciamento, sejam elas contábeis ou gerenciais. Assim como as atividades empresariais, estas instituições dependem de um agrupamento específico de recursos humanos e materiais.

Segundo Kraemer (2004, p. 12),

há até alguns anos atrás, as IES não tinham muita preocupação com seu sistema de gestão. Gerenciar uma instituição de ensino é uma atividade cada vez mais complexa, à medida que se multiplicam as exigências em torno da rentabilidade, melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e maior flexibilidade para assegurar a competitividade frente às necessidades impostas pelo mercado futuro.

A gestão em organizações de ensino pode vir a ser complexa, mas nada impossível. São organizações formais altamente burocráticas e qualificadas e que por isto, podem gerar dificultadores, principalmente em sua implantação em decorrência de pressupostas mudanças.

E nestes momentos de mudança que se concretiza o pensamento de Tachizawa (1997, p. 22), onde ele afirma que “nenhuma instituição de ensino, pode-se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobreviver.”

2.2 AVALIAÇÃO E RESULTADOS

A forma escolhida foi em primeiro lugar, a apresentação dos resultados dos questionários aplicados nos participantes dos seminários conforme as dimensões e suas variáveis, expondo as avaliações das médias e seus desvios padrões resultantes, junto aos depoimentos que se encaixaram na análise da questão.

Em relação aos questionários, foi obtido um número de 13 participantes, sendo que um dos participantes não respondeu ao mesmo. Um aspecto relevante foi a identificação de *outliers*, que foram retirados do tratamento quando do seu surgimento.

Em relação aos depoimentos, foram sugeridos após o questionário visando maior liberdade de expressão. Preferiu-se não identificar informações do tipo idade, posição hierárquica, tempo de serviço, sexo, nem a origem dos sujeitos, de maneira a não comprometer a identidade dos envolvidos e visto que tais informações não agregam conteúdo aos objetivos desta pesquisa. Os depoimentos seguiram a mesma regra sendo para todos os envolvidos.

As questões dos questionários podem ser organizadas segundo o Quadro 1 para melhor análise, agrupadas segundo Lourenço Junior (2007), tendo em vista as dimensões Processo Metodológico, Resultados e Comportamental.

QUADRO 1
Avaliação de dimensões

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	QUESTÕES
Processo Metodológico	1.Conhecimento 2.Tempo 3.Momento 4.Participantes 5.Complexidade 6.Dificuldade 7.Avaliação	Q1 Q4 Q7 Q11 Q9 Q10 Q5,Q2,Q6,Q15
Resultados	1.Objetivos 2.Impacto 3.Avaliação	Q8 Q22,Q25,Q26 Q17,Q18,Q20,Q23,Q24
Comportamental	1.Aprendizado 2.Satisfação 3.Avaliação	Q12,Q16,Q19,Q21 Q14,Q3 Q13

Fonte: Lourenço Junior (2007) adaptada pelo autor

Para Cooper & Schindler (2003), a avaliação dos efeitos levando em análise tais medidas, visa localizar a propensão central do acontecimento dos valores (a média) e a redução da distância em que se encontram da média os valores dos dados (o desvio). É importante lembrar que tais medidas são de forte efeito, levados em questão pelos valores extremos.

2.2.1 Dimensão do processo metodológico

- Conhecimento

Em relação à variável conhecimento, ao se questionar dos participantes sobre experiências passadas em Planejamentos Estratégicos, foi denotada que os mesmos eram inexpertos, demonstrando assim que poderia ser válida a oportunidade e que talvez a instituição por isso, estava prejudicada em sua gestão, visto que participaram do evento treze gestores da administração da Instituição estudada e somente cinco, pouco acima da média conheciam o assunto. Há de se registrar, que dos treze participantes somente um não respondeu ao mesmo questionário sugerido.

Ressalta-se o mérito da Questão 1 que, em média 58,34% dos que responderam, não haviam participado de um programa de implantação de Gestão Estratégica, o que torna esta pesquisa relevante em termos de percepção quanto à eficiência do tema.

- Variável Tempo

Quanto à variável tempo, levando-se em consideração que a média para esta questão estava acima de cinco, há de se considerar que a visão do tempo gasto para as ações foi considerado relativamente propício apesar de que em um dos depoimentos em resposta à Q27, um dos depoentes criticou no corpo da resposta “*apesar do curto espaço de tempo*”.

μ	5,5
δ	1,167748

Questão 04

- Variável Momento

Apesar de terem existidos três depoimentos considerando inadequados para o momento e também não os considerando *outlier* por ter sido mais que uma ocorrência e considerando-se uma média próxima de cinco, os resultados apresentados induzem a inferir que o instante em que ocorreram as atividades foi próximo ao adequado.

μ	5,083333
δ	2,574643

Questão 07

- Variável Participantes

Os participantes avaliaram como adequado neste questionamento ao se considerar uma média próxima de seis e tendo-se um grande percentual como escolha adequada. Este questionamento foi aferido pelo baixo desvio padrão, comprovando-se novamente sua homogeneidade.

μ	6,666667
δ	0,651339

Questão 11

- Variável Complexidade

Em comunhão à Q1 onde a maioria dos participantes ainda não havia participado de um evento semelhante, encontrou-se aqui uma comprovação onde a média foi próxima de cinco e obtendo-se assim um alto nível de complexidade entre os mesmos.

μ	5,083333
δ	1,764192

Questão 09

- Variável Dificuldade

Concomitante ao observado em Q1 e Q9, checa-se agora também uma alta dificuldade para realizar as atividades, certificando-se aqui, o despreparo e a falta anterior para se praticar uma Gestão Estratégica na instituição.

μ	3,5
δ	1,977142

Questão 10

- Variável Avaliação

Foram selecionados quatro questionamentos referentes ao item Avaliação dos Processos Metodológicos que foram abaixo analisados.

μ	6
δ	1,705606

Questão 05

Na avaliação quanto à necessidade dos temas, interessante é observar o primeiro *outlier* da pesquisa nesta questão. Em nossa análise, descredenciando-se esta ocorrência passaríamos a uma média próxima de 6,50 e um desvio em torno de 0,68, caracterizando-se assim uma grande necessidade dos temas abordados e por ventura para a instituição.

μ	5,666667
δ	1,723281

Questão 02

Na situação da avaliação do trabalho, novamente depara-se com outro *outlier*, se não vejamos como ficaria a análise desta questão após a sua exclusão:

Novamente obtêm-se valores expressivos comprovando a necessidade direta do trabalho, ou seja, retirando-se a ocorrência extrema e supostamente contaminante, teríamos agora uma média pouco acima de 6,00 e um desvio de 0,94 justificando assim a relevância do trabalho para a instituição.

μ	6,25
δ	0,866025

Questão 06

Contraditoriamente às avaliações anteriores sem a retirada dos *outliers*, agora quase a totalidade do grupo respondente julgou importante os temas na construção do PE, onde se observa um baixo desvio.

μ	2
δ	1,206045

Questão 15

Apesar de se ter obtido um desvio acima de 1, retira-se aqui a primeira conclusão:

Se a necessidade dos temas discutidos foi relevante, se o trabalho foi adequado e se foi muita a contribuição dos temas, logicamente todo o processo metodológico foi apropriado, denotando assim que antes do PE, a gestão da Instituição estudada não era consistente.

Em tempo, ressalta-se uma observação de um dos depoentes quanto à metodologia: "... a metodologia aplicada na elaboração do PE foi bastante didática, favorecendo o entendimento e a efetiva participação de todos".

2.2.2 Dimensão de Resultados

- Variável Objetivos

μ	5,333333
δ	1,969464

Questão 08

O cumprimento dos objetivos por parte dos participantes foi interpretado como dispersivo como demonstra o desvio, talvez em função de preocupações como se percebeu em depoimentos como:

- "... tentar efetivar o que ainda não foi colocado em prática";
- "... as ações propostas não foram efetivadas em sua totalidade";
- "... entendi a necessidade, mas não acredito no real envolvimento de alguns colegas".

- Variável Impacto

μ	6,083333
δ	1,083625

Questão 22

O impacto deste PE foi considerado alto, talvez pela necessidade da implantação do mesmo na instituição, visto em um desvio quase ideal e demonstrando que algo deverá mudar perante as outras instituições congêneres. Percebe-se também este fato consonante a um depoimento muito interessante:

- "... uma empresa que deseja ser moderna e não tem um PE, é como uma aeronave que faz sua viagem sem um plano de vôo. Certamente não será bem sucedida".

μ	4,416667
δ	1,505042

Questão 25

Apesar do maior número de participantes comungarem acima da média que a instituição está preparada, a dispersão dos dados demonstrado pelo desvio concomitante à própria média relativamente baixa, denota uma certa preocupação quanto à quebra talvez de alguns paradigmas como crenças e culturas enraizadas no passado.

μ	6,083333
δ	1,378954

Questão 26

Apesar de um desvio acima do ideal, percebe-se claramente uma verdade quase comum pois, considerando-se uma média acima de 6,00, provavelmente acreditam nesta máxima.

- Variável Avaliação

Dando fechamento aos resultados, avalia-se:

μ	5,416667
δ	1,729862

Questão 17

Substancialmente, apesar de um alto desvio e considerando a média acima de 5, a grande maioria dos participantes agregaram conhecimento técnico sobre a instituição após o encontro.

μ	6,083333
δ	1,505042

Questão 18

Comprova-se efetivamente nestes resultados, a eficácia da ferramenta, principalmente se excluirmos outro *outlier* clássico. Com a sua subtração, obteve-se uma média próxima de 6,50 e um desvio interessante de 0,82, classificando o PE de uma maneira bem próxima de extremamente positiva.

μ	5,583333
δ	1,505042

Questão 20

Novamente apesar de uma dispersão de ocorrências, percebe-se um sentimento de comprometimento entre os participantes acima da média, como se observa em alguns depoimentos:

- "... gostei do entrosamento do grupo e a intenção de fazer o melhor pela Instituição estudada”;
- "... gostei mais do envolvimento dos participantes que se comprometeram a aplicar os ensinamentos recebidos”;

μ	5,166667
δ	1,642245

Questão 23

Com tão grande dispersão, pode-se intuir a dificuldade orçamentária no arrojamento dos programas difíceis de serem cumpridos, ou atualmente uma situação financeira que comprometa o PE ou finalmente comprove-se que em um PE em uma instituição como a estudada, não dependa somente das questões financeiras.

μ	4,833333
δ	1,642245

Questão 24

Novamente a dispersão induz à dúvida por não se ter unanimidade nesta questão que é de suma importância para o andamento do PE como demonstram tanto a média baixa como o desvio elevado. Pode-se observar mais claramente, salientado em depoimentos:

- "... outro ponto que merece destaque é como estas estratégias estão sendo comunicadas internamente”;
- "... não se consegue vantagem competitiva sem o total envolvimento de quem produz no caso da Instituição estudada, que são os professores e demais servidores”;
- "... a obrigação do comprometimento dos gestores da Instituição estudada”.

2.2.3 Dimensão Comportamental

- Variável Aprendizado

Neste item, observa-se se existiu ou não uma participação concreta para o crescimento dos participantes, seja ele técnico, que envolve as inter-relações setoriais, seja ele metodológico, o aprendizado da metodologia pela participação nos seminários. Se forem elevados, pode-se acreditar que o PE proporcionou um nível de aprendizado e crescimento alto seja técnico seja metodológico para os integrantes.

μ	5,166667
δ	1,527525

Questão 12

Curiosamente, mesmo sem a existência de um PE na Instituição estudada, aparenta-se que os caminhos da comunicação entre os gestores eram eficientes, pois, mesmo com um desvio acima do desejado, 9 depoentes avaliaram ter conhecimento sobre a matéria.

μ	5,5
δ	1,445998

Questão 16

Observa-se aparentemente nesta questão, outro *outlier*. Novamente com a retirada do mesmo, obtêm-se uma nova média pouco acima da registrada com a sua presença, mas com a queda do desvio para 0,98 obtendo-se uma homogeneidade entre 9 participantes, afirmando que modificou substancialmente o conhecimento sobre Gestão Estratégica.

μ	5,083333
δ	1,74277

Questão 19

Novamente apesar de um desvio alto, tem-se o sentimento de um elevado grau de aprendizado a partir do trabalho, onde 9 depoentes reconhecem terem enriquecido seu conhecimento sobre a Instituição estudada motivados pelo encontro.

μ	5,333333
δ	1,723281

Questão 21

Para melhor analisar esta questão, deve-se primeiramente observar a questão que questionou a abordagem anterior a este momento ou seja, a questão 12, onde se perguntava “como foi avaliado o grau de conhecimento sobre a Gestão da Instituição estudada antes do encontro”, obtendo-se uma média entre os respondentes pouco acima de 5, onde estes somados aos níveis 6 e 7 de satisfação alto, agrupavam um total de 9 participantes. Observa-se agora na questão 21, para uma média pouco acima de 5, o mesmo número de respostas mais próxima de aumentar, em um total de 9 ocorrências dentre as 12. Comprova-se aí retirando o desvio padrão disperso, a benfeitoria gerada através do encontro, aumentando o conhecimento de todos os setores sobre a gestão da Instituição estudada.

- Variável Satisfação

μ	6,166667
δ	1,749459

Questão 14

Este foi o item pesquisado que gerou maior impacto na avaliação. Localizando-se outro *outlier* clássico e o retirando, obtemos um expressivo desvio de 0,67 gerando quase uma unanimidade em afirmar que participar dessa atividade de PE foi extremamente satisfatório para as mesmas.

μ	5,333333
δ	1,61433

Questão 03

Com o intuito de se focar somente a atividade, este encontro foi realizado em um hotel campestre retirado da região. Talvez em função disto, a região rural pode não ter sido uma unanimidade de gostos gerando um desvio maior, mas que quando avaliado pela média, observa-se um resultado interessante.

- Variável Avaliação

μ	4,5
δ	1,243163

Questão 13

Se analisarmos a questão 20 antes desta, claramente observa-se um aumento no comprometimento dos participantes, onde após os trabalhos, percebeu-se apesar de um desvio maior, uma união mais acentuada de respostas elevando-se a média para 5,58 e uma maior avaliação. Comprova-se aqui o comprometimento do grupo após os trabalhos.

3 CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS

No título do trabalho, foi exposto o objetivo de adaptação de um modelo de gestão estratégica à instituições de ensino fundacionais, a partir do *Balanced Scorecard*, ferramenta criada originalmente para atender segmentos não correlatos ao segmento da instituição estudada, sendo assim um tema controverso na literatura e ideal para se explorar seus ângulos.

Surge então daí, o questionamento do problema que se constatou ser relevante para o mundo da Instituição estudada à medida que conduz à obtenção de novos conhecimentos no cerne da sua gestão, haja visto até então ter sido praticada amadoristicamente e sem critérios comprovadamente científicos, trazendo assim benefícios que podem decorrer em uma solução suscetível, mostrando que a adaptação do BSC na prática destas instituições, traz dimensões e resultados viáveis para sua gestão futura desde que devidamente praticado em sua íntegra.

Para isso, seguiu-se uma série de etapas para se preparar toda uma equipe para a chegada deste futuro. Realizadas as etapas, foi possível apresentar a adaptação às instituições fundacionais de ensino sem fins lucrativos como uma ferramenta de gestão estratégica por meio de um exemplo, utilizando-se a estrutura proposta para a Instituição estudada, possibilitando descrever os passos de acordo com a estrutura

encontrada naquela instituição e que poderia ser adequada a outras instituições que estivessem no linear de um abrupto crescimento, respondendo-se assim ao objetivo geral da pesquisa e observando a possibilidade do BSC ser além de adaptado, ser adequado ao uso nestas entidades.

Percebe-se que em muitas pesquisas científicas existem duas situações claras: uma delas é com relação à teoria. Existe toda uma estrutura contida sob consistentes raciocínios teóricos, porém, quando se tenta colocá-los na prática, comprova-se a exigência de várias modificações e considerações, que por várias vezes restringem sua aplicação de forma total, principalmente em se tratando do BSC que em sua origem não contemplava tais instituições.

Desta maneira justifica-se esta pesquisa atingindo o problema e objetivo geral, embasados em seus objetivos específicos pressupostos que ajudaram a responder a pesquisa, quais sejam:

- a) foram levantadas as principais causas que levaram a Instituição estudada a buscar outras abordagens de gestão, haja visto que não eram somente diferentes das comumente utilizadas, pois, eram inexistentes e quando existiam eram arcaicas, não profissionais e às vezes até retrógrados.
- b) atinge-se ao objetivo específico de descrever a implantação da ferramenta de gestão BSC na Instituição estudada, pondo-se em prática a mesma através do exercício de sua utilização entre os gestores e seus comandados de linha, gerando assim um planejamento estratégico para cinco anos.
- c) e finalmente atingiu-se o objetivo específico de analisar o impacto inicial da utilização da ferramenta do BSC experimentada, através das análises e medições consequentes da pesquisa ao término do seminário geral entre os participantes.

A presente pesquisa mostrou também a relação imediata entre a teoria e a prática através da utilização da metodologia de estudo de caso. Fatores necessários para a consecução mais acertada do uso do BSC e, por conseguinte para benefício da instituição, com uma grande variedade de sinais financeiros e não financeiros, distribuídos sob quatro perspectivas dentro de situações próximas da realidade, aumentando o encaixe do seu objetivo foram constatados nas respostas das questões Q22 e Q15.

Está claro que a utilização e o uso do Balanced Scorecard, pode gerar para a sedimentação do projeto de planejamento estratégico da Instituição estudada comprovadas através das respostas das questões Q17 e Q19. O Balanced Scorecard é uma ferramenta de fácil utilização, envolve todos os setores da Instituição e coloca uma visão clara dos caminhos a serem traçados e como manipular as mudanças durante sua caminhada, avaliadas pelos resultados das questões Q5, Q 6, Q11, Q17 e Q19.

Porém observou-se também que a utilização do BSC na prática da Instituição estudada não é simples, uma vez que a sua instalação requer liderança, esforço e recursos financeiros.

Os efeitos positivos advindos do uso desta metodologia, necessitam de mudanças essenciais na cultura da Instituição estudada checadas pelo material respondido nas questões Q23, Q24 e Q25.

E pode-se ter a idéia clara que é certamente neste ponto que existe maior chance de um fracasso na utilização desta metodologia. É claro que a mudança das crenças e cultura de uma instituição é um dos grandes desafios da administração atual.

Porém, podem-se mostrar alguns desafios que não devem ficar para depois: comprometimento claro dos gestores (liderança), ações que criem um ambiente mais acolhedor às mudanças, programas de incentivos, programas de treinamento que incentivem o *empowerment* nos colaboradores, realização de mudanças nos sistemas e processos da instituição, julgados pelos dados elencados nas respostas às questões Q17, Q20 e Q24.

Assim sendo, evidencia-se ser viável a adaptação de uma ferramenta surgida inicialmente para utilização em setores adversos ao estudado. O BSC se mostrou flexível quanto à sua utilização à instituições de ensino como a Instituição estudada e similares.

Porém, reforça-se a necessidade de recomendações complementares:

- a) a necessidade de se agregar um modelo de planejamento que possua a característica de equilibrar e incorporar tanto as informações qualitativas quanto as quantitativas em seu bojo assim trazendo sustentação ao planejamento sugerido.
- b) é evidente que, assim como cada organização é única, os modelos gerenciais nelas desenvolvidos onde se inclui o Planejamento Estratégico, também devem ser únicos, ou seja, não se deve ser escravo da técnica, como afirma Thiollent (2005, p.16): “as mudanças são negociadas e geridas no coletivo”.
- c) a principal função de um *coach* de uma instituição é assegurar que todos – partícipes e sociedade – vejam e vivam a missão, visão e cumpram os valores de uma organização sem fins lucrativos. Assim, no caso não somente da Instituição estudada, o PE com utilização do BSC deverá ser monitorado e cumprido, contribuindo para a diminuição de conflitos, pois se tem assim de maneira mais específica a arena de atuação e as políticas a serem utilizadas e realizadas.
- d) a busca da profissionalização constante, em razão dos benefícios a ela associados, seja por força dos concorrentes diretos e indiretos ou seja por seus públicos de relacionamento, tais como governo, colaboradores e beneficiários, é fundamental para o desenvolvimento e manutenção organizacional.

Mudanças são necessárias e com urgência àquelas instituições no linear de um crescimento vertiginoso e principalmente abrupto. Decisão aliada à ação é premissa básica dos gestores. Quando a vontade, a decisão de mudança e a união de um grupo existem concretamente, estão pavimentados os caminhos para que as mudanças ocorram.

A gestão de uma instituição de ensino fundacional sem fins lucrativos tem como escopo, além de assegurar sua sobrevivência e o seu desenvolvimento, propiciar melhoria de qualidade de vida como retorno à população regional, através do crescimento social, econômico e cultural. E se expressa pela ação, que deve produzir aprendizado pela experimentação sempre presente, deve produzir vida, movimento, deve atribuir sentido aos conceitos através de sua aplicação prática. E, para uma gestão ter qualidade, a comunicação e a percepção devem ser utilizadas de forma intensa.

Em uma instituição de ensino sem fins lucrativos conforme observado por este pesquisador no decorrer dos trabalhos é vital o seu reconhecimento pela sociedade, pelo

poder econômico das empresas e pelo poder público do governo. Nela é válido afirmar que o reconhecimento social e político de uma instituição geram os resultados financeiros e humanos/educacionais por ela conseguidos com o esforço/energia financeira e técnica despendida no desenvolvimento de seus projetos, com vistas ao cumprimento de sua missão. Cabe ressaltar que estes resultados estão associados à capacidade de gestão da organização, quer estratégica ou operacional.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo identificar como la herramienta BSC puede adaptarse en la gestión estratégica de las entidades de enseñanza s fundacionales. En su desarrollo fue procedida una revisión bibliográfica sobre el gerenciamiento estratégico en la institución de enseñanza, sin fines lucrativos. El Balance Scorecard fue la herramienta elegida por integrar macro y micro gestión, por el hecho de posibilitar la evaluación del desempeño bajo la óptica de cuatro perspectivas: la financiera, de los clientes, de los procesos internos, de la innovación y del crecimiento. En vista de la realidad del estudio de un caso y la investigación en el área social, fue utilizado el abordaje metodológico no experimental del problema por medio de la técnica cualitativa, con el apoyo de una descripción investigación cuantitativa, con muestra no probabilística intencional. El proceso de formulación con el BSC fue trabajado acompañando la implantación de la herramienta para una institución fundacional sin fines lucrativos con base en las peculiaridades propias de su naturaleza en este ambiente. Fue demostrado la posibilidad en adaptación a través de la observación del proceso de aplicación de todas las etapas del BSC. Fue presentado el BSC adaptado a una institución norte- minera con el intuito de verificar averiguar su utilización práctica. Sin embargo, fue observado según los resultados a través de este ejercicio de encuesta realizada después del uso de BSC entre los participantes, su uso no es simple, una vez que su instalación requiere energía, fuerza y recursos financieros, que podrían ser dificultadores del estudio de este caso. Los resultados oriundos del uso de esta herramienta necesitan de cambios esenciales en la cultura de la institución de la que a veces mostró, como la ruptura de paradigmas que si queremos mejorar, crecer e innovar y tal como se presenta en su plan estratégico, tienen que usar herramientas de administración tales como BSC.

Palabras – claves: Gestión Estratégica, Balanced Scorecard, Institución de Enseñanza

REFERÊNCIAS

BLAU, P. M. & Scott, W. R.. *Organizações formais: Uma Abordagem Comparativa*. São Paulo: Atlas, 1970.

BORGES, A. S.. *O Custeio ABC Aplicado em Instituições de Ensino Filantrópicas de Ensino*. Revista CESH 2000. Centro de Ciências Sociais e Humanas, v. 13, nº1, jan/dez 2000. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível: http://coralx.ufsm.br/ccsh/5e_revista2002.php.

- CHIAVENATO, I.. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- HALL, R. H.. *Organizações: Estruturas, Processos e Resultados*. 8ed., São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HARDY, C.; FACHIN, R.. *Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: Teoria e Casos*. Porto Alegre: Ed. Universidade, UFRGS, 1996.
- HERRERO Filho, E.. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KERLINGER, F.. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo:EPV-EDUSP, 1979.
- KRAEMER, M. E. P.. *O Balanced Scorecard em Instituição de Ensino Superior*. Anais em CD-Rom do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, tema Gestão de IES, em Florianópolis – SC de 08 a 10 de dezembro de 2004 no Hotel Praiatur, na praia dos Ingleses. O trabalho foi apresentado dia 09/12 às 12,15 horas, na sala 03 do hotel. p. 12. , 2004.
- LITTERER, J. A.. *Análise das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1977.
- LOURENÇO JUNIOR, A.. *A aplicação de um modelo híbrido de planejamento de cenários à luz da pesquisa-ação*. Dissertação (Mestrado) - Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC / Faculdade de Ciências Econômicas / Curso de mestrado em Administração, Belo Horizonte-MG, 2007.
- MINTZBERG, H.. *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 2. ed.. São Paulo: Atlas. p. 213, 2006.
- MORAES, M. C. B.. *Modelo de gestão para instituições de ensino superior públicas e privadas em ambientes competitivos - proposta de estudo de caso*. Tese doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- OLIVEIRA, B.; ROSS, E.S.; ALTIMEYER, H.Y.. *Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos*. Fae, Curitiba, v8, n.1, pg 69-89, jan/jun. , 2005.
- OLIVEIRA, C. E. M.. *Avaliação de desempenho em instituições de ensino superior: Aplicação do Balanced Scorecard*. Tese de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Itajubá. , 2007.

RICHARDSON, R. J.. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas. p. 66-117, 2008.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*, 3 ed, São Paulo-S.P. Editora Mc Graw – Hill , 2006.

SOBRINHO, J. D. *Avaliação Ética e Política em Função da Educação como Direito Público ou como Mercadoria? Educação e Sociedade*, Vol. 25 nº 88 especial Campinas. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302004000300004&script=sci_arttext., 2004.

TACHIZAWA, T.. *Organização Flexível: Qualidade na Gestão por Processos*. São Paulo: Atlas. p. 22-148, 1997.

THIOLLENT, M.. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez Ed., 2005.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, A. J.. *Planejamento Estratégico: Elaboração, Implantação e Execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning , 2003.

TUBINO, M. J. G.. *Eficiência e Eficácia nas Universidades: Estratégias para Decisões Eficientes e Eficazes nas Universidades: Estudo de Uma Teoria Sistêmica para as Decisões Administrativas*. São Paulo: IBRASA. , 1980.

YIN, R. K.. *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA., 1989.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA AVALIATIVA FINAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FAENOM

(Folha de rosto da apresentação do questionário encaminhado pelo Presidente da FAENOM).

Prezados participantes,

Dando continuidade às atividades relacionadas ao Planejamento Estratégico da FAENOM, estamos encaminhando um formulário de pesquisa, que deverá ser preenchido de maneira individual por cada um dos envolvidos no processo.

Este formulário contém uma escala de pontos que varia de 1 a 7. Vocês deverão marcar um “X” abaixo do ponto que melhor representa sua percepção em relação à pergunta elaborada. Por exemplo: Questão número **Q3**:

Q3 – Como você avaliou o local de realização do trabalho?

Temos que se for pontuado “1”, você estará avaliando que foi muito pouco inadequado o local para realizar as atividades, mas, se ao contrário, pontuar “7” estará dizendo que foi muito adequado o local para realizar as atividades. Algo muito próximo de “1”, por exemplo, “2” poderia ser classificado como “foi inadequado em algum momento”, da mesma forma algo próximo de “7” por exemplo, “5” poderia ser classificado como “houve adequação”.

Agradecemos à atenção e disposição nesta avaliação,
Atenciosamente,

Presidente do Conselho Diretor

Q1 – Você já havia participado de outra atividade de Planejamento Estratégico com a utilização do BSC?

Sim	Não

Q2 – Como você avaliou o trabalho?

Insuficiente ←-----→Suficiente						
1	2	3	4	5	6	7

Q3 – Como você avaliou o local de realização do trabalho?

Inadequado ←-----→Adequado						
1	2	3	4	5	6	7

Q4 – Como você avaliou o tempo disponível para realização das atividades?

Insuficiente ←-----→Suficiente						
1	2	3	4	5	6	7

Q5 – Como você avaliou a necessidade dos temas discutidos?

Desnecessárias ←-----→Extremamente Necessárias						
1	2	3	4	5	6	7

Q6 – Como você avaliou a contribuição do BSC para a construção do Planejamento Estratégico?

Pouca ←-----→Muita						
1	2	3	4	5	6	7

Q7 – Como você avaliou o momento em que foi realizada esta atividade?

Inadequado ←-----→Adequado						
1	2	3	4	5	6	7

Q8 – Como você avaliou o cumprimento dos objetivos propostos inicialmente para o trabalho de implantação do BSC?

Não concluídos ←-----→Concluídos						
1	2	3	4	5	6	7

Q9 – Como você avaliou a complexidade do método do BSC?

Baixa complexidade ←-----→Alta complexidade						
1	2	3	4	5	6	7

Q10 – Como você avaliou seu nível de dificuldade para realizar as atividades?

Baixa dificuldade ←-----→Alta dificuldade						
1	2	3	4	5	6	7

Q11 – Como você avaliou a escolha dos participantes do grupo de trabalho?

Escolha inadequada ←-----→Escolha adequada						
1	2	3	4	5	6	7

Q12 – Como você julga o seu grau de conhecimento sobre gestão da FAENOM antes da utilização do BSC?

Baixo ←-----→Alto						
1	2	3	4	5	6	7

Q13 – Como você julga o comprometimento dos participantes deste grupo antes desta reunião de Planejamento Estratégico e utilização do BSC?

Baixo ←-----→Alto						
1	2	3	4	5	6	7

Q14 – Qual foi o seu nível de satisfação em participar deste Planejamento Estratégico com a utilização do BSC?

Baixo ←-----→Alto						
1	2	3	4	5	6	7

Q15 – Como você avalia a gestão de uma instituição sem o BSC?

Menos consistente ←-----→Mais consistente						
1	2	3	4	5	6	7

Q16 – Avalie o seu grau de conhecimento sobre Gestão Estratégica e BSC a partir desse encontro:

Não modificou ←-----→Modificou muito						
1	2	3	4	5	6	7

Q17 – Avalie o seu grau de conhecimento técnico sobre a FAENOM a partir deste encontro e utilização da ferramenta do BSC:

Não modificou ←-----→Modificou muito						
1	2	3	4	5	6	7

Q18 – De uma maneira geral, como você poderia classificar esta atividade de implantação do BSC em um todo?

Extremamente negativa ←-----→Extremamente positiva						
1	2	3	4	5	6	7

Q19 – Como você julga o seu grau de conhecimento sobre a FAENOM depois desse encontro?

Não alterou ←-----→Aumentou						
1	2	3	4	5	6	7

Q20 – Como você julga o comprometimento dos participantes desse encontro depois desta reunião de planejamento e utilização do BSC?

Não alterou ←-----→Aumentou						
1	2	3	4	5	6	7

Q21 - Como você julga o seu grau de conhecimento sobre gestão da FAENOM depois da utilização do BSC?

Não alterou ←-----→Aumentou						
1	2	3	4	5	6	7

Q22 – Depois desse encontro, como você julga estar o Planejamento Estratégico e a Gestão da FAENOM perante outras instituições de ensino?

Semelhante ←-----→Muito além						
1	2	3	4	5	6	7

Q23 – Você julga que a FAENOM conseguirá cumprir orçamentariamente os programas traçados pelo BSC?

Pouco provável ←-----→Provavelmente						
1	2	3	4	5	6	7

Q24 – Você julga que a equipe de colaboradores e os gestores da FAENOM cumprirão os programas estabelecidos pelo BSC?

Pouco provável ←-----→Provavelmente						
1	2	3	4	5	6	7

Q25 – Você julga que as crenças, culturas e ambiente da FAENOM estão preparadas para uma mudança e a implantação do BSC?

Sem preparo ←-----→Preparadas						
1	2	3	4	5	6	7

Q26 – Você acredita que o envolvimento da FAENOM com a sociedade e suas necessidades, traria recursos e estabilidade financeira para a Instituição em razão da implantação de novos programas estratégicos e parcerias?

Pouco provável ←-----→Muito provavelmente						
1	2	3	4	5	6	7

Q27 - Você entendeu qual era a necessidade de um Planejamento Estratégico com a utilização do BSC para FAENOM através das metodologias aplicadas, as atividades desenvolvidas e as relações entre os setores e os programas sugeridos no final dos seminários? Do que você mais e menos gostou?

Q28 - Caso você queira, registre abaixo algo que tenhamos deixado de identificar e que sob a sua percepção é muito importante para o sucesso deste trabalho.

Análise da adequabilidade do plano de cargos e salários de prefeitura municipal do Norte de Minas

Reginaldo Morais de Macedo¹⁶
Marilúcia dos Santos Porfírio¹⁷
Valéria Ribeiro de Melo¹⁸

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o plano de cargos e salários apresentado por empresa especializada contratada por Prefeitura Municipal do Norte de Minas Gerais, cuja denominação social é mantida em sigilo por solicitação expressa da mesma. A análise visa à apuração da adequabilidade do plano à estrutura orçamentária do município e sua vinculação às normas estabelecidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, bem como às orientações da Administração de Cargos e Salários. Segundo Pontes (2000), a Administração de Cargos e Salários é um segmento da Administração de Recursos Humanos que tem por objetivo descrever e analisar os cargos de uma empresa visando a conhecer as características, habilidades aptidões e conhecimentos que precisam ter os colaboradores para a competente atribuição de política salarial. A pesquisa é qualitativa, descritiva e de base bibliográfica, uma vez que o plano de cargos e salários apresentado, bem como as leis que orientam sua confecção constituem a base da análise realizada. Averiguou-se a partir da análise documental a existência de inconsistências nas informações descritas referentes a diversos artigos e anexos; entretanto não foi possível determinar com acurácia o impacto orçamentário dos gastos com pagamento de pessoal apresentado como parecer final do plano em questão, sendo esta uma limitação da análise dos resultados. Com base nas evidências analisadas, conclui-se que o plano de cargos e salários não oferece condições de ordem prática e jurídica para sua implantação, devendo a empresa desenvolvedora e a prefeitura adiarem sua utilização e providenciarem revisão e correção no referido documento.

Palavras-Chaves: Recursos humanos, Cargos, carreiras e salários, Lei de Responsabilidade Fiscal.

1 INTRODUÇÃO

A análise sobre a administração do Plano de Cargos e Salários contribui para o planejamento municipal no intuito tanto de motivar quanto de manter a satisfação de seus ativos intelectuais, para que haja uma atuação estratégica sobre a compensação do seu capital humano, os quais cooperam com a gestão pública de forma direta e indireta. Note-se que a determinação dos elementos básicos para uma remuneração justa e adequada, seguindo as normas da legislação pública, é uma tarefa complexa e de importância considerável no campo da Administração Pública.

De acordo com a Constituição Federal, artigo 37, incisos I e II, respectivamente, garantem que “[...] os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros

¹⁶ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: reginaldo.m.macedo@gmail.com.

¹⁷ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: luciasporfirio@yahoo.com.br

¹⁸ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: valeria1183@yahoo.com.br

[...] assim como aos estrangeiros” levadas em consideração as especificidades da lei e que “[...] a investidura em cargo ou emprego público depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo”, ressalvadas as nomeações em cargos comissionados os quais são, por natureza, de livre nomeação e exoneração.

Continuando, a Carta Magna orienta que o estabelecimento dos padrões de vencimento e remuneração está vinculado “I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; II – os requisitos para a investidura; III – as peculiaridades do cargo”. (CF art. 39, 1º, I-III). A remuneração, bem como quaisquer outros valores adicionais, “[...] dos servidores [...] somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, assegurada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada a revisão anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices.”

Este trabalho consiste na análise do plano de cargos e salários apresentado por empresa especializada a uma Prefeitura Municipal do Norte de Minas Gerais com a finalidade de apurar a adequação do plano à estrutura orçamentária do município e verificar a possibilidade de implantação do mesmo de acordo com as normas da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Pelo exposto, surge a materialização do problema central que pode ser definido como “O plano de cargos e salários apresentado por empresa especializada contratada por prefeitura do Norte de Minas atende às condições legais e gerenciais desse órgão público?”.

A averiguação deu-se sob abordagem qualitativa por meio de pesquisa descritiva, de base bibliográfica. Neste estudo, realizou-se consulta às referências pertinentes à Administração de Cargos e Salários para norteamo quanto aos objetivos ligados à pesquisa, na qual se fez o “levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.” (MARCONI e LAKATOS, 2001, p. 43). Finalmente, procedeu-se à comparação entre os preceitos e orientações tanto em nível de Administração de Plano de Cargos e Salários quanto de Administração Pública com a estrutura e conteúdo do referido Plano de Cargos e Salários apresentado àquele órgão público.

Esta pesquisa procurou definir a adequabilidade do Plano de Cargos e Salários proposto com base nos seguintes critérios, que se materializam a partir dos objetivos específicos: 1) redução do gasto total relativo à folha de pagamento; redução de cargos sobrepostos em relação às atribuições; 2) identificação correta da descrição dos cargos em relação às funções definidas comparando as definições do plano anterior com o plano proposto baseando-se nas técnicas de Administração de Planos de Cargos e Salários; e 3) verificação da conformidade do novo plano para o atendimento ao disposto na Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, Art. 19) no que se refere aos limites de gastos de pessoal e averiguar as possibilidades para sua implantação.

De acordo com Weber (1999, p. 130), “[...] é decisivo todavia que o trabalho rotineiro seja entregue, de maneira predominante e progressiva, ao elemento burocrático [...] as formas de dominação burocrática estão em ascensão em todas as partes”.

Para Nogueira e Santana (2000, p. 6), a burocracia é “uma expressão da racionalidade do capitalismo moderno, que impõe regras gerais de controle sobre o funcionamento as organizações da sociedade, sejam elas privadas ou órgãos de Estado”. O principal objetivo da burocracia, segundo Chiavenato (1998, p. 1), é minimizar as distorções provocadas pelo “[...] pelo nepotismo e contra os julgamentos tendenciosos e

parciais, típicos das práticas administrativas, desumanas e injustas do início da Revolução Industrial”. Nogueira e Santana (2000, p. 6) complementam “[...] a instauração da burocracia bane as formas personalistas de nomeação que em sociedades anteriores resultavam do arbítrio do soberano, de seus protegidos e, de um modo geral, dos poderosos”.

Conforme Weber (1999), a dominação burocrática é a mais pura forma de dominação legal, uma vez que esta se encontra baseada no estatuto, ou documento aceito pela comunidade como direcionador legal. Desta forma, “[...] obedece-se não à pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à regra instituída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer”. (WEBER, 1999, p. 129).

O objetivo principal da burocracia, ainda, segundo Weber (1999) é garantir o gerenciamento de forma imparcial, “[...] sem a menor influência de motivos pessoais e [...] sentimentais, [...] livre de arbítrio e caprichos e, particularmente [...] de modo estritamente formal, segundo regras racionais ou, quando elas falham segundo pontos de conveniência”.

De acordo com Weber citado por Chiavenato (1998), as principais características das organizações burocráticas podem ser resumidas em: 1) caráter legal das normas e regulamentos; 2) formalidade nas comunicações; 3) racionalidade e divisão do trabalho; 4) impessoalidade das relações; 5) hierarquização da autoridade; 6) padronização das rotinas e procedimentos; 7) meritocracia; 8) especialização da gestão, desmaterializando o direito natural de gestão a partir da propriedade; 9) profissionalização dos participantes; e 10) previsibilidade do funcionamento.

Entretanto, o próprio autor entende que não existem organizações totalmente burocráticas, haja vista, que nenhuma dominação, no sentido de gestão, “[...] é exercida unicamente por funcionários contratados. Isto é totalmente impossível”, (WEBER, 1999, p. 130), como, por exemplo, no caso das associações políticas em que os critérios para seleção não estão relacionados às questões de mérito e sim a fatores relativos ao direito de herança, carisma, ou outros que apresentam maior possível de atendimento aos interesses individuais. Adicionalmente, Weber (1999, p. 130), constata que “[...] tampouco é possível encontrar um quadro administrativo que seja de fato puramente burocrático”, uma vez que os cargos mais altos, normalmente, estão vinculados às questões políticas, honoríficas, carismáticas ou dignitárias.

Em análise das fragilidades da burocracia, Etzioni citado por Chiavenato (1998, p. 26) conclui que às pessoas que integram as organizações burocráticas é imposto alto nível de renúncia de seus objetivos pessoais o que desencadeia grande possibilidade de desagregação da estrutura organizacional; “[...] assim, as organizações burocráticas apresentam uma tendência a se desfazer, seja na direção *carismática*, seja na *tradicional*, em que as relações disciplinares são mais ‘naturais’ e ‘afetuosas’[...]”. Note-se que para Weber (1999), as dominações carismática e natural constituem também formas de vinculação e organização do espaço social que, entretanto, não apresentam a imparcialidade, a eficácia e a eficiências necessárias às organizações empresariais ou públicas.

Finalmente, para Merton citado por Chiavenato (1998), a burocracia apresenta disfunções, ou funcionamentos não previstos por Weber, os quais podem ser resumidos em: 1) excesso de formalização e regulamentação, tanto nos processos operacionais quanto de comunicação; 2) resistência às mudanças; 3) despersonalização dos relacionamentos; 4) abuso de poder; 5) dificuldades de relacionamento com o público e conflitos com os clientes.

As atividades de Recursos Humanos são particularmente importantes para as

organizações, na opinião de Ulrich (2000), porque as mesmas encontram-se inseridas em contexto extremamente dinâmico com diversos desafios a enfrentar, dentre os quais, os principais são a globalização, a necessidade de maximização de lucratividade sustentável, a compreensão e a adoção de novas tecnologias, o gerenciamento adequado do capital intelectual e a percepção, análise e gerenciamento das mudanças.

A administração de cargos e salários é um segmento da Administração de Recursos Humanos que tem por objetivo descrever e analisar os cargos de uma empresa visando conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que precisam ter os funcionários, para atribuir uma política salarial (PONTES, 2000).

A Descrição de Cargos é a elaboração de manual organizado que apresenta todos os cargos e as respectivas atividades e tarefas que constituem o conjunto de atribuições de cada cargo dentro da empresa. Essa descrição é feita para fins de administração salarial. Ao se descrever um cargo, deve-se levar em consideração que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas; descreve-se o que fazem os funcionários do cargo, incluindo-se, em alguns casos, o período das atividades (LACOMBE, 2005)

Chiavenato (2005) afirma que essa é uma fase importante na implantação da Administração de Cargos e Salários, em que são expostas todas as tarefas do cargo descritas de forma organizada, precisa, concisa e clara, obedecendo algumas formas de padronização e de forma que qualquer leigo compreenda. É fundamentado em seu conteúdo que serão feitas as avaliações e a pesquisa salarial.

Conforme Zimpeck (1992), a Descrição de Cargos é a determinação das tarefas que compreendam um cargo, junto com a análise dos requisitos de escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho e outros requisitos exigidos de seu ocupante para desempenhá-lo a contento. É importante ressaltar que a descrição se refere ao cargo e não ao seu ocupante.

Toledo (1978, p. 96) cita que: “cada função ou cada cargo, dentro de uma empresa, tem seu valor. Esse valor é composto, basicamente, do valor da função em si (em relação às demais áreas da empresa) e do valor da função no mercado”.

O autor Chiavenato (1999a) afirma que é imprescindível que a empresa tenha sua análise e descrição de cargos para conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que precisam ter os ocupantes, para melhor administrá-los. Desta forma, conclui-se que a análise e descrição de cargos representam a base fundamental de todo e qualquer trabalho de Administração de Recursos Humanos, uma vez que permite subsídios para o recrutamento e seleção, treinamento, administração de salários e avaliação de desempenho.

Segundo Resende (2002), a correta descrição dos cargos constitui-se de importante fator para a Administração de Recursos Humanos, uma vez que se encontra diretamente relacionada à avaliação dos cargos, à estruturação das pesquisas salariais, ao processo de estruturação de ações de treinamento e desenvolvimento, às ações de promoção e transferências, aos processos de análise de desempenho e de auto-orientação profissional, bem como para o estabelecimento de metas e de planos de ação em sistemas de auto-gestão do trabalho.

Ainda segundo esse autor, para todos os tipos de cargos devem ser criteriosamente especificados os dados relativos a) à identificação do mesmo como título, localização, subordinação e supervisão; b) resumo das atividades desempenhadas pelo colaborador ocupante do cargo em questão; c) descrição detalhada das tarefas, uma vez que “[...] constitui o item fundamental das descrições convencionais [...]”

(RESENDE, 1991, p. 93); d) requisitos de formação escolar ou aprendizagem profissional.

Conforme Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998, p. 302), a gestão da remuneração a assunto que deve ser analisado sob a ótica da lógica por parte do empregador, mas que envolve uma miríade de particularidades emocionais do ponto de vista do colaborador. Para estes autores, “[...] remunerar é dar aos empregados um pagamento financeiro como recompensa pelo trabalho realizado e como motivador de desempenho futuro [...]”. Continuando, esses autores diferenciam salários e benefícios, quais sejam, o primeiro o valor monetário percebido pelo colaborador em face de sua continuada prestação do serviço ao empregador e o segundo os direitos acessórios conquistados pelo fato de estar vinculado àquela organização, seja por força de acordos bilaterais ou de categorias profissionais.

A dualidade das condições relativas à remuneração pode ser notada na afirmação de Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998, p. 308) para os quais “[...] a administração deve estabelecer um índice de salário que atraia empregados capazes, contudo bastante baixo para permitir um preço do produto bem competitivo [...]”. E continuam: “[...] Além disso, os proprietários devem ter lucro [...]”

Por sua vez, Zimpeck (1992) entende como “salário compensador” todo aquele que além de justo apresente um outro componente que motive a mão de obra a produzir e a colocar à disposição da organização todo o esforço possível. Em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor individual. Somente se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante de um cargo, se o valor desse cargo for devidamente conhecido em relação aos demais cargos da organização bem como em relação ao mercado. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidades, a administração de salários é um assunto que abarca a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

A ciência das finanças públicas avalia a receita pública como recursos ou bens que são introduzidos definitivamente no patrimônio público. Jardim citado por Chimenti (2006, p. 1) instrui que “receita é o ingresso de recursos financeiros aos cofres públicos, a qualquer título, independentemente de acrescer o ativo do patrimônio público”.

Denominam-se receitas correntes aquelas provenientes “dos tributos, multas, execução fiscal, exploração dos bens próprios do Estado (receitas patrimoniais) e aquelas transferidas de outras pessoas jurídicas” (Chimenti, 2006, p.2). O mesmo autor ainda define as despesas com pessoal como o somatório dos gastos com os ativos, inativos e pensionistas, inclusos os encargos sociais e contribuições recolhidos. Sendo que, o descumprimento do limite de despesa com pessoal de acordo com o art. 19 da Lei Complementar n. 101/2000 ocasiona a suspensão dos repasses de verbas e “pode caracterizar crime tipificado no art. 359-G do Código Penal, sem prejuízo de sanções nas esferas cível, administrativa e eleitoral”.

2 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de cargos e salários auxilia a organização a remunerar o pessoal de forma adequada, com justiça interna e competitividade externa. Para as empresas, os salários representam uma respeitável parcela das despesas e custos mensais e caracterizam um assunto potencialmente conflitante, pois as empresas querem minimizar os seus custos para competir melhor e os colaboradores pretendem sempre

elevá-los para viver melhor. Para balancear esses interesses opostos e contraditórios é que surge a necessidade do desenvolvimento de cargos e salários (PONTES, 2000).

Em análise de dados constantes no Plano de Cargos e Salários observou-se que os gastos com pessoal encontram-se em torno de 30% (trinta por cento) da receita corrente líquida do município, estando abaixo do limite máximo de 60% (sessenta por cento) instituído pela Lei Complementar Nº 101, de 04 de maio de 2000 a qual “estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências” (art. 19, inciso III). Entretanto, este percentual estimado foi atingido desconsiderando-se os valores de pagamento àqueles profissionais que prestam serviços ao município e recebem por Recibo de Pagamento a Autônomo (RPA)

Quanto ao documento apresentado averiguaram-se várias inconsistências, conforme descrições a seguir.

Os artigos 32, 33 e 34 mencionam, respectivamente, os incisos I, II e III do art. 12, quando o correto seria mencionar os incisos I, II e III do art. 29. Há ainda equívoco nas informações contidas no artigo 45, o qual indica que as avaliações de desempenho para progressão serão realizadas conforme o artigo 15, quando, no entanto, o correto seria a indicação do artigo 18. Verifica-se também que o título do Capítulo em que se indica “IX” dever-se-ia constar “XI”.

Em análise realizada nos anexos I e II foi possível detectar divergências na indicação da jornada de trabalho do cargo de Guarda Municipal, sendo que no primeiro anexo, a jornada semanal é de 40 horas, enquanto no segundo é apresenta-se total de 30 horas semanais.

Em relação à percepção do Anexo V (descrição sintética de atribuição de cargos de provimento efetivo), observou-se que a descrição dos cargos de Agente Administrativo I e Agente Administrativo II é a mesma, porém com salários diferenciados o que fere principais objetivos da administração de Cargos e Salários que são: a) produzir elementos para proteger a organização de uma ocasional reclamação trabalhista por equiparação salarial, relativo à diferença salarial existente entre um empregado e outro; b) prevenir insatisfações por desníveis salariais na empresa; e c) definir responsabilidades e atribuições. (PONTES, 2007)

Para o cargo de Gari está descrito: “(...) Realiza pequenos trabalhos relacionados à construção civil, tais como: alvenaria em geral, reparos hidráulicos, serviço de pavimentação, pintura, carpintaria”. Note-se que tais atribuições são semelhantes às de bombeiro hidráulico, pedreiro e carpinteiro.

Observou-se, ainda, que os cargos de carpinteiro, eletricista, mecânico, pedreiro e soldador foram desmembrados do Cargo de Oficial, previsto na lei anterior, sem que o mesmo tenha sido extinto na lei atual, não restando claramente o entendimento de como se deve proceder a transferência dos servidores anteriormente nomeados para o atual regime, bem como a quantidade de servidores a migrar.

Saliente-se, também, a divergência na quantidade do cargo de bombeiro. No plano: 60 (sessenta) cargos criados, sendo 25 (vinte e cinco) extintos, ficando 25 (vinte e cinco). Aponta-se, desta forma, a divergência na composição do cargo gerando uma diferença de 10 (dez) cargos e R\$ 4.650,00 (quatro mil, seiscentos e cinquenta reais) na redução da despesa.

No que tange ao cargo de Professor II não foi possível compreender a remuneração estipulada de R\$ 895,50 (oitocentos e noventa e cinco reais), tendo-se em vista tratar-se de funcionário horista com salário calculado de acordo com número de aulas assumidas.

Observou-se ainda, o corte dos adicionais de periculosidade e insalubridade, tirando os direitos dos funcionários que têm a função insalubre e perigosa.

Tecnicamente, existem diferentes metodologias aplicáveis ao sistema de determinação salarial. Em termos políticos toda a organização procura determinar salário “justo e compensador”. Entende-se como “salário justo” todo aquele que é dimensionado em função do quanto do esforço físico e mental é exigido do ocupante do cargo para a execução de seu trabalho em condições normais. Assim sendo, pode-se definir administração de salários como o conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter estrutura de salários equitativa e justa na organização. Essa estrutura de salários deve ser equitativa e justa quanto a salários em relação aos demais cargos da própria organização, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários (CHIAVENATO, 2005).

Em conformidade com Chiavenato (2005), anteriormente citado, concernente às questões salariais, constatou-se incompatibilidade salarial ao se comparar exigências do cargo, escolaridade e atribuições com salário pago pela Prefeitura, levando-se em conta, inclusive, os valores pagos pelo mercado local, o que, pode dificultar o recrutamento de novos funcionários com mão-de-obra especializada. Entretanto, alternativamente, tais questões podem ser avaliadas considerando-se os benefícios de exercer atividade pública dentre os quais a principal é a estabilidade no serviço público. Exemplos de cargos cujos salários (na importância de um salário mínimo) estão consideravelmente abaixo dos valores praticados pelo mercado são: bombeiro hidráulico, carpinteiro, eletricitista e mecânico.

Analisando as condições para promoção no município e desenvolvendo análise comparativa entre a lei anterior e a atual, observa-se uma elevação considerável no tempo exigido para adquirir o direito a requerer o benefício de ascensão no nível da carreira do servidor, passando de 24 (vinte e quatro) meses para 10 (dez) anos de efetivo exercício. O requisito de obter a média de 80% (oitenta por cento) do total de pontos distribuídos nas 03 (três) últimas avaliações de desempenho para fins de progressão, pode ser analisado como fator complicador para o progresso na carreira, resultando em diminuição da motivação e comprometimento dos profissionais nomeados.

Devido à dificuldade de obter do departamento de contabilidade informações acerca da receita corrente líquida do município, não foi possível examinar com acurácia o impacto orçamentário de gastos com pagamento de pessoal apresentado como parecer final do plano em questão, sendo esta uma limitação da análise dos resultados.

3 CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS

O objetivo principal deste artigo foi investigar se o plano de cargos e salários proposto por empresa especializada a uma Prefeitura Municipal do Norte de Minas Gerais é adequado às necessidades daquele órgão, com vistas a uma melhor gestão de seus quadros e o crescimento profissional e salarial de seus servidores.

Um plano bem elaborado consegue fornecer diretrizes, normas e procedimentos a serem adotados pela empresa para sustentar a gestão salarial. A vantagem dessa implantação é a definição clara da relação vertical existente entre os salários e os cargos (o que o mercado chama de equilíbrio interno) e o ajuste dessa relação à realidade de mercado (equilíbrio externo). (PONTES, 2000, 2007)

Os resultados da pesquisa revelam que o documento apresentado não oferece condições de ordem prática para sua implantação. Inicialmente, pôde-se observar

diversos equívocos na sua execução, o que conduz à conclusão de que não se trata de um plano corretamente elaborado e, em face disto, adequado à realidade do município e de seus servidores, não apresentando política salarial de admissão atrativa e critérios de progressão e promoção claros, motivadores e calcados na razoabilidade; e ainda, retirando direitos adquiridos pelos servidores públicos inerentes à função que exercem. Finalmente, as distorções acima descritas, em desacordo com a lei, podem culminar com o Município a enfrentar reclamações trabalhistas pelos mais diversos motivos.

Considerando a transparência que um Plano de Cargos e Salários deve apresentar, conclui-se que pelas análises realizadas que o plano em questão não foi delineado de forma clara, objetiva e ao alcance do entendimento de todos, infringindo, inclusive, os princípios da legalidade na Administração Pública.

Apesar dos entraves encontrados para reunir dados precisos para a pesquisa pode-se concluir que o plano elaborado é, também, incoerente em relação às técnicas de administração de cargos e salários.

Em termos de contribuição desta pesquisa, entende-se que a mesma cumpriu seus objetivos, possibilitando maior preparo para o debate científico e profissional do tema proposto tanto em relação à Administração Pública quanto da Administração de Recursos Humanos, na subárea de Administração de Cargos e Salários. A análise realizada e encaminhada ao órgão público deve subsidiar novos estudos acerca do plano de cargos e salários em análise, o que por si só já é suficiente para justificar os esforços da pesquisa.

Finalmente, cabem neste caso as restrições metodológicas e estatísticas específicas relacionadas ao fato de que tal pesquisa estar limitada à análise de caso específico, e, em face disto, os resultados não devem ser extrapolados para quaisquer outras organizações por mais semelhantes que possam apresentar-se.

Analysis of the adequateness of the plan of positions and wages of municipal city hall of the Norte de Minas

ABSTRACT: The present work analyzed the plan of positions and wages presented by specialized company contracted for Municipal City hall of the North of Minas Gerais. The analysis aims at to the verification of the adequateness of the plan to the legal and managemental structures of the city. According to Pontes (2000), the Administration of Positions and Wages has for objective to describe and to analyze the positions of a company being aimed at to know the characteristics, abilities, aptitudes and knowledge that they need to have the collaborators for the competent attribution of wage politics. The research is qualitative, descriptive and of bibliographical base, a time that the plan of positions and wages presented, as well as the laws that guide its confection constitute the base of the carried through analysis. The existence of inconsistencies in the referring described information was inquired from the documentary analysis the diverse articles and annexes; it was not possible to determine with precision the budgetary impact of the expenses with staff payment. One concludes that the plan of positions and wages does not offer conditions of order practical and legal for its implantation, having to occur revision and correction in the related document.

Key-Words: Positions and salaries, career plans, jobs.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Senado Federal. Secretaria Especial de Editoração e Publicações. Subsecretaria de Edições Técnicas Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 57 de 18 de dezembro de 2008. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 10 junho 2009.

BRASIL. MUNICÍPIO X. **Lei Complementar nº 003**. Prefeitura Municipal, 18 de junho de 2009.

_____. **Lei Complementar nº 004**. Prefeitura Municipal, 18 de junho de 2009.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101**. Brasília: Presidência da República, 4 de maio de 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 (A).

_____. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo; SP: Atlas, 1999 (B).

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIMENTI, Ricardo Cunha; **Direito tributário: com anotações sobre direito financeiro, direito orçamentário e lei de responsabilidade fiscal**. 9.ed. rev. E atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações, e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: editora HARBRA, 1998.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá. **Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: Tendências e Pressupostos de uma Nova Abordagem**. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>> Acessado em: 20 set. 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 8 ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2000.

_____. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.

RESENDE, Ênio. **Cargos, Salários e Carreira**. São Paulo: Summus, 1991.

ULRICH, Dave (Org). **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

WEBER, Max. Gabriel Cohn (Org). Florestan Fernandes (Coord). **Sociologia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 1999.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1978.261 p.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

**Análise do processo de gerenciamento do estoque de peças em empresa
do segmento de máquinas e implementos agrícolas
no município de Montes Claros, MG**

Reginaldo Morais de Macedo¹⁹

João Carlos Barbosa²⁰

Marcos Antônio Mendonça²¹

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de gestão do estoque de peças de empresa que atua no segmento de máquinas e implementos agrícolas no município de Montes Claros, MG, cuja denominação social é mantida em sigilo por solicitação da mesma. A análise visa à apuração do arranjo físico para recebimento, estocagem e distribuição de mercadorias e sua correlação com as orientações da Administração de Materiais. Para Martins e Alt (2006, p. 4), a Administração de Materiais relaciona-se às operações que “(...) tem início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem e (...) distribuição ao consumidor final”. Para Araújo (2007), o estudo do arranjo físico deve garantir a melhoria da eficácia e da eficiência dos processos, facilitar a supervisão, aumentar a flexibilidade dos processos e minimizar esforços dos recursos humanos envolvidos nas tarefas. A pesquisa é quali-quantitativa, descritiva, utilizando como instrumentos a observação e a aplicação de questionários (18 no total) aos sujeitos da pesquisa envolvidos no processo de gestão do estoque em questão. Os resultados obtidos indicam a inadequação dos processos de gestão de estoque na empresa pesquisada, uma vez que os colaboradores entendem que a empresa não possui processo sistematizado de gestão de estoque, bem como de organização e gerenciamento do espaço físico (55,55%) e que os colaboradores necessitam de treinamento (88,88%) assim como serem devidamente informados sobre o correto *modus operandi* do setor analisado (61,11%).

Palavras-Chaves: Administração de recursos patrimoniais e materiais, Lay out, Arranjo físico.

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas produtoras e distribuidoras de produtos, que dependem da estocagem e armazenamento, a gestão dos materiais tornou-se elemento diferencial impactante nos próprios resultados, bem como nos de seus clientes. À primeira vista deter e aplicar o conhecimento do gerenciamento e otimização dos processos de aquisição, recebimento, estocagem e armazenamento e distribuição de materiais constituem-se de atividades simples e desconexas, o que, entretanto, não corresponde à realidade.

Conforme Ballou (1993), a administração de materiais é função organizacional extremamente importante e sua importância “[...] pode ser mais bem apreciada quando

¹⁹ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: reginaldo.m.macedo@gmail.com.

²⁰ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: joaocarlosvip@hotmail.com

²¹ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: marcosmendon@yahoo.com.br

os bens necessários não estão disponíveis no instante correto para atender às necessidades de produção ou operação”.

Neste contexto, empresas que comercializam máquinas e implementos agrícolas, especialmente, em localidades em que a base econômica incide, com maior frequência, na produção agropecuária, tendem a ter em armazenamento, além destes produtos, outros equipamentos e peças de reposição, culminando com considerável diversidade de produtos, o que, em última instância, demanda gestão particularmente eficaz e eficiente a fim de garantir ao cliente o atendimento de suas necessidades, mas também à organização de sistema de gerenciamento de custos adequado às condições financeiras da mesma.

A despeito da importância da gestão dos materiais, é necessário ressaltar a hipótese de que as empresas deste ramo de atividades não armazenam seus materiais em local devidamente preparado para este fim gerando problemas de logística interna e perdas de tempo e de esforço na localização e movimentação dos estoques.

Em virtude do exposto surgiu o interesse de analisar os processos de gestão de estoques de peças em empresa do segmento agrícola do município de Montes Claros cuja denominação permanece em sigilo, por solicitação expressa da mesma. O problema estudado nesta pesquisa pode ser detalhado como “Os processos de gestão do estoque de peças da empresa pesquisa são executados em conformidade com as orientações preconizadas pela Administração de Materiais?”.

A pesquisa é quali-quantitativa, descritiva, utilizando como método o estudo de caso e técnicas de pesquisa a observação não-participante e questionários aplicados a 18 (dezoito) colaboradores diretamente envolvidos no processo de gestão dos materiais em questão, tendo sido realizada no período de julho a setembro de 2009. O objetivo principal pode ser definido como analisar o processo de gestão do estoque de peças de empresa do segmento de máquinas e implementos agrícolas no município de Montes Claros, tendo como objetivos específicos, a saber: 1) analisar os processos de gestão de materiais no setor responsável pelo gerenciamento de estoques; 2) pesquisar a opinião dos colaboradores diretamente ligados ao processo de gestão de materiais acerca de questões como treinamento, organização do local e sugestões de melhorias; e 3) observar e analisar o local de armazenamento quanto à sua organização, estrutura e adequabilidade em relação aos processos de gestão de materiais.

A seguir são explicitados conceitos acerca da Administração de Recursos Materiais, da gestão da armazenagem, do arranjo físico ou layout e dos processos de especificação e identificação de materiais, bem como dos custos relacionados aos processos de gestão de materiais.

Para Martins e Alt (2006, p. 4), a Administração de Recursos Materiais “[...] engloba a sequência de operações que têm seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento [...]” e ainda, “[...] em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final”.

O controle de estoques, conforme Pozzo (2004), é a mensuração da quantidade de itens, materiais e produtos que a organização deve manter com o intuito de continuar realizando as suas atividades de forma satisfatória, levando-se em conta os parâmetros econômicos mais adequados. Ainda, segundo Pozzo (2004, p. 25): “[...] indubitavelmente, uma das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada com o controle dos níveis de estoque”.

Para Bertaglia (2009, p. 342), os estoques podem ser divididos em categorias, quais sejam: 1) matérias-primas, no qual se armazenam o material considerado básico a

ser utilizado nos processos de produção; 2) produto em processo “[...] referente ao produto em seus diferentes estágios nos processos de fabricação”; 3) semi-acabado ou intermediário referente ao armazenamento das peças produzidas que não estão aguardando etapas posteriores complementares do processo produtivo; 4) de acabados, local no qual são armazenados os produtos prontos, ou seja, produzidos e embalados, prontos para serem enviados aos clientes; 5) de distribuição, refere-se ao estoque de produtos acabados transferido para centro ou local de distribuição por questões logísticas; 6) em consignação, produtos acabados que permanecem no cliente, mas continuam pertencendo ao fornecedor ou fabricante.

Ballou (1993) apresenta quatro razões para a crescente necessidade das empresas por espaço físico, a saber: 1) redução dos custos de transporte e produção, uma vez que a produção totalmente dependente da demanda impõe riscos ao sistema produtivo em si, bem como de não atendimento às solicitações dos clientes; 2) coordenação da cadeia de suprimento e demanda, tendo-se em vista que em determinadas organizações, afeitas às condições de sazonalidade, a disponibilidade de matérias-primas e insumos ocorre em períodos cíclicos e os impactos financeiros da variação dos custos de aquisição destes materiais pode ser especialmente oneroso para as mesmas; 3) necessidades da produção, quando o produto semi-acabado ou final necessitam ser armazenados em condições específicas ou por tempo mínimo para sua maturação; e 4) considerações de marketing, ao relacionar as estratégias mercadológicas da organização com a disponibilidade dos produtos.

São funções básicas da armazenagem, na opinião de Ballou (1993, p. 161), 1) o abrigo ou guarda dos produtos de condições que possam interferir na manutenção da sua qualidade ou disponibilidade; 2) a consolidação que pode ser entendida como o processo de aglutinação de materiais oriundos de diversos fornecedores ou fabricantes em local específico com o intuito de garantir a redução dos custos e o melhor gerenciamento das itens armazenados; 3) transferência e transbordo, em que as cargas em grandes volumes são fracionadas e reorganizadas conforme a necessidade da organização e de seus clientes; e 4) agrupamento, considerando que “[...] algumas empresas com linha extensa de produtos podem fabricá-la integralmente em cada uma de suas plantas industriais. Os clientes geralmente compram a linha completa”, assim o agrupamento dos produtos simplifica os processos de distribuição a partir de diversos pontos de armazenamento. “[...] No depósito, os itens são agrupados conforme os pedidos realizados. O custo adicional do depósito pode ser mais que compensado pelos menores custos de manufatura, resultantes dos maiores lotes de produção [...]”, ainda segundo Ballou (1993, p. 161).

Em termos da determinação dos locais de armazenamento, comumente conhecidos como depósitos, Ballou (1993) ensina que este processo deve ser realizado em dois níveis, estando o primeiro relacionado à análise da localização geográfica do novo depósito em comparação com os já existentes a fim de se garantir ganhos com a sinergia na utilização dos transportes ou de forma a suprir inequivocamente a demanda dos clientes ou das unidades produtivas da própria organização, ao passo que no segundo nível de decisão deve-se avaliar na localidade escolhida o melhor posicionamento físico e estrutural para o depósito. Note-se que este processo “[...] envolve o uso de muito julgamento, arte e intuição”(BALLOU, 1993, p. 156).

A fim de subsidiar a escolha da local dos depósitos, Ballou (1993) apresenta lista com diversos fatores que devem ser levados em consideração sintetizados a seguir: 1) políticas, legislação e posicionamento do governo local ou regional, bem como opinião da comunidade envolvida e afetada; 2) tributos e custos de desenvolvimento e

transformação do terreno ou local, bem como de expansão e ainda seguros envolvidos; 3) disponibilidade e acesso aos meios de transporte e condições de trafegabilidade; 4) disponibilidade e custo de mão-de-obra na localidade ou em sua proximidade; e 5) segurança pública e planos contingenciais para catástrofes naturais.

De acordo com Corrêa e Corrêa citado por Araújo (2007, p. 93), *layout* (ou arranjo físico) é a “maneira pela qual se encontram dispostos fisicamente os recursos que ocupam espaço dentro da instalação de uma operação”.

Para Araújo (2007), o estudo do arranjo físico deve garantir a melhoria da eficácia e da eficiência dos processos, facilitar a supervisão humana e dos processos críticos, aumentar a flexibilidade dos processos e minimizar esforços dos recursos humanos envolvidos nas tarefas. Complementando o autor explica que o processo de melhoria das condições do arranjo físico deve considerar as seguintes etapas, a saber: 1) cálculo da área necessária ou existente; 2) confecção da planta baixa do local a fim de garantir a melhor compreensão do espaço físico; 3) verificação com antecedência dos processos que serão realizados no local, uma vez que a análise conjunta, do local e dos processos, compreende a chave para o máximo aproveitamento do local; 4) análise da quantidade e natureza dos móveis e equipamentos; 5) análise e determinação da localização e a extensão das instalações elétricas, hidráulicas, tecnológicas e de comunicação; 6) preparação de miniaturas do local e dos móveis e equipamentos para realização de simulações; 7) análise de tantas alternativas quantas possíveis para o espaço físico; e 8) implantação e acompanhamento os impactos das mudanças sobre os recursos humanos e processos.

Araújo (2007, p. 98), ainda, explica que se faz necessário observar que as necessidades “individuais e psicológicas devem ser estudadas tanto quanto as necessidades físicas [...] as pessoas necessitam de ambiente onde possam desenvolver suas habilidades e uma razoável segurança social [...]”.

Em termos gerais, de acordo com Araújo (2007, p. 94), os principais sintomas de mau aproveitamento do espaço físico são, a saber: “a) demora excessiva [...]; b) fluxo confuso de trabalho; [...] c) excessiva acumulação [...] de pessoas e papéis [...]; d) má projeção de locais de trabalho [...]; e e) perda de tempo no deslocamento de uma unidade à outra [...]”.

No que tange à organização do espaço físico dos ambientes de armazenamento de estoques, Bertaglia (2009, p. 360-361) apresenta diversas causas para as dificuldades de gerenciamento de materiais, quais sejam: 1) falta de atualização das entradas e saídas de materiais nos sistemas de controle e de gestão; 2) procedimentos de armazenagem mal elaborados; 3) dificuldades de gerenciamento dos códigos dos materiais; 4) “[...] itens armazenados em posições de difícil acesso também podem gerar diferenças de estoque [...]”; 5) problemas com o gerenciamento das unidades de medidas; 6) arranjos físicos inadequados com itens armazenados em vários locais; 7) espaço físico inadequado obrigando ao fracionamento das unidades de armazenamento; 8) incapacidade de armazenamento seqüencial e orientado previamente; 9) utilização de sistemas de informações ineficazes ou ineficientes; 10) sistemas de codificação de materiais obsoletos ou mal estruturados.

As principais decisões acerca do gerenciamento dos estoques estão intimamente relacionadas às respostas das seguintes questões básicas, conforme Slack e outros (1997), quais sejam: 1) “*quanto pedir ?*”, a resposta indica o tamanho (neste caso, quantidade) dos itens a serem comprados em um mesmo pedido de compra, também, conhecida como decisão do volume de re-suprimento; 2) “*quando pedir ?*”, a resposta indica o momento e a frequência em que devem ocorrer as compras, também conhecida

como decisão do momento de re-suprimento; e 3) “*como controlar ?*”, indica os procedimentos, controles e/ou parâmetros a serem utilizados, implantados ou estabelecidos com a finalidade de gerenciar adequadamente as informações relativas à dinâmica dos processos de compras.

O gerenciamento de estoques, bem como das compras inicia-se pela adequada definição dos materiais a serem gerenciados, conforme entendimento de Arnold (1999), ou seja, a sua especificação funcional que, em última análise, reporta a finalidade do material, sua constituição e demais atributos considerados importantes para a constituição da imagem do material.

Ainda, de acordo com Arnold (1999), a descrição da especificação funcional pode ser realizada por um dos seguintes métodos, quais sejam: 1) marca; 2) especificação das características físico-químicas, bem como material, processo de produção e/ou desempenho; 3) desenhos de engenharia; ou 4) outros.

A descrição através da marca é utilizada quando não se faz possível utilizar processos mais completos de determinação das capacidades, condições ou formas de produção.

A descrição pela especificação técnica envolve várias formas de identificação do material, as quais podem ser utilizadas de forma individual ou conjunta, conforme a necessidade. Dentre os diversos tipos de especificação técnica, vale ressaltar, as seguintes: 1) características físicas e/ou químicas: muito utilizadas em produtos químicos como, combustíveis, por exemplo; 2) material e método de produção: quando o processo de produção diferencia completamente dois produtos tidos como iguais; por exemplo, aço laminado a quente e a frio, com propriedades diferentes em função dos processos diferentes de desenvolvimento e produção; e 3) desempenho: quando a capacidade de processamento do material, peça, equipamento ou matéria-prima é considerada o atributo mais importante dentre os existentes; por exemplo, capacidade de processamento do computador ou de vazão de um sistema de bombeamento a motor.

Por fim, ainda segundo Arnold (1999), a descrição por especificação deve ser cuidadosamente desenvolvida a fim de se evitar o aumento dos custos e a redução da funcionalidade, permitindo variadas configurações e utilizações, conforme a necessidade e, quando, possível, incluindo informações de desempenho. Adicionalmente, a descrição deve levar em consideração apenas parâmetros universais, evitando-se aqueles que possam ser subjetivos ou dependentes da percepção dos indivíduos e, finalmente, é necessário considerar o custo de todo o processo de especificação. Os desenhos e diagramas técnicos também podem ser utilizados como base para a descrição, sendo que apresentam altos custos de implantação, mas definem de forma adequada e absoluta a precisão, a forma, o funcionamento e, até mesmo, o desempenho do material, através da inserção de informações dos constituintes básicos. Por fim, outros tipos de descrição podem ser utilizados, conforme a necessidade, através de esforços da própria organização-cliente, bem como através dos esforços de intermediários e, finalmente, da organização-fornecedora.

Em conformidade com o disposto em Pozzo (2004), as atividades de gerenciamento de estoques, pela sua importância intrínseca, devem estar sempre em discussão no âmbito da organização no sentido de que seja possível realizá-las impactando o mínimo possível, por sua vez, sobre os gastos da empresa. Segundo Ballou (1993), as condições de armazenagem e manuseio de materiais são determinantes para o gerenciamento dos custos logísticos, uma vez que “[...] os seus custos podem absorver de 12 a 40% das despesas logísticas da firma [...]” e

considerando a relação direta entre operação e arranjo físico nos depósitos salienta que “[...] os custos destas atividades estão intimamente associados à seleção desses locais”.

Para Pozzo (2004), em análise inicial, os custos inerentes ao gerenciamento dos estoques podem ser divididos em 3 (três) categorias, quais sejam: 1) custos de pedido, que se relacionam diretamente aos gastos necessários para que ocorram as etapas de levantamento das opções de compras e gerenciamento dos pedidos, propriamente ditos, bem como quaisquer outros relativos à comunicação com os fornecedores para efetivação, cancelamento ou solução de problemas relacionados aos mesmos; 2) custos de manutenção dos estoques, relacionados direta ou indiretamente ao abrigo, transporte interno, se necessário, despesas de armazenamento e de pessoal alocado para o gerenciamento dos mesmos; e 3) custos de falta de estoque, que representam os gastos que a organização realiza, ao perder oportunidades de vendas ou mesmo relativos às paradas de produção, por falta de materiais de consumo internos ou matéria-prima para a continuidade da produção/prestação de serviço.

Por sua vez, Slack e outros (1997) apresentam classificação mais detalhada acerca dos diferentes tipos de custos relacionados ao processo de gerenciamento dos estoques, a saber: 1) custo de colocação do pedido: são os custos relativos aos processos de levantamento, cotação e processamento do pedido ao fornecedor; 2) custo de desconto de preços: quando os fornecedores bonificam os compradores por pedidos formados por grande quantidade de itens, podem, também, inversamente, penalizar os compradores que solicitam apenas pequenas quantidades de materiais ou matéria-prima; 3) custo de falta de estoque: compreendem as perdas por tempo parado de maquinário e pessoal envolvido na produção dos produtos e/ou prestação dos serviços da organização; 4) custo de capital de giro: são os custos relativos aos juros pagos aos fornecedores para financiamento da atividade de re-suprimento ou, ainda, aqueles derivados do custo de oportunidade, compreendido como a perda financeira passível de ocorrer pela não utilização dos recursos direcionados às compras em atividades financeira mais rentável; 5) custos de armazenagem: relacionados aos gastos com o local de armazenamento físico dos materiais, bem como com o pessoal envolvido em seu gerenciamento; 6) custos de obsolescência: quando se referem às perdas ocasionadas pela diminuição do valor agregado do material comprado e não utilizado no tempo devido que pode tornar-se inútil à produção ou à prestação de serviços da organização por redução da sua capacidade produtiva, enquanto material ou matéria-prima, ou mesma perda da sua validade; e 7) custos de ineficiência de produção: quando os estoques encontram-se altos, a avaliação da eficiência na produção/prestação de serviços pode ser prejudicada.

2 DESENVOLVIMENTO

O foco desta pesquisa é a análise dos processos de gerenciamento de peças na organização pesquisada e para tanto o estudo concentrou-se na unidade organizacional específica responsável pela gestão dos materiais.

O depósito é próprio e gerenciado por colaboradores vinculados à organização. Note-se que, em conformidade com Ballou (1993), os benefícios atribuídos aos depósitos próprios estão relacionados 1) à armazenagem mais barata em relação aos custos de aluguel de locais de terceiros; 2) ao maior grau de controle das operações tanto em nível gerencial quanto operacional; 3) à possibilidade de reorganização e reestruturação do local, cedendo espaço à produção, quando necessário; e 4) em

condições específicas de armazenagem apenas os depósitos próprios podem constituir-se na solução adequada.

Fisicamente, o depósito tem área total construída, nos dois níveis, de 222,76m² (sendo 26,30m de comprimento e 6,70m de largura) e 1.145,37m³ (área da base igual a 176,21m² e 6,50m de altura). O local em questão para melhor aproveitamento do espaço físico encontra-se dividido em dois níveis, tendo o primeiro nível área utilizável de 176,21m² (com 26,30m de comprimento e 6,7m de largura), ao passo que o segundo nível apresenta área construída de 46,55m² (sendo 13,30m de comprimento e 3,5m de largura). Observou-se que o primeiro pavimento do depósito (térreo) consome toda a sua área com o armazenamento de peças.

Note-se que na parte sul do depósito está localizada a entrada de mercadorias e os setores de recebimento, conferência e distribuição (atividades desempenhadas por um mesmo profissional, em desacordo com as orientações preconizadas por Rasmussen) e a mesa do gestor do setor.

Na parte central do depósito estão dispostas 10 (dez) prateleiras para estocagem de peças e equipamentos. Observou-se que o arranjo físico atual não apresenta padrão de estocagem que permita o fluxo lógico dos materiais, de acordo com Bertaglia (2009), e também não se percebe a organização dos materiais por quaisquer critérios, conforme descritos por Arnold (1999), assim como preconizado por Viana (2006, p. 51) o qual afirma que “[...] grande parte do sucesso do gerenciamento de estoques depende fundamentalmente de bem classificar os materiais da empresa”.

Os processos de recebimento e conferência também merecem destaque, uma vez que no depósito analisado, em dias de entrada de material, observou-se grande conturbação por falta de critério de organização dos materiais, principalmente, no primeiro pavimento onde diversas caixas e mercadorias soltas acumulam-se no piso, em determinadas situações, até mesmo inviabilizando os procedimentos de conferência, classificação e organização dos materiais nos devidos locais de armazenagem.

A inexistência de processos específicos e estruturados de seleção, classificação e ordenação dos materiais gera conseqüências como retrabalho, dificuldade de localização dos materiais posteriormente e aumento do tempo para gerenciamento dos estoques. Conforme Viana (2006), a impossibilidade de localizar e disponibilizar rapidamente os materiais estocados impede a organização de atingir seus objetivos em termos de produção.

O segundo pavimento apresenta prateleiras nas laterais (junto às paredes) e paletes ao centro. Não obstante, é expressiva a área de aglutinação de mercadorias empilhadas fora das prateleiras e dos paletes como: peças para *recall*²², pneus, peças de implementos agrícolas, latarias de tratores, peças de colheitadeiras, entre outros. Adicionalmente, o local ainda é utilizado como depósito de móveis e utensílios em desuso ou descartados.

Ao se analisar as condições de trafegabilidade, tanto no primeiro quanto no segundo pavimento, percebe-se que o trânsito de pessoas e carrinhos para trânsito de material é bastante prejudicado, e, em determinadas situações até mesmo impedido.

No depósito analisado não se identificou a utilização de qualquer ferramenta de auxílio à gestão seja financeira, logística ou operacional comumente utilizadas como 1) seqüenciamento de uso e distribuição do material, por meio do controle FIFO (*first in, first out*) de grande valia para a organização, conforme opinião de Pozzo (2004), em que

²² *Recall* = Chamar de volta. São peças destinadas ao chamamento de consumidor para troca, quando o produto colocado no mercado apresenta risco à sua vida ou à sua saúde.

o primeiro item que entra no depósito deve ser o primeiro a sair do mesmo; 2) análise da composição do custo dos materiais via geração de Curva ABC, que, segundo Viana (2006), é um método aplicável em qualquer circunstância e que possibilita a caracterização dos itens segundo sua importância monetária; 3) análise da acurácia do estoque que pode ser entendida, de acordo com Bertaglia (2009), como o nível de certeza, correção ou confiabilidade da informação armazenada e disponibilizada acerca do estado instantâneo (posições física e financeira) dos estoques; e 4) análise da rotatividade dos estoques, bem como das inter-relações entre a margem de contribuição das mercadorias estocadas e o respectivo giro das mesmas, e que, de acordo com Gitman (2001) constitui importante interação entre a Administração de Materiais (Gestão de Estoques) e a Administração Financeira.

Pode-se afirmar, a partir da análise empreendida, que a organização não realiza o monitoramento gerencial dos custos dos materiais, restringindo-se ao gerenciamento contábil para fins fiscais. Deve-se salientar a opinião de Dias (2007) para o qual a quantidade em estoque e o tempo de permanência dos materiais nas prateleiras interferem efetivamente em seus custos de estocagem.

Ressalta-se também, no depósito pesquisado a quantidade considerável de materiais obsoletos estocados, implicando em maximização dos custos e maximização das dificuldades de gerenciamento, conforme Slack e outros (1997).

Finalizada a etapa de observação direta passou-se à fase de aplicação dos questionários aos colaboradores diretamente envolvidos nos processos de gestão de materiais, em número de 18 (dezoito), a fim de conhecer a percepção dos mesmos acerca dos fatos e procedimentos observados.

Questionados se a empresa utiliza procedimento claro e especificado para gerenciamento do depósito em termos de arranjo físico, verificou-se que 55% dos respondentes afirmaram que não. Considerando que não houve unanimidade na resposta, pode-se inferir que ou os respondentes não conhecem as orientações da organização ou os procedimentos não-conformes realizados são confundidos com orientações da empresa.

Quanto à eficácia dos procedimentos realizados e a eficiência no uso dos recursos disponibilizados afetados pela organização interna do depósito, 55,55% discordam que as condições atuais atendam satisfatoriamente em termos de atingimento dos objetivos do setor, bem como da racionalização e otimização no uso dos recursos. Em relação ao assunto, Dias (1990, p. 134) afirma que “os especialistas em layout fazem seus estudos que têm sempre como finalidade cercar o projeto de todas as condições que possibilitem uma operação dentro de um ótimo nível de economia e rendimento.”.

Quando questionados sobre a separação e estruturação de funções (nos processos de pedido, recebimento, conferência, armazenagem e distribuição) restou evidenciado que 83,33% dos pesquisados afirmaram que a mesma não existe. Este item é particularmente importante, uma vez que, conforme sugere Rasmussen (1998), trata-se de uma das mais importantes técnicas de controle dos estoques, sobretudo, por contribuir para o impedimento de fraudes ou de erros, inibindo, inclusive, o conluio entre colaboradores.

Outra questão relevante foi sobre o conhecimento dos pesquisados sobre todas as mercadorias existentes no almoxarifado de peças. A essa questão constatou-se que todos (100,0%), afirmaram conhecer todas elas.

Paradoxalmente, quando questionados sobre terem sido treinados nas técnicas de administração de materiais e de arranjo físico, o resultado obtido indicou que 88,88%

não foram treinados e nem mesmo conhecem tais técnicas. de acordo com Chiavenato (1994), as atividades de treinamento são particularmente importantes na dinâmica organizacional. tal fato reflete-se, também, na opinião de Drucker (1981, p. 331), que aponta a ausência de treinamento adequado como um dos fatores suficientemente motivadores para o pedido de demissão do empregado, uma vez que “[...] você pode pedir demissão se o emprego não oferece o treinamento que precisa em alguma especialidade ou na administração e visão de conjunto [...]”. o principal objetivo dos treinamentos, de acordo com Dubrin (1996), é garantir ao empregado a aquisição de determinada habilidade exigida para o cumprimento das atividades relativas ao cargo a ocupar ou já ocupado.

Um exemplo do desconhecimento foi evidenciado quando os respondentes foram questionados sobre as políticas de planejamento e controle dos estoques utilizados pela empresa e 61,11% afirmaram desconhecer. Daí relembrar a afirmação de Pozzo (2004, p. 40), quando diz que “a função de planejar e controlar estoques são fator primordial numa boa administração do processo produtivo”. Mesmo porque, são objetivos específicos tanto do planejamento quanto do controle dos estoques: assegurar o suprimento adequado, material auxiliar, peças e insumos ao processo produtivo; manter o estoque o mais baixo possível e adequado às necessidades de venda; identificar os itens obsoletos; prevenir-se de perdas; manter as quantidades em conformidade com os registros; manter os custos o mais baixo possível.

3 CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS

Este artigo buscou discutir os processos de gestão de estoques em depósito de peças de empresa cuja atividade básica é o comércio de tratores, máquinas e equipamentos agrícolas, em que os estoques incluem peças grandes e pequenas como motores para tratores, parafusos, porcas, entre outros.

Vale, portanto, salientar, que, de uma maneira geral, para as empresas nas quais a atividade é a produção e/ou distribuição de bens, a gestão de estoque passou a ser fator primordial, haja vista, uma gestão de estoque eficiente e eficaz propiciar à empresa a melhoria de sua competitividade.

No que se refere ao objetivo desta pesquisa, há que se afirmar que o mesmo foi atingido chegando-se à conclusão que o depósito estudado não atende às orientações da Administração de Materiais para o gerenciamento eficaz e eficiente das atividades logísticas, sobretudo, àquelas relacionadas à gestão e manutenção dos estoques.

Os principais fatores que conduziram à avaliação negativa podem ser resumidos em: 1) inadequação do local físico, uma vez que o depósito não foi inicialmente planejado e construído com fim específico de suportar atividades de recebimento, registro, armazenamento e distribuição de materiais nos níveis em que estas atividades são executadas atualmente; 2) falta de padronização no registro dos materiais; 3) falta de treinamento dos colaboradores; 4) inexistência de política clara e objetiva sobre gestão de materiais; 5) aglutinação de funções na cadeia de processos de gestão de materiais como, por exemplo, compras, recebimento, conferência, armazenamento e distribuição; e 6) não utilização de ferramentas de gestão financeira, logística e operacional aplicadas ao gerenciamento de materiais.

Sugere-se à organização: 1) a estruturação de política orientadora para a Administração de Materiais; 2) definição de padrão para identificação, registro e alocação dos materiais; 3) análise e adoção de ferramentas financeiras, logísticas e operacionais à escolha da organização e em conformidade com suas condições

gerenciais e socioeconômicas; 4) realização de treinamentos periódicos dos colaboradores; 5) aplicar ferramentas de melhoria contínua e de manutenção das condições ideais de funcionamento do depósito; 6) estudo especializado para proposição de novo arranjo físico para o depósito considerando as necessidades e perspectivas da organização; 7) análise e encaminhamento dos materiais obsoletos, descartados ou sem uso; 8) verificar se a disponibilidade de recursos humanos é suficiente; e 9) organização das funções de recursos humanos considerando as especificidades da gestão de materiais.

Os estudos realizados, embora tenham guardado a máxima atenção às orientações metodológicas descritas, encontram-se limitados pelo método utilizado de estudo de caso. Logo, informa-se que os resultados obtidos não podem ser extrapolados para o universo das empresas do município de Montes Claros, por mais semelhantes em tamanho, forma, negócio ou localização que possam aparentar com a unidade pesquisada e, ainda, por oportuno, sugere-se por importante e necessário que novas pesquisas sejam realizadas, em maior ou menor âmbito, inclusive na mesma organização.

**Analysis of the process of management of the supply of parts
in company of the segment of machines and machinery
in the city of Montes Claros, MG**

ABSTRACT. This work analyzed the process of management of the supply of parts of company of the segment of machines and agricultural machinery in the Montes Claros city, MG. The analysis aims at to the verification of the physical arrangement for logistic ends and its correlation with the orientations of the Administration of Materials. For Martins and Alt (2006, P. 4), the Administration of Materials becomes related it the operations that “[...] beginning in the identification of the supplier has, in the purchase of the good, in its act of receiving, has carried intern and preservation [...]”. The research is quali-quantitative, descriptive, using as instruments the comment and the application of questionnaires to the involved citizens of the research in the process of management of the supply in question. The gotten results indicate the malfunction of the processes of management of supply in the searched company, a time that the collaborators understand that the company does not possess systemize process of supply management, as well as of organization and management of physical space (55.55%) and that the collaborators need training (88.88%) as well as being duly informed on the correct modus operandi of the analyzed sector (61.11%).

Key-Words: Administration of material resources, Lay out, Physical arrangement

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos:** e as tecnologias de gestão organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais:** Uma Introdução. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial:** transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística: e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. 3. ed. São Paulo, SP: Editora Makron Books, 1994.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Drucker Sobre Administração**. São Paulo, SP: Editora Biblioteca de Estudos de Administração e Negócios, 1981.

DuBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira: Essencial**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006

POZZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RASMUSSEN, U. W. **Desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras nas empresas: uma análise transacional da aplicação de controles internos nas atividades de administração de material**. São Paulo: Aduaneira, 1998.

SLACK, Nigel e outros. **Administração da Produção**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1997.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2006.

Análise da viabilidade de criação de associação de empresas do setor de panificação de Montes Claros, MG, com vistas à redução dos custos de aquisição de matéria-prima

Reginaldo Morais de Macedo²³

Robson Faria Santos²⁴

Thiago Machado e Andrade²⁵

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade de criação e de implantação de associação formada por empresas de micro e pequeno portes nos bairros Panorama, Vila Atlântida, Vila Mauricéia e Vila Oliveira com vistas à redução dos custos de aquisição de matéria-prima. De acordo com Paes citado por Souza (2007), “[...] associação é uma modalidade de agrupamento dotada de personalidade jurídica, sendo pessoa jurídica de direito privado voltada à realização de interesses dos seus associados ou de uma finalidade de interesse social [...]”. A pesquisa é qualitativa, descritiva e utiliza como técnicas o levantamento e a pesquisa bibliográfica; foram realizados o levantamento dos preços e prazos para aquisição das matérias-primas, dos fatores legais para constituição da associação e a análise dos custos de funcionamento da mesma e estabelecimento do número mínimo de associados para manutenção da associação. A partir da análise dos dados financeiros coletados e considerando-se o número inicial de cinco empresas associadas, pôde-se concluir que a implantação da associação é inviável, uma vez que no rateio das despesas e custos de funcionamento, 2 (duas) empresas tiveram seus gastos majorados em comparação aos valores desembolsados nas aquisições individuais de matéria-prima; entretanto, a criação da associação é viável para um número maior de associados, não descartando a importância do associativismo na gestão integrada das empresas de micro e pequeno portes.

Palavras-Chaves: Finanças, associativismo e associações, análise de viabilidade, panificação.

1 INTRODUÇÃO

Micro e pequenas empresas (MPEs) ou Empresas de micro e pequeno portes (EMPPs) desempenham papel importante na geração de empregos e, conseqüentemente, na inclusão social, conforme Mamede e outros (2007). De acordo com Faria e Mota (2008, p. 294), as MPEs representam cerca de “[...] 99% do total das empresas no País, 28% do faturamento do setor privado, 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e 2% do valor das exportações.”

Entretanto, segundo Sebrae citado por Faria e Mota (2008), 29% das MPEs não terminam o primeiro ano de operação, 42% não concluem o segundo ano, 53% não chegam ao fim do terceiro ano e 56% terão encerrado suas atividades ao fim do quarto ano de funcionamento. Ainda segundo o Sebrae citado por Faria e Mota (2008), as

²³ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: reginaldo.m.macedo@gmail.com

²⁴ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas E-mail: robson_faria@ymail.com

²⁵ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas E-mail: thiago.andrade@ymail.com

causas para o encerramento prematuro das operações das MPEs são diversificadas, mas podem ser resumidas em seis grandes grupos, quais sejam: 1) falta de conhecimento, condições, habilidades e atitudes empreendedoras; 2) inexistência ou incorreção do planejamento prévio; 3) deficiência na gestão empresarial, incluindo-se nesta categoria problemas relacionados à gestão da produção, dos custos, das finanças (especialmente do fluxo de caixa), do mercado e das condições mercadológicas e dos produtos e serviços e falta de apoio estruturado e especializado às operações; 4) falta de apoio e de incentivo institucionais; 5) problemas de adaptação às condições macroeconômicas; e 6) problemas pessoais relacionados ao empreendedor.

Para Porter (1986), as organizações encontram-se constantemente em contato com forças externas que as definem, impulsionam ou limitam. No modelo conhecido como Modelo das Cinco Forças, o autor explica o impacto que a concorrência, os clientes, os fornecedores, os novos entrantes (ou entrantes potenciais) e os produtos substitutos têm sobre as organizações, nivelando-as em termos de importância. Entretanto, para Greenwald e Kahn (2006) uma das forças deve ser destacada em relação às demais: os novos entrantes, no momento em que se refere ao estabelecimento de barreiras à entrada de novos competidores no mercado estruturado.

Ainda de acordo com Greenwald e Kahn (2006, p. 6) vantagem competitiva é “ser capaz de fazer o que as empresas concorrentes não conseguem fazer [...] Portanto, barreiras de entrada e vantagens competitivas estabelecidas são simplesmente [...] a mesma coisa [...]”. A partir dos entendimentos anteriores, para os autores, torna-se mais fácil a realização da análise das vantagens competitivas, uma vez que podem ser resumidas em 3 (três) categorias, quais sejam: 1) suprimento, “[...] são vantagens estritamente de custos que permitem à empresa produzir e entregar seus produtos e serviços a custos menores do que seus concorrentes [...]” (GREENWALD; KAHN 2006, p. 9); 2) demanda, quando a organização apresenta condições especiais para o atendimento de necessidades e desejos do mercado o que a concorrência em função de diversos fatores não é capaz de realizar; e 3) economia de escala, uma vez que “[...] se os custos por unidade diminuïrem à medida que o volume aumentar [...] uma empresa estabelecida terá custos menores que os da concorrência”. (GREENWALD; KAHN 2006, p. 9).

O desenvolvimento de vantagens competitivas simplifica e potencializa as ações de gestão, tendo-se em vista que “[...] para os mercados onde não há vantagens competitivas, a única estratégia possível é o foco incansável na eficiência operacional.” (GREENWALD; KAHN 2006, p. 155). Em última instância, a gestão organizacional pode conduzir à interações representadas por concorrência ou cooperação. Para Greenwald e Kahn (2006, p. 285), “[...] a cooperação bem sucedida não é comum e, muito menos, fácil. As empresas rivais devem encontrar um modo de trabalhar em harmonia para desenvolver seus interesses conjuntos”.

Considerando o exposto acima, bem como a conjuntura estrutural e financeira das MPEs do setor de panificação na região da Grande Vila Oliveira surgiu o interesse em pesquisar o seguinte problema: “Existem condições de viabilidade para criação e implantação de associação formada por MPEs do setor de panificação de Montes Claros, MG, com vistas à redução dos custos de aquisição de matéria-prima ?”.

A presente pesquisa caracteriza-se por ser quali-quantitativa, descritiva, em forma de pesquisa bibliográfica, bem como de levantamento de campo por meio de entrevistas semi-estruturadas. Na pesquisa bibliográfica buscou-se conhecer os autores que versam sobre o tema, levantar dados de associações como estruturação, conceito, finalidade, legalidade, forma de gestão, área de atuação e responsabilidades. Na

pesquisa de campo, foram entrevistados 12 (doze) proprietários de MPEs do ramo de panificação; note-se que 7 (sete) empresas foram desclassificadas, uma vez que não atendiam ao pré-requisito de formalidade jurídica, constituindo-se de sociedades de fato, mas não de direito. Os dados coletados foram tabulados, analisados e procedeu-se à geração de tabelas e gráficos, bem como realizou-se a devolutiva dos resultados obtidos aos supracitados gestores das MPEs pesquisadas.

Este trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade de criação e implantação de associação formada por MPEs do setor de panificação de Montes Claros, MG, com vistas à redução dos custos de aquisição de matéria-prima. A área de atuação da associação esta delimitada pelos bairros Panorama, Vila Atlântida, Vila Mauricéia e Vila Oliveira do referido município. O processo da pesquisa para cumprimento de seus objetivos específicos pode ser detalhado como: 1) levantamento dos condicionantes jurídicos e legais para criação da associação; 2) análise e identificação de preços e prazos de pagamento das matérias-primas pertinentes ao setor de panificação; 3) identificação dos benefícios advindos com a implantação da associação em termos de redução de custos; e 4) análise de viabilidade econômica de criação e implantação da associação, considerando a geração de benefícios aos associados.

Bateman e Snell (2006) dizem que uma pequena empresa costuma ser definida como aquela que possui menos de 100 funcionários, embora diversas descrições e conceitos tenham sido apresentados e utilizados nos últimos anos. Entretanto, conforme descrito por Mamede e outros (2008), a Lei Complementar no. 123, de 14 de dezembro de 2006, uniformizou os conceitos de MPEs, quais sejam: micro-empresa, como sendo o empresário, a pessoa jurídica, ou a mesma equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); e empresas de pequeno porte, como o empresário, a pessoa jurídica, ou a mesma equiparada, e que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Para Bruni e Fama (2008), os custos, assim como as despesas e os investimentos constituem o que se convencionou denominar gastos. Segundo Padoveze (2004), custos são os gastos necessários para fabricação dos produtos ou prestação dos serviços fins da organização, estando relacionados aos processos de transformação, agregação e entrega de valor aos clientes. Ainda segundo, Padoveze (2004, p. 270), “[...] despesas são gastos necessários para vender e enviar produtos. De um modo geral, são os gastos ligados às áreas administrativas e comerciais [...]”. “De um modo geral, os custos estão ligados à área industrial [...] Podemos também definir custos como o valor econômico dos recursos utilizados para produzir produtos e serviços [...]” (PADOVEZE, 2004, p. 270).

De acordo com Padoveze (2005, p. 219), o preço de venda está, em condições normais, diretamente ligado a fatores externos, muitas vezes incontroláveis, ao passo que os custos “[...] são elementos e entidades do ambiente interno da empresa [...]”.

Bateman e Snell (2006, p. 14) ressaltam a importância da competitividade em custos que “[...] significa manter os custos baixos para realizar lucros e ser capaz de oferecer preços atraentes aos consumidores”. Mostram, ainda, que administrar custos e garantir que permaneçam sob controle requer eficiência para atingir as metas com sabedoria na aplicação de seus recursos e reduzir o desperdício e que a matéria-prima é apenas um dentre os principais custos que precisam ser administrados minuciosamente e concluem afirmando que, atualmente, os consumidores podem comparar facilmente os preços de vários concorrentes e se a organização age com competência na gestão dos custos, em última instância, não está apta a atuar no mercado competitivo atual.

Padoveze (2005, p. 220), por sua vez, entende que, embora as pesquisas sobre redução e controle de gastos sejam bastante difundidas “[...] porém, poucas metodologias de redução de custos têm-se mostrado realmente eficazes [...] a redução de custos não pode ser episódica, temporária ou parcial” mas, sim, estruturada como política organizacional e baseada em preceitos como: 1) visão abrangente da organização; 2) integrada e sistêmica; 3) contínua e em constante processo de revalidação; 4) institucional, ou seja, suportada e liderada pela cúpula organizacional; e 5) interligada a todos os processos de gestão.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1998), Machado (2005) e Padoveze (2005) existe intensa correlação entre as ações de minimização de custos e de gestão dos estoques organizacionais, conforme é possível se verificar adiante.

Para Machado (2005, p. 16), os estoques são ativos que, na maioria das empresas, “[...] tem elevada participação no total dos investimentos. Portanto, seu gerenciamento deve ser feito de forma eficaz”. Ainda segundo o autor, os estoques podem ser classificados em diversas categorias, dentre as quais, as mais importantes são, a saber: 1) matéria-prima, compras que se encontram à espera de transformação no processo produtivo; 2) mercadorias, produtos adquiridos de terceiros a serem vendidos; 3) produtos intermediários ou em elaboração; 4) produtos acabados, que após passarem pelas etapas do processo produtivo, são estocados até o momento da venda e posterior encaminhamento ao cliente final; e 5) embalagens. Continuando, Machado (2005, p. 17) explica que “é aconselhável que a empresa mantenha estoques mínimos, já que em excesso oneram os custos [...]” e que o nível adequado dos estoques depende de fatores como volume das vendas, natureza do produto e processo produtivo.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 494), a administração de estoques é função primordial, principalmente, no que se refere às pequenas empresas, uma vez “[...] gastam mais dinheiro em materiais e mercadorias do que em qualquer outra finalidade. Muitas delas também têm estoques consideráveis que são cruciais para sua operação [...]”. Ainda para estes autores, os processos relacionados às atividades de compras são fundamentais para o correto gerenciamento dos custos operacionais da organização e englobam o recebimento das solicitações de compra por parte dos departamentos de produção, a localização dos fornecedores via orçamento, a emissão e acompanhamento (*follow up*) do pedido de compras e, finalmente, o recebimento e verificação do material comprado.

Ainda segundo os autores, consideram-se como estratégias válidas para a redução dos custos de aquisição de estoques, principalmente, relacionados às matérias-primas, 1) a substituição de materiais ou mercadorias; 2) a busca pela obtenção de descontos nas operações de compra; 3) a diversificação dos parceiros nas operações de compra por meio do estabelecimento de maior lista de fornecedores homologados para fornecimento; 4) a realização de compras antecipadas ou programadas. Entretanto, em conformidade com a opinião dos supracitados autores, as duas últimas estratégias elencadas somente devem ser utilizadas após detalhada avaliação dos fatores condicionantes da compra, bem como dos impactos indiretos da provável maximização dos estoques além do ponto previsto para reposição.

Na opinião de Padoveze (2005, p. 173), uma importante ferramenta disponível no processo de gestão competente dos custos é o orçamento o qual pode ser definido como “[...] a expressão formal e quantitativa dos planos de curto prazo [...]” e que se caracteriza “[...] pela quantificação e mensuração econômica das atividades planejadas e programadas [...]”, estando seus benefícios relacionados à melhoria das condições de planejamento, controle e acompanhamento das atividades empresariais, uma vez que se

revela, ainda segundo, Padoveze (2004, p. 127), “[...] ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”, atuando como adjuvante no processo de gestão dos custos organizacionais.

O plano orçamentário é o produto final do processo orçamentário, integrando e ajustando os orçamentos elaborados pelas diversas áreas da organização sendo, normalmente, composto pelos orçamentos operacional, de investimentos e de financiamentos e o de caixa; entre os orçamentos que compõem o orçamento operacional, alguns particularmente importantes são os de vendas, de produção e de materiais e de estoques. (PADOVEZE, 2004)

De acordo com Padoveze (2004, p. 139), o ponto-chave para o orçamento operacional é o orçamento de vendas, uma vez que “[...] todo o processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos”, embora esta condição ocorra de maneira diferenciada em determinados setores produtivos. Por sua vez, para Moreira (2008, p. 67), o orçamento de produção visa a informar às unidades organizacionais, relacionadas diretamente com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender às necessidades de vendas e da política de estoques de produtos acabados, sendo base para a elaboração dos orçamentos relacionados com o custo de produção. Finalmente, segundo Padoveze (2004, p. 146), o orçamento de materiais e estoques é “[...] o dos gastos determinados pelos volumes pretendidos e os gastos necessários para operacionalizar os programas de produção e de vendas”, sendo formado pelas previsões de consumo, de estoque e de compras de materiais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 ANÁLISE CONCEITUAL E JURÍDICA

No intuito do cumprimento do primeiro objetivo específico, empreenderam-se esforços no sentido de delimitar termos muitas vezes tomados como sinônimos, mas que “sob a letra fria da lei” tem significados e operacionalizações diferenciadas, quais sejam, “associação”, “cooperativa” e “consórcio de empresas”.

Segundo a Constituição Federal (1988), art. 5º, inc. XVII, “[...] é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar [...]” e continua “[...] a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (CF, art. 5º, XVIII). Além disso, “[...] ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado” (CF, art. 5º, XX).

Entretanto, o direito de associação não deve ser confundido com o termo associação definido pelo Código Civil (2002), art. 43, *caput*, em que “[...] constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”. Segundo Paes citado por Souza (2007, p. 3), associação é “[...] é uma modalidade de agrupamento dotada de personalidade jurídica, sendo pessoa jurídica de direito privado voltada à realização de interesses dos seus associados ou de uma finalidade de interesse social [...]” e os principais tipos existentes são a altruística, quando beneficente, a egoística, ao restringir o acesso a um grupo ou classe específico de pessoas e a econômica não lucrativa, ao ser estruturada como de socorro mútuo.

Ainda segundo Paes citado por Souza (2007, p. 6), as associações, embora não possam gerar lucros não estão impedidas de realizar atividade de geração de renda “[...]”

que sirva a manutenção de suas atividades e pagamento de seu quadro funcional. Pelo contrário, o que se deve observar é que em uma associação, os seus membros não pretendem partilhar lucros” e completa “[...] a receita gerada deve ser revertida em benefício da própria associação visando à melhoria de sua atividade”.

Diferentemente, conforme Cenzi (2009, p. 19), a cooperativa “[...] enquanto sociedade de pessoas e não de capital, não está voltada para o lucro, embora tenha fins econômico-sociais”. Ainda segundo Cenzi (2009), o principal beneficiado pelo funcionamento da cooperativa é o próprio cooperado, uma vez que a cooperativa existe, fundamentalmente, para prestar-lhe serviços, garantindo melhoria das condições de qualidade de vida, de renda e de trabalho tanto para si quanto para sua família, bem como para a comunidade em que se encontra inserida.

Em termos de consórcios de empresas, Mamede e outros (2008, p. 327) entendem que “[...] consorciar-se é unir-se em torno de um objetivo comum, somar esforços, conjugar iniciativas a bem de um objetivo comum”. Os consórcios de empresas estão previstos na Lei n. 6.404/76, nos artigos 278 e 279, e estabelecem que a consorciação é possível a quaisquer empresas com ou sem quaisquer vínculos legais estabelecidos *a priori* entre si. Ainda segundo os autores, o consórcio não tem personalidade jurídica, embora seja possível estabelecer juridicamente um consórcio através da formação de uma sociedade. Neste caso, “[...] deixa de ser um consórcio e passa a ser uma sociedade; seus partícipes deixam de ser consorciados e passam a ser sócios quotistas ou acionistas”. (MAMEDE e outros, 2008, pp. 327-328). A diferença básica entre o consórcio e a sociedade estabelecida pelos aderentes (e a que se costuma denominar associação civil) é a ausência, no caso primeiro de personalidade jurídica e de coobrigação entre os associados sob qualquer forma ou pretexto.

A Lei Complementar no. 123/2006, no capítulo VIII, denominado Associativismo, estabelece os critérios para a criação e gerenciamento do Consórcio Simples, conforme se pode observar pelo artigo 56: “As microempresas ou empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional poderão realizar negócios de compra e venda, de bens e serviços [...] por meio de consórcio [...]”. No § 2º. do mesmo artigo complementa que o consórcio simples “[...] destinar-se-á ao aumento da competitividade e a sua inserção em novos mercados internos e externos, por meio de ganhos de escala, redução de custos, gestão estratégica, maior capacitação, acesso ao crédito e a novas tecnologias”.

2.2 A ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Realizada a pesquisa acima, optou-se por considerar nesta pesquisa a criação e implementação de sociedade (associação civil) para a realização das atividades de aquisição de matéria-prima por questão relacionada à segurança jurídica deste modelo.

Tendo sido estabelecidos os critérios para participação na rede de empresas quais foram o devido registro formal das atividades, o funcionamento de fato e o porte entre micro e pequena empresa, procedeu-se à pesquisa de campo para levantamento do número de empresas do segmento de panificação na micro-região estudada formada pelos bairros Panorama, Vila Atlântida, Vila Mauricéia e Vila Oliveira, tendo sido identificadas 12 (doze) padarias. Entretanto, em face do não atendimento dos critérios acima elencados, 7 (sete) empresas foram retiradas do presente estudo.

Das 5 (cinco) organizações restantes, buscou-se identificar a) os principais produtos; b) o faturamento mensal; c) se mantêm ou já mantiveram alguma relação

associativista; d) se possuem departamento de compras; e e) se buscaram parcerias com outras panificadoras para adquirir matéria-prima com melhor preço em alguma ocasião anterior.

A fim de cumprir os objetivos específicos foram desenvolvidos orçamentos de vendas, de produção, de compra e uso de materiais e estoques, os quais serão apresentados a seguir, conforme a necessidade.

A partir dos orçamentos de vendas das empresas estudadas, os quais não serão apresentados por solicitação das empresas pesquisadas, desenvolveu-se o orçamento de compra de matéria-prima considerando a aquisição dos 10 (dez) principais materiais (matéria-prima e insumos) utilizados no setor de produção de uma panificadora, conforme mostra a TAB. 1.

TABELA 1
Quantidade de matéria-prima por panificadoras entrevistadas

Matéria-prima	Panificadoras					Qtd. TOTAL
	A	B	C	D	E	
1. Biscomil (kg)	80	100	100	150	300	730
2. Farinha de trigo (saca)	40	40	35	180	200	495
3. Fécula (kg)	80	100	80	150	300	710
4. Fermento (kg)	12	12	15	50	60	149
5. Margarina (balde)	3	3	3	10	15	34
6. Mistura para bolo (kg)	0	20	0	50	50	120
7. Óleo (caixa)	2	2	3	10	15	32
8. Ovos (caixa)	4	4	4	7	10	29
9. Polvilho (kg)	10	10	10	25	30	85
10. Reforçador (kg)	5	5	5	10	20	45

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

O próximo passo foi o estabelecimento de orçamento de aquisição dos insumos acima identificados, tendo sido pesquisados os preços de venda disponibilizados pelos 3 (três) principais fornecedores. O resultado é demonstrado na TAB. 2, abaixo.

TABELA 2
Preço dos três principais fornecedores

Matéria-prima	Fornecedores		
	F1	F2	F3
1. Biscomil (kg)	R\$ 1,58	R\$ 1,80	R\$ 1,77
2. Farinha de trigo (saca)	R\$ 59,90	R\$ 62,00	R\$ 65,00
3. Fécula (kg)	R\$ 2,65	R\$ 3,38	R\$ 2,92
4. Fermento (kg)	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ 9,00
5. Margarina (balde)	R\$ 42,90	R\$ 43,00	R\$ 43,90
6. Mistura para bolo (kg)	R\$ 3,93	R\$ 4,12	R\$ 4,49
7. Óleo (caixa)	R\$ 33,00	R\$ 33,50	R\$ 33,00
8. Ovos (caixa)	R\$ 42,00	R\$ 43,50	R\$ 44,00
9. Polvilho (kg)	R\$ 3,60	R\$ 3,47	R\$ 4,52
10. Reforçador (kg)	R\$ 14,40	R\$ 11,80	R\$ 13,05

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Note-se que o fornecedor F1 apresentou oito melhores preços dentre os dez pesquisados, destacando-se dos demais; ressalte-se que não existem diferenças

excepcionais em termos de qualidade das matérias-primas e insumos disponibilizados pelos fornecedores consultador. A partir da cotação prévia, orçou-se para cada quantidade total de matéria-prima, o fornecedor com menores preços, já incluídos os descontos por volume e com prazo de 28 (vinte e oito) dias para pagamento em compras totais da associação. O cálculo, para melhor visualização, é apresentado na TAB. 3, a seguir.

TABELA 3
Orçamento de cada M.P. com o menor preço

Matéria-prima	TOTAL de cada M.P.	Fornecedor com o menor preço	Valor Unitário	Valor Total
1. Biscomil (kg)	730	F1	R\$ 1,58	R\$ 1.153,40
2. Farinha de trigo (saca)	495	F1	R\$ 59,90	R\$ 29.650,50
3. Fécula (kg)	710	F1	R\$ 2,65	R\$ 1.881,50
4. Fermento (kg)	149	F1 ou F2 ou F3	R\$ 9,00	R\$ 1.341,00
5. Margarina (balde)	34	F1	R\$ 42,90	R\$ 1.458,60
6. Mistura para bolo (kg)	120	F1	R\$ 3,93	R\$ 471,60
7. Óleo (caixa)	32	F1 ou F2	R\$ 33,00	R\$ 1.056,00
8. Ovos (caixa)	29	F1	R\$ 42,00	R\$ 1.218,00
9. Polvilho (kg)	85	F2	R\$ 3,47	R\$ 294,95
10. Reforçador (kg)	45	F2	R\$ 11,80	R\$ 531,00
VALOR TOTAL DA COMPRA MENSAL DE MATÉRIA-PRIMA DA ASSOCIAÇÃO				R\$ 39.056,55

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

A análise do melhor preço para cada matéria prima possibilitou a obtenção do resultado do valor total de compra de R\$ 39.056,55 (trinta e nove mil e cinquenta e seis reais e cinquenta e cinco centavos), a ser posteriormente quitado pelas empresas na proporção direta de suas necessidades e compras, o que pode ser no TAB. 4.

TABELA 4
Valor mensal das compras por panificadora

Matéria-prima	Valor mensal das compras de cada matéria-prima				
	A	B	C	D	E
1. Biscomil (kg)	R\$ 126,40	R\$ 158,00	R\$ 158,00	R\$ 237,00	R\$ 474,00
2. Farinha de trigo (saca)	R\$ 2.396,00	R\$ 2.396,00	R\$ 2.096,50	R\$ 10.782,00	R\$ 11.980,00
3. Fécula (kg)	R\$ 212,00	R\$ 265,00	R\$ 212,00	R\$ 397,50	R\$ 795,00
4. Fermento (kg)	R\$ 108,00	R\$ 108,00	R\$ 135,00	R\$ 450,00	R\$ 540,00
5. Margarina (balde)	R\$ 128,70	R\$ 128,70	R\$ 128,70	R\$ 429,00	R\$ 643,50
6. Mistura para bolo (kg)	R\$ 0,00	R\$ 78,60	R\$ 0,00	R\$ 196,50	R\$ 196,50
7. Óleo (caixa)	R\$ 66,00	R\$ 66,00	R\$ 99,00	R\$ 330,00	R\$ 495,00
8. Ovos (caixa)	R\$ 168,00	R\$ 168,00	R\$ 168,00	R\$ 294,00	R\$ 420,00
9. Polvilho (kg)	R\$ 34,70	R\$ 34,70	R\$ 34,70	R\$ 86,75	R\$ 104,10
10. Reforçador (kg)	R\$ 59,00	R\$ 59,00	R\$ 59,00	R\$ 118,00	R\$ 236,00
Total	R\$ 3.298,80	R\$ 3.462,00	R\$ 3.090,90	R\$ 13.320,75	R\$ 15.884,10

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Na etapa seguinte foram apurados os custos inicial e mensal da associação com rateio proporcional ao quinhão de compras realizadas, conforme se desprende do TAB.

5.

TABELA 4
Custo inicial da Associação

Custo inicial da Associação	
Aluguel ²⁶	R\$ 260,00
Funcionário	R\$ 496,00
Encargos trabalhistas	R\$ 86,00
Móveis	R\$ 400,00
Equipamentos	R\$ 1.330,00
Materiais de expediente	R\$ 60,00
Água	R\$ 45,00
Energia	R\$ 60,00
Telefone	R\$ 50,00
Internet	R\$ 50,00
Subtotal	R\$ 2.837,00
Reserva técnica (5%)	R\$ 141,85
TOTAL	R\$ 2.978,85

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Tal levantamento objetivou conhecer as condições econômicas e financeiras do grupo para custear a estrutura administrativa e operacional da associação de acordo com o critério de rateio baseado no valor de compra de cada panificadora, mostrando o percentual de custo de cada uma das panificadoras em relação ao custo total da associação. Sendo assim, o total de compra de cada panificadora (TAB. 4), foi dividido pelo valor, tido como base, de aquisição das matérias primas pela Associação, ou seja, R\$ 39.056,55 (TAB. 3). O resultado obtido é demonstrado na TAB. 6.

TABELA 5
Rateio do custo de manutenção da Associação por panificadora

Rateio do custo inicial da Associação por panificadora				
A (8,45%)	B (8,86%)	C (7,91%)	D (34,11%)	E (40,67%)
R\$ 251,60	R\$ 264,05	R\$ 235,74	R\$ 1.015,98	R\$ 1.211,48

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Porém, para a efetiva análise da viabilidade ou não da referida associação de panificadores, fez-se necessário calcular, para cada empresa, a soma do rateio da manutenção do custo mensal (TAB. 6) com o valor da aquisição mensal de suas matérias-primas (TAB. 4), como é demonstrado no TAB. 7.

TABELA 6
Custo total de cada panificadora após a Associação

Custo TOTAL de cada panificadora após a Associação				
A	B	C	D	E
R\$ 3.550,40	R\$ 3.726,05	R\$ 3.326,64	R\$ 14.336,73	R\$ 17.095,58

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

²⁶ Aluguel baseado no valor médio da região pesquisada; folha de pagamento de apenas um empregado, uma vez que presidente e vice-presidentes seriam eleitos pelas panificadoras, entre os proprietários das mesmas, regulamentado posteriormente no Estatuto da Associação.

O passo seguinte foi a análise comparativa entre os valores de aquisição das principais matérias-primas de cada panificadora quando compradas individualmente, com o custo das mesmas após a possível ação associativista que visaria a um maior desconto com melhor prazo de pagamento, porém acrescido do custo de manutenção da Associação, conforme visto na TAB.8.

TABELA 7
Confronto dos custos (antes e depois da Associação)

Confronto dos custos por panificadora antes e após a Associação					
Panificadoras:	A	B	C	D	E
Depois	R\$ 3.550,40	R\$ 3.726,05	R\$ 3.326,64	R\$ 14.336,73	R\$ 17.095,58
Antes	R\$ 3.684,00	R\$ 3.756,00	R\$ 3.824,00	R\$ 13.422,50	R\$ 16.379,00
Lucro ou Prejuízo	(R\$ 133,60)	(R\$ 29,95)	(R\$ 497,36)	R\$ 914,23	R\$ 716,58

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Com a compra efetuada pela associação, o custo de cada panificadora foi, inicialmente, reduzido. Após realizar-se a soma destes valores com o cálculo de rateio dos custos de manutenção dessa associação, seus custos totais foram acrescidos, superando o valor das aquisições realizadas individualmente pelas panificadoras “D” e “E”. Contudo, a despesa mensal da associação a partir do segundo mês seria, em média, de R\$ 1.162,35 (um mil, cento e sessenta e dois reais e trinta e cinco centavos), uma vez que as contas “Móveis” e “Equipamentos” não permaneceriam nos meses consecutivos.

Finalmente, entretanto, tal mudança não alterou o resultado negativo em relação à viabilidade da implantação da associação, tendo-se em vista que a panificadora “D” continuaria tendo prejuízo de R\$ 294,68 (duzentos e noventa e quatro reais e sessenta e oito centavos), fugindo do objetivo da associação que é a aquisição de matérias-primas com o menor custo, o que, em última análise não motivou as empresas a participarem desta iniciativa.

3 CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS

À luz da fundamentação teórica que embasou este estudo, percebe-se que apesar de identificados grandes benefícios advindos de criação de uma associação como alto poder de barganha nas negociações de suas compras, troca de informações e experiências, aproximação de clientes e fornecedores, a pesquisa de campo mostrou que, neste caso, especificamente, a criação e implantação de associação de panificadores no local delimitado para estudo não foi considerada viável, em face do número insuficiente de associados para rateio apropriado dos custos da associação.

Sugere-se a realização de estudos a fim de identificar a melhor abordagem para melhorar o nível de adesão dos empresários ao associativismo, bem como expandir a área geográfica da associação a fim de que maior número de empresas possa ser atendido pela mesma, resolvendo, então, o maior fator limitador identificado nesta pesquisa e, que, em última instância inviabilizou a associação, qual seja, o número limitado de aderentes.

Esse trabalho possibilitou ainda perceber as reservas dos empresários frente aos benefícios advindos do associativismo, bem como o forte receio em compartilhar

informações imprescindíveis para a pesquisa como faturamento e processo produtivo. Tais condições podem ser resultado de gestão ainda baseada em resistência à inovação e à busca de maior competitividade. Entretanto, também foi possível perceber, em maior ou menor grau, a postura empreendedora dos empresários.

Conclui-se que a presente pesquisa apresenta contribuições para o debate acadêmico e científico do tema proposto em relação à administração financeira, custos, planejamento e administração orçamentária bem como oportunidade para subsidiar estudos mais aprofundados tanto nas organizações pesquisadas quanto junto aos profissionais que a realizaram.

Finalmente, cabem, neste caso, as restrições metodológicas e estatísticas específicas, os resultados não devem ser extrapolados para quaisquer outras organizações por mais semelhantes que possam apresentar-se, embora possam ser utilizados como subsídios para a realização de comparações e estudos adicionais.

**Analysis of the viability of creation of association of companies
of the sector of breadry of Montes Claros, MG,
with sights to the reduction of the costs of acquisition of raw material**

ABSTRACT. The present work had as objective to analyze the viability of implantation of association formed for companies of small micron and transports in the region of the Grande Vila Oliveira with sights to the reduction of the costs of acquisition of raw material. In accordance with Paes cited by Souza (2007), “[...] association is a modality of grouping endowed with corporate entity, being legal entity of private law directed to the accomplishment of interests of its associates or a purpose of social interest [...]”. The research is quali-quantitative, descriptive and uses as techniques the survey and the bibliographical research. From the analysis of the financial data collected and considering the initial number of five companies associates, it could be concluded that the implantation of the association is impracticable, a time that in it I divide of the expenditures and costs of functioning, 2 (two) companies had had its expenses increased in comparison to the values spent in the individual acquisitions of raw material; however, the creation is of the association is viable for a bigger number of associates.

Key-Words: Association, Costs, Raw material.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Patrícia. **Centrais de compras: uma estratégia competitiva.** Revista Brasileira de Administração. ano XVII, n. 62, jan./fev. de 2008.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 2006.

BONASSI, Fábio Ângelo; LISBOA, Teresinha Covas. **O Associativismo como Estratégia Competitiva no Varejo: Um Estudo de Caso na AREMAC-AM – Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana.**

Revista Eletrônica de Administração. Franca, v. 3, n. 2. Disponível em <http://www.facef.br/rea/edicao03/ed03_art03.pdf>. Acessado em: 20 ago. 2010.

BRASIL. Casa Civil. Subchefia de Assuntos Jurídicos. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte [...]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 10 junho 2009.

BRASIL. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: 11 junho 2009.

BRASIL. Senado Federal. Secretaria Especial de Editoração e Publicações. Subsecretaria de Edições Técnicas Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 57 de 18 de dezembro de 2008. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 10 junho 2009.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo**: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro. Curitiba: Juruá, 2009.

FARIA, Maria Benedita de; MOTA, Silvio de Jesus da. Aspectos Econômicos e Legais para Pequenas e Médias Empresas. In: CARVALHO, Antônio Pires de (Org). **MBA Executivo: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 287-315.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnósticos e ação. 2. ed. ver. e ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. **A Estratégica Competitiva Desmistificada**: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, William J. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MACHADO, José Roberto. **A Arte de Administrar Pequenos Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2005.

MAMEDE, Gladston. et al. **Comentários ao Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**: lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, J. C. **Orçamento Empresarial**: Manual de Elaboração. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando Um Desempenho Superior. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 1991.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho O. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo : Atlas, 2005.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. S. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Luciano Comper de. **Associações**. Vitória: SEBRAE/ES, 2007. Disponível em: <

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FD8B201EA3B7C6778325747900575162/\\$File/Cartilha%20associa%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FD8B201EA3B7C6778325747900575162/$File/Cartilha%20associa%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acessado em: 15 set. 2010.

WELSCH, A. G. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

O processo de identificação de sistema de avaliação de desempenho adequado ao contexto de empresa do segmento agropecuário no município de Montes Claros, MG

Reginaldo Moraes de Macedo²⁷

Elaine Nascimento de Lima²⁸

Karine Christina Leite Duarte²⁹

Marcelo Marques Gonçalves³⁰

Pricila Daniele de Jesus³¹

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo a identificação de sistema de avaliação de desempenho em recursos humanos adequado às condições socioeconômicas e gerenciais de empresa do segmento agropecuário localizada no município de Montes Claros, MG, cuja denominação social é mantida em sigilo por solicitação expressa da mesma. Os sistemas de avaliação considerados a priori para análise e avaliação foram “Escalas Gráficas”, “Escolha Forçada”, “Avaliação 360°” e “Administração por Objetivos”. De acordo com Chiavenato (2003a), a avaliação de desempenho é uma atividade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais variáveis de que os gerentes dispõem. A pesquisa é qualitativa, descritiva, realizada por meio de levantamento operacionalizado por entrevistas semi-estruturadas e formulários, sendo os sujeitos da pesquisa os colaboradores em cargos de gestão independentemente do nível organizacional; adicionalmente, foram realizadas análises documentais. Os resultados obtidos pela análise socioeconômica e gerencial da organização e do mapa posicional (vantagens e desvantagens) de cada sistema de avaliação apresentado aos respondentes conduziram à adoção do sistema de Escalas Gráficas por apresentar facilidade de planejamento, compreensão e execução, bem como visualização rápida dos fatores globais envolvidos na avaliação e, ainda, baixo custo para análise e implementação, diferentemente dos demais sistemas avaliados. Após a determinação do sistema de Escalas Gráficas, apresentou-se à empresa o plano simplificado de implantação do mesmo.

Palavras-Chaves: Recursos Humanos, Escalas gráficas, Avaliação 360°, Administração por objetivos.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário macroeconômico, a margem para equívocos em termos de gestão é considerada mínima e os processos de gestão de recursos humanos, mercadológicos, de produção e financeiros foram alçados à condição crítica,

²⁷ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: reginaldo.m.macedo@gmail.com.

²⁸ Administradora. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: nanamoc@hotmail.com

²⁹ Administradora. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: krn@rima.com.br

³⁰ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: eletromarquescomercio@yahoo.com.br

³¹ Administrador. Faculdades Integradas do Norte de Minas. E-mail: pridanisus@gmail.com

pressionados, sobretudo, pela formulação de metas cada vez mais ousadas pela cúpula organizacional, por clientes cada vez mais seletivos durante o processo de aquisição de produtos e prestação de serviços, bem como por colaboradores ansiosos por remuneração e tratamento humano diferenciados.

Para Chiavenato (2003b, p. 17), a expressão “recursos humanos” “[...] refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis [...]”. E tais papéis estão intimamente interligados ao funcionamento da organização em si, que, em última análise é o resultado das ações individuais e coletivas desenvolvidas pelos colaboradores, independentemente do nível hierárquico em que estejam inseridos. Logo, gerenciar a organização passa necessariamente por gerenciar as pessoas.

O planejamento das ações a serem executadas pelos colaboradores constitui-se então, de fator chave para o sucesso da organização, uma vez que os recursos organizacionais são escassos e os desafios, sobremaneira, intensos atualmente. Desta forma, faz-se necessário monitorar e avaliar as medidas tomadas, as ações realizadas e resultados obtidos. (CHIAVENATO, 1999)

O interesse da empresa pesquisada em identificar e implantar sistema de avaliação de desempenho de seus colaboradores culminou com o problema principal a ser pesquisado qual seja: “Qual o método de avaliação de desempenho considerado adequado às condições gerenciais e socioeconômicas da empresa ?”

A presente pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, descritiva, de método estudo de caso e operacionalizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e formulários aplicados aos respondentes cujo grupo é formado pela totalidade de colaboradores em cargos em nível de chefia (supervisão, gerência e direção).

Este trabalho tem como objetivo identificar sistema de avaliação de desempenho adequado às condições gerenciais e socioeconômicas de empresa do segmento de agronegócio. O processo da pesquisa para cumprimento de seus respectivos objetivos específicos pode ser detalhado como: 1) levantamento bibliográfico dos principais modelos de avaliação de desempenho e preparação de apresentação aos respondentes; 2) coleta de dados visando ao levantamento dos principais critérios a serem considerados para ponderação do sistema de avaliação de desempenho adequado em cada cargo existente na organização; 3) apresentação aos respondentes dos principais métodos de avaliação de desempenho; 4) cálculo dos custos relacionados à implantação dos métodos de avaliação de desempenho pré-selecionados; 5) identificação, em conjunto com o grupo de respondentes, do sistema de avaliação de desempenho mais adequado às condições e perspectivas gerenciais e socioeconômicas da organização; e 6) preparação de plano sintético de implantação do método escolhido.

As principais contribuições deste trabalho para a gestão organizacional da empresa em questão estão relacionadas 1) a melhoria do processo de avaliação de desempenho por meio do estabelecimento de critérios formais, específicos e baseados em técnicas e processos amplamente conhecidos e validados e focados no planejamento previsto e nos resultados esperados; 2) a maximização da qualidade do processo de *feedback* acerca do nível de seu desempenho nas atividades realizadas; 3) a reformulação e padronização dos processos decisórios ligados, sobretudo, às atividades de transferências, treinamentos e rescisões; e 4) ao estabelecimento de padrões claros e consistentes de direcionamento das atividades de treinamento e desenvolvimento. Adicionalmente, os colaboradores avaliados passam a visualizar com clareza e objetividade os resultados esperados e pactuados, o nível de excelência esperado nas atividades realizadas e a valorização de seus esforços por parte da organização, bem

como a compreender as limitações de suas ações e as necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 98), “[...] a avaliação de desempenho mede o desempenho do empregado. O desempenho do empregado é o grau de realização das exigências de seu trabalho [...]”. Continuam os autores ressaltando que o desempenho encontra-se refletido nas ações e resultados obtidos pela organização e que, portanto, “[...] é a característica mais óbvia a ser medida [...]”.

De acordo com Chiavenato (2003a), a avaliação de desempenho é uma atividade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. A partir desta compreensão, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho deve considerar as condições de eficácia e de eficiência tanto dos colaboradores quanto da atividade realizada em si.

Para Chiavenato (1998, pp. 336-338), a eficácia “é uma medida do alcance de resultados [...] refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de produtos e serviços”, ao passo que a eficiência “é uma relação entre os custos e o benefício resultante, ou seja, entre os recursos aplicados e o produto final obtido [...] não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios [...]”. E o autor para sepultar a discussão ainda complementa: “[...] o alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia [...]”.

Para Milkovich e Boudreau (2000), entretanto, a avaliação de desempenho “[...] reflete principalmente os objetivos de *eficiência* da organização, mas os objetivos de *adesão* também são importantes para a abordagem diagnóstica [...]”. Adicionalmente, Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998, p. 301), compreendem a avaliação de desempenho ou “[...] avaliação de mérito, avaliação de eficiência e avaliação do empregado [...]” como o “[...] processo que o empregador usa para determinar o grau de eficácia na realização do trabalho [...]”.

Por sua vez, para Robbins e Coulter (1996, p. 477), a avaliação de desempenho “é um processo de avaliar os indivíduos para chegar a decisões objetivas de recursos humanos”. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais variáveis de que os gerentes dispõem, uma vez que propiciam tanto à empresa quanto ao colaborador informações sobre a distância entre o que está sendo e o que deveria ter sido realizado. Conforme Megginson, Mosley e Pietri Júnior (2000, p. 308), “[...] a avaliação de desempenho é importante para decidir quem deve ser treinado, quem será promovido e como um empregado será pago [...]”.

Para Daft (1998, p. 261), a avaliação formal ocorre, na maioria das empresas, por meio de entrevista anual, que, entretanto, “[...] não estimula um melhor desempenho no trabalho [...]”. É comum, na opinião deste autor, os gerentes não estarem atentos ao desenvolvimento das atividades do colaborador e, portanto, não apresentarem condições reais de avaliá-los.

Conforme Chiavenato (2003a), a avaliação de desempenho deve oferecer análise justa dos pontos fortes e fracos de cada funcionário, podendo também identificar possíveis problemas potenciais e estabelecer novas metas a fim de maximizar o desempenho e, conseqüentemente, o resultado obtido. As abordagens mais recentes de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os colaboradores. Finalmente, faz-se necessário citar, ainda, segundo Chiavenato (2003a), que a prática do “pagamento pelo desempenho” é encontrada em todos os tipos de organizações, além de relacionar-se diretamente com outras

importantes funções da Gestão de Recursos Humanos (GRH) como promoção, transferências e decisões de demissão.

Em termos de projeto e implementação dos sistemas de avaliação de desempenho, Milkovich e Boudreau (2000) ensinam que estes devem estar baseados na resposta a questões básicas como, por exemplo, o que e quem deve ser avaliado, quem deve avaliar, quais as bases teóricas e práticas utilizadas para a análise e como deve ser a comunicação dos resultados obtidos.

De acordo com Robbins e Coulter (1996), a avaliação de desempenho pode ser feita por métodos que variam conforme a empresa ou mesmo conforme cada área da empresa, de acordo com os objetivos predefinidos e requer, necessariamente, a medição e a comparação de variáveis individuais, grupais e departamentais.

Na opinião de Chiavenato (2003a), o processo de avaliação de desempenho deve seguir os seguintes passos, a saber: 1) formulação de objetivos consensuais; 2) comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos; 3) alocação dos recursos e meios para o alcance dos objetivos; 4) desempenho, isto é, comportamento no sentido de efetivar o alcance; 5) medição de resultados e comparação com os objetivos formulados; e 6) retroação e avaliação conjunta.

Alternativamente, Daft (1998, p. 260), entende que “[...] a avaliação de desempenho compreende as etapas de observação e avaliação do empregado, registrando a avaliação e fornecendo *feedback* para o empregado [...]”. Ainda segundo este autor, durante o processo de *feedback*, o avaliador deve ressaltar os pontos fortes do empregado, premiando os melhores desempenhos, e garantindo condições reais de melhoria àqueles que não obtiverem resultados satisfatórios.

Em um sistema de avaliação de desempenho, o avaliador é o principal responsável por neutralizar os eventuais problemas que possam surgir durante o processo de avaliação os quais podem ser conscientes ou inconscientes (CHIAVENATO, 2003b).

Segundo Marras (2000), faz-se extremamente importante pensar num programa de avaliação de desempenho que além de cumprir o seu papel principal (a avaliação do desempenho em si), possibilite aos avaliadores e aos avaliados encontrarem campo fértil para a aproximação mútua e fortalecimento de relação saudável, bem como o alcance de resultados que atendam ambos os lados. Logo, deve existir dentro de uma organização durante o processo de análise de desempenho compromisso de ação conjunta entre os atores da organização, avaliadores e avaliados.

Na opinião comum de Bohlander, Snell e Sherman (2005), Chiavenato (1999, 2003a, 2003b), Daft (1998), Marras (2005) e Robbins e Coulter (1996), os principais modelos de avaliação de desempenho, os quais serão adiante detalhados, são: 1) Escalas Gráficas; 2) Escolha Forçada; 3) Avaliação 360 Graus; e 4) Avaliação por Objetivo (APO).

Para Robbins e Coulter (1996, pp. 477), o Método das Escalas Gráficas compreende “[...] um dos mais antigos e conhecidos métodos de avaliação [...]” e apesar de as mesmas não fornecerem *a priori* a profundidade que outros métodos apresentam são comumente utilizadas uma vez que “[...] são mais rápidas de desenvolver e administrar. Também permitem comparação e análise quantitativa.”

Segundo Chiavenato (1999), o método baseia-se em tabela de dupla entrada na qual as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas os graus de avaliação do desempenho, sendo os primeiros os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários e os últimos os resultados obtidos ou mensurados.

O primeiro passo, conforme Chiavenato (2003a), na utilização deste método é a determinação e definição dos fatores de avaliação do desempenho que servirão como instrumento de aferição e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos, lembrando que estes constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Assim, se escolhido o conhecimento do cargo como um fator de avaliação, a organização está sinalizando a todos os colaboradores a importância e o realce deste aspecto.

Chiavenato (1999) informa que o método das escalas gráficas avalia o desempenho dos colaboradores por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais estão relacionados 1) às habilidades e capacidades do colaborador, dentre as quais, conhecimento do cargo e do negócio, pontualidade, assiduidade, lealdade, honestidade, apresentação pessoal, bom senso, capacidade de realização, compreensão de situações e facilidade de aprender; 2) aos comportamentos individuais, como desempenho da tarefa, espírito de equipe, relacionamento humano, cooperação, criatividade, liderança, hábitos de segurança, responsabilidade, pró-atividade, personalidade e desembaraço; e, finalmente, 3) às metas e resultados, por meio de atributos como quantidade e qualidade do trabalho, atendimento e satisfação do cliente, redução de custos e refugos, rapidez nas soluções, ausência de acidentes, manutenção do equipamento, atendimento a prazos e foco em resultados.

Chiavenato (2003b) ensina que o número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo a dez fatores, em geral, estando cada um dos mesmos divididos em graus que, por sua vez, representam um *continuum* (do mínimo ao máximo de desempenho) em conformidade com os parâmetros previamente estabelecidos. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador atingir a um determinado referencial numérico que identifica o desempenho final do colaborador o qual pode ser comparado ao esperado ou à média do grupo.

Segundo Chiavenato (1999, 2003a, 2003b), as vantagens da avaliação de desempenho pelo método gráfico são a facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação, a simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização do mesmo, a visão gráfica e global dos fatores de avaliações envolvidas, facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários, fácil retroação de dados ao avaliado. E as desvantagens podem ser resumidas em superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho, produção do efeito de generalização quando o avaliador entende que a avaliação deve ser uniforme, limitando as notas em um determinado intervalo limitado, homogeneização das características individuais, limitação dos fatores de avaliação e reducionismo no processo de avaliação.

O Método de Escolha Forçada, segundo Chiavenato (2003b), foi desenvolvido pelas Forças Armadas Norte-Americanas com o intuito de estabelecer sistema mais justo e menos afeito à subjetividade dos avaliadores nos processos de avaliação de desempenho para promoção de oficiais. Consiste, basicamente, em avaliar o desempenho dos colaboradores por meio de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento, sendo cada bloco composto de duas ou mais frases; o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do indivíduo avaliado, ou alternativamente, escolher a frase que mais representa o desempenho do mesmo e a frase que mais se distancia dele. Deste processo resulta a denominação Escolha Forçada. (CHIAVENATO, 1999, 2003b)

Para Chiavenato (1999, 2003b), as vantagens do método da Escolha Forçada são, a saber: 1) evita o efeito de generalização (*hallo effect*) na avaliação; 2) minimiza a

influência pessoal do avaliador; e 3) não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação. Em complemento, as desvantagens estão relacionadas à 1) complexidade no planejamento e na construção do instrumento; 2) impossibilidade de visualização global dos resultados da avaliação; 3) retroação limitada dos dados; 4) impossibilidade de comparações; e 5) limitada participação do avaliado. As dificuldades relacionadas à construção dos instrumentos de pesquisa são reforçadas por Marras (2000) ao citar experiências realizadas na década de 1970, em diversas empresas no Rio de Janeiro, as quais identificaram que a despeito das diversas técnicas para criação dos blocos de frases, apenas aquelas que geram frases de significado positivo são, de fato, eficazes.

Quanto ao Método de Avaliação 360 Graus, Robbins e Coulter (1996) ensinam que, como o próprio nome indica, a avaliação está baseada nos pareceres de supervisores, colegas de mesmo nível hierárquico, subordinados, clientes e outros e objetiva garantir ao avaliado a visão mais tridimensional possível acerca dos resultados obtidos por meio de suas ações.

No processo de avaliação por esta metodologia, conforme Daft (1998), o avaliador deve considerar a multidimensionalidade dos cargos avaliados e, portanto, a existência de certo grau de subjetividade na descrição e especificação dos mesmos que deve ser aplainada no momento da realização da avaliação. Segundo Chiavenato (1999), embora o feedback de 360 graus possa ser útil tanto para fins de desenvolvimento quanto de gestão, a maioria das empresas começa com foco exclusivo no desenvolvimento.

Cuidados adicionais devem ser levados em consideração neste método de avaliação de desempenho, de acordo com Chiavenato (2003b, p. 262), uma vez que “[...] o avaliado, contudo fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é fácil. Ele pode tornar-se vulnerável, se não for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para este tipo de avaliação [...]”.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), as vantagens da implantação do sistema de avaliação 360 Graus são, a saber: 1) maior abrangência de resultado; 2) maior confiabilidade das informações coletadas; 3) integração com técnicas de Gestão de Qualidade Total enfatizando clientes e fornecedores internos e externos; 4) minimização dos vieses tendenciosos ou preconceituosos presentes em determinados avaliadores; e 5) contribuição para o auto-desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. São consideradas pelos autores como desvantagens: 1) a alta complexidade de planejamento e operacionalização da pesquisa com todos os envolvidos; 2) o *feedback* pode ser recebido como forma de intimidação, juízos de valor ou perseguição pelo colaborador; 3) geração de opiniões conflitantes e não reconciliáveis a respeito do mesmo indivíduo em face dos diversos papéis sociais assumidos pelo colaborador; 4) dificuldades de treinamento; 5) possibilidade de combinação dos avaliadores e avaliados em processos cruzados.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Chiavenato (1999, 2003b), o Método de Avaliação 360 Graus pode fornecer uma metodologia valiosa à avaliação de desempenho, mas seu sucesso, como qualquer técnica de avaliação, depende de como os gerentes usam as informações e do tratamento justo dado aos funcionários.

Segundo Chiavenato (2003b), as limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações à busca de soluções criativas e inovadoras. Desta forma, surgem novos métodos de avaliação do desempenho que baseiam em fatores como 1) auto-avaliação e autodireção das pessoas; 2) maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal; e 3) foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

De acordo com Chiavenato (2003b, p. 261), “[...] ressurgiu a velha Administração por Objetivos (APO), [...] sem aqueles conhecidos traumas provocados pela antiga arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos [...]”. Ainda, segundo Chiavenato (1999, 2003b), a Administração por Objetivos (APO) é democrática, participativa, envolvente e motivadora e as organizações tem passado a adotar este avançado sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente colaborador e gerente em um ambiente de intenso relacionamento e de visão proativa.

A APO segue seis etapas, conforme Chiavenato (2003b, p. 261), quais sejam: 1) formulação por objetivos consensuais; 2) comprometimento pessoal frente aos objetivos; 3) atuação e negociação conjunta entre colaborador e gerente acerca dos recursos necessários para a realização das tarefas; 4) desempenho, “[...] é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. Aqui reside o aspecto principal do sistema. O desempenho constitui a estratégia individual para alcançar os objetivos pretendidos [...]”; 5) constante verificação dos resultados obtidos e comparação com os objetivos formuladas; e 6) retroação intensiva e parceria entre colaborador e gerente para estabelecimento de novos objetivos.

Para Chiavenato (2000, 2003b), na moderna concepção, a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro, ou seja, deve estar mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado.

2 DESENVOLVIMENTO

A unidade pesquisa é empresa do segmento agropecuário atuando no comércio varejista de sementes, vacinas, medicamentos, defensivos e adubos químicos no Município de Montes Claros, MG, tendo como área de atuação e abrangência a micro-região Norte de Minas. A empresa é de base familiar, mas tem investido na profissionalização da gestão nos últimos anos, atingindo posição de destaque no mercado regional por meio de atividades de comércio e prestação de serviços nas áreas de representação e assistência técnica aos empresários do setor rural. Atualmente, a empresa conta com 3 (três) filiais na região.

No momento da realização da pesquisa, a empresa contava 24 colaboradores registrados, além de profissionais autônomos das mais diversas formações profissionais, dentre os quais, engenheiros agrônomos, médicos veterinários, zootecnistas e técnicos agrícolas. Note-se que a empresa ainda não conta com setor ou departamento de Recursos Humanos devidamente estruturado.

Em entrevistas realizadas com os respondentes, em número de 5 (cinco), foram determinados os pressupostos básicos para definição do método de avaliação de desempenho adequado à organização em ordem de importância, a saber: 1) apresente baixo custo de desenvolvimento e implantação; 2) considere a inexistência de departamento de Recursos Humanos específico para a implementação do método e realização das atividades de análise de desempenho; 3) considere o ineditismo da iniciativa de avaliação de desempenho na organização e a falta de recursos especializados e com experiência neste processo; 4) fácil implantação e utilização que possa ser estabelecido e gerenciado pelos próprios colaboradores com a mínima intervenção possível de consultores ou agentes externos; 5) que as fichas e documentos geradores de análise devem ser simples e objetivos e que permitam a realização das comparações de desempenho de forma direta; 6) que a implantação e a análise

propriamente ditas possam ser realizadas em curto prazo; 7) que o processo de *feedback* aos colaboradores analisados seja simplificado e mais isento quanto possível de ambigüidades a fim de minimizar a tensão presente no processo de análise de desempenho; e 8) seja de fácil divulgação e compreensão pelos colaboradores dada a diversidade de formação instrucional dos mesmos.

A fim de subsidiar a análise, elaborou-se o quadro 1, adiante, com as principais informações a serem consideradas.

Com base nas informações apresentadas no quadro 1, a seguir, observa-se que os custos são menores e equivalentes entre si para os métodos Escalas Gráficas e Escolha Forçada, maiores para o método de Avaliação 360 Graus e consideravelmente mais altos para o método APO, ficando, portanto, os dois primeiros em situação de empate.

Em análise subsequente, considerando-se as condições determinantes números 2 e 3, supracitadas, e as vantagens e desvantagens de cada método escolhido para análise, o método das Escalas Gráficas obteve maior preferência dentre os respondentes, gerando vantagem sobre o método da Escolha Forçadas, a qual, por fim, foi ampliada quando a análise passou aos fatores determinantes 4, 5 e 6.

QUADRO 1
Quadro das vantagens e desvantagens dos modelos apresentados

Método	Fatores
Escalas Gráficas	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilidade de planejamento e construção do sistema; - simplicidade e facilidade de compreensão e utilização; - facilidade na comparação dos resultados; <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - funciona como um sistema fechado; - rigidez no processo de avaliação; - prevalência na análise do desempenho passado; - pouca participação ativa do avaliado <p>Custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - R\$ 700,00³² (material e divulgação); - R\$ 250,00³³ (custo hora/homem para realização das avaliações);
Escolha Forçada	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - evita a generalização na avaliação; - não sobre influência pessoal do avaliador; <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - complexidade no planejamento e na construção do sistema; - não proporciona visão global dos resultados;

³² Os custos foram apurados em pesquisa direta no mercado de Montes Claros, no período de setembro a outubro de 2008 pelos pesquisadores.

³³ Os custos de mão-de-obra foram obtidos pela divisão do tempo investido pelos avaliadores e avaliados convertidos em homem/hora pelo tempo estimado para realização das atividades de avaliação de desempenho.

	<ul style="list-style-type: none"> - técnica pouco conclusiva; - pouca participação ativa do avaliado <p>Custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - R\$ 700,00 (material e divulgação); - R\$ 250,00 (custo hora/homem para realização das avaliações);
Avaliação 360 Graus	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizada de modo circular; - Resultados mais confiáveis; <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização e aumento da vulnerabilidade do colaborador; - Complexidade de implantação e execução do sistema; <p>Custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - R\$ 700,00 (material e divulgação); - R\$ 309,00 (custo hora/homem para realização das avaliações);
Administração por Objetivos	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - técnica de intenso relacionamento e visão pró-ativa; - democrática, participativa, envolvente e motivadora; - orienta o desempenho para fins e objetivos negociados; <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - exige forte mecanismo de motivação das pessoas; - implantação e execução lentas; - dificuldade de definição de objetivos para determinados cargos; <p>Custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - R\$ 700,00 (material e divulgação); - R\$ 500,00 (ampla divulgação dos objetivos da empresa); - R\$ 250,00 (custo hora/homem para realização das avaliações);

Fonte: com base nos autores já citados, elaborado pelos pesquisadores.

Pela análise geral, o método das Escalas Gráficas, embora limitado sob determinados aspectos, apresenta-se, de forma geral, de implantação mais simplificada. Ressalte-se que o processo de escolha do método de Escalas Gráficas ocorreu com a participação dos colaboradores em cargos em nível de chefia e que serão os responsáveis para implantação e execução do mesmo.

2.1 Demonstração do processo de avaliação de cargo pelo método de escalas gráficas

Com o modelo de Escala Gráfica é possível elaborar processo de avaliação comum e sistematizado para todos os cargos da organização, bastando considerar as especificidades de cada cargo em termos dos pesos de cada fator, conforme se pode observar na TAB. 1, abaixo.

TABELA 1
Modelo de avaliação para o cargo Assistente Administrativo

Cargo: Assistente Administrativo							
Fatores	Ótimo (5)	Bom (4)	Regular (3)	Sofrível (2)	Fraco (1)	Peso	Nota
Produção (Alcance de Metas Estabelecidas)	Sempre ultrapassa as metas	Às vezes ultrapassa as metas	Satisfaz as metas	Às vezes abaixo das metas	Sempre abaixo das metas	3	
Qualidade (Esmero do trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho	5	
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho	5	
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora	5	
Assiduidade/pontualidade (Atrasos e faltas)	Não registra falta nem atrasos	Raramente apresenta falta e/ou atrasos	Suas faltas atrasos ocorrem de maneira justificada	Suas faltas atrasos se mantêm dentro do limite	Constantemente chega atraso e/ou falta.	5	
Criatividade (Capacidade de inovar e resolver problemas)	Tem sempre excelentes idéias e capacidade de intuição	Quase sempre excelentes idéias e capacidade de intuição	Algumas vezes apresenta idéias e capacidade de intuição	Raramente apresenta idéias e capacidade de intuição	Nunca apresenta idéias e capacidade de intuição	5	
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar	5	

Fonte : Elaborado pelos pesquisadores.

Após definidos os pesos para cada fator a ser avaliado, é necessário construir a tabela para identificação dos pontos mínimos e máximos, conforme é possível visualizar no TAB. 2, a seguir:

TABELA 2
Quadro de avaliação de desempenho do cargo Assistente Administrativo

QUADRO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO						
GRAUS/PONTOS						
FAT	5	4	3	2	1	Peso
I	15	12	9	6	3	3
II	25	20	15	10	5	5
III	25	20	15	10	5	5
IV	25	20	15	10	5	5
V	25	20	15	10	5	5
VI	25	20	15	10	5	5
VII	25	20	15	10	5	5
TOTAL	165	132	99	66	33	33

Fonte:Elaborado pelos pesquisadores.

Tendo sido realizada a tabulação dos pontos alcançados, a organização deve desenvolver política estruturada para orientações das medidas a serem tomadas a partir dos resultados obtidos.

A título de ilustração, conforme se pode observar no quadro 4, adiante, se o colaborador deste exemplo receber avaliação cujo resultado é de 70 pontos estará alocado na faixa 2 da estrutura e, portanto, será considerado com desempenho regular. Neste caso, a empresa adotará a 1ª ação, qual seja remanejá-lo, visando melhorar seu desempenho. Por ocasião da segunda avaliação (seis meses ou um ano depois, dependendo da política da empresa), uma vez reavaliado, se apresentar novamente rendimento regular, a empresa deverá adotar a 2ª ação, que será a demissão.

TABELA 4
Quadro de classificação dos resultados do cargo Assistente Administrativo

FAIXA	PTOS	CLASSIFICAÇÃO	1ªAÇÃO	2ªAÇÃO
1	33-59	ruim	demitir	inexistente
2	60-86	regular	remanejar	demitir dar ênfase aos pontos negativos da avaliação para que o avaliado possa melhorá-los.
3	87-112	bom	treinar	Poderá ser promovido, desde que esteja no mínimo no penúltimo nível de sua faixa salarial.
4	113-138	Muito Bom	Poderá receber uma bonificação a título de mérito, que poderá ser material ou simbólica.	poderá ser promovido, desde que esteja no mínimo no penúltimo nível de sua faixa salarial.
5	139-165	excelente	poderá receber de uma a duas bonificações, dependendo da verba a ser liberada.	

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

2.2 PLANO SIMPLIFICADO DE IMPLANTAÇÃO

Tendo sido concluída a pesquisa com a determinação do método mais adequado à empresa, apresentou-se à mesma a sequência de atividades para a implantação completa da avaliação de desempenho, qual seja: 1) definição junto aos responsáveis dos fatores a serem avaliados pelo sistema; 2) definição do peso para cada fator de acordo com a necessidade do cargo; 3) divulgação para todos os funcionários, deixando claro quais são as intenções da empresa com a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho; 4) treinamento dos responsáveis por realizar as avaliações, explicando todas as etapas da avaliação; 5) acompanhamento do processo de avaliação dos funcionários; 6) tabulação dos resultados; 7) apresentação dos resultados aos responsáveis; 8) orientação aos responsáveis sobre como operacionalizar o *feedback* aos colaboradores; 9) acompanhamento das ações tomadas pela organização para cada um dos colaboradores; e 10) programação e preparação do processo de reavaliação.

3 CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS

Segundo Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações onde os objetivos são variados, dentre os quais pode-se citar: auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão, proporcionar à organização funcionários bem treinados e bem motivados, aumentar a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar mudanças e manter políticas e comportamentos socialmente responsáveis.

Uma das atividades que a Gestão de Pessoas desenvolve e que é muito importante para a organização é a avaliação de desempenho de seus funcionários, e que, cada vez, caminha na direção de tornar-se processo relacionado à geração de valor para colaboradores, gestores e clientes.

O processo de determinação do modelo de avaliação de desempenho adequado à organização deve ter como pressupostos as condições gerenciais e socioeconômicas da mesma, bem como os próprios objetivos organizacionais, uma vez que somente assim o modelo adotado poderá contribuir de forma decisiva para os processos estratégicos e gerenciais da área de Recursos Humanos.

O sistema de avaliação apresentado e escolhido pela organização em questão encontra-se alinhado ao seu contexto e propiciará aos líderes importante ferramenta de desenvolvimento de ações concretas do processo gerencial de avaliação de desempenho dos colaboradores; ações como reajustes salariais, transferências ou desligamentos podem ser realizadas a partir da análise do desempenho, sob um foco baseado na maior profissionalização da gestão. Além disto, os colaboradores passarão a conhecer a opinião dos empregadores acerca da qualidade do trabalho desenvolvido, as oportunidades e necessidades de conhecimento, treinamento e desenvolvimento e os pontos de melhoria em termos de comportamentos, atitudes e posicionamentos.

Os estudos realizados, embora tenham guardado a máxima atenção às orientações metodológicas descritas, encontram-se limitados pelo método utilizado de estudo de caso. Logo, informa-se que os resultados obtidos não podem ser extrapolados para o universo das empresas do município de Montes Claros, por mais semelhantes em tamanho, forma, negócio ou localização que possam aparentar com a unidade pesquisada e, ainda, por oportuno, sugere-se por importante e necessário que novas

pesquisas sejam realizadas, em maior ou menor âmbito, inclusive na mesma organização.

The process of identification of system of evaluation of adequate performance to the context of company of the farming segment in the Montes Claros city, MG

ABSTRACT. The present work had as objective the identification of system of evaluation of performance in human resources adjusted to the socioeconomics and managemental conditions of company of the located farming segment in the Montes Claros city, MG. The systems of evaluation considered for analysis and evaluation had been “Graphical Scales”, “Forced Choice”, “Evaluation 360°” and “Administration for Objectives”. In accordance with Chiavenato (2003a), the performance evaluation is a managemental activity that it looks to monitor the reached work of the team and each member and results to compare them with the waited results. The research descriptive, is qualitatively, carried through by means of survey operacionalized for half-structuralized interviews and forms, being the citizens of the research the collaborators in positions of management independently of the organizacional level; additionally, documentary analyses had been carried through. The gotten results had lead to the adoption of the system of Graphical Scales for presenting easiness of planning, understanding and execution and low cost for analysis and implementation, differently of the too much evaluated systems. After the determination of the system of Graphical Scales, presented it the company the simplified plan of implantation of it.

KEY WORDS: Human resources, graphical Scales, Evaluation 360°, Administration for objectives.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W; SNELL, Seatt; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003a.

_____. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsever, 1999.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003b.

_____. **Teoria Geral de Administração**. 5. ed. 1. vol. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos-LTC, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do organizacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: editora HARBRA, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1996.

A utilização da modalidade pregão eletrônico no processo de compras da Universidade Estadual de Montes Claros

Átila Sarmento Toledo³⁴
Juventino Ruas de Abreu Júnior³⁵

RESUMO

Com o advento da tecnologia da informação, a gestão de negócios vem passando por mudanças com foco no aperfeiçoamento dos controles, garantia da transparência, desburocratização de processos administrativos, ampliação de oportunidades de negócios e redução do preço das aquisições. No Brasil, o processo de compras na Administração Pública, regulamentado pela Lei 8.666/93 e demais legislações associadas, estabelecem as normas para realização dos processos licitatórios. Para se adequar a realidade atual, foi inserida uma nova modalidade de licitação, o pregão, que em 2005 foi regulamentado na sua forma eletrônica pelo Decreto 5.450. A percepção inicial é a de que essa orientação voltada a propiciar maior otimização e transparência às compras efetuadas pela Administração Pública, propiciou mais praticidade nas compras realizadas pela Universidade estadual de Montes Claros (Unimontes). Assim sendo, o objetivo deste estudo foi o de analisar (apurar) as mudanças sofridas no processo de compras de materiais e serviços adquiridos pelo uso do pregão eletrônico, focando na qualidade dos bens e serviços adquiridos, economicidade, eficiência, celeridade nos processos e as disfunções burocráticas ainda não superadas pela função, no âmbito da Unimontes. Nesse intento, constatou-se que a aquisição de bens e serviços pela modalidade “Pregão Eletrônico” apresenta inúmeras vantagens no processo de compras para a Unimontes, embora ainda sejam identificadas algumas disfunções.

Palavras-chave: Pregão eletrônico, Compras, Unimontes.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública deve ter por princípio a aplicação correta e eficaz dos recursos públicos. Para isso torna-se necessário a adoção de uma série de procedimentos no sentido de reger os gastos públicos de uma forma geral. Assim, para a realização da contratação de serviços e para as compras públicas o processo utilizado pela administração é a licitação.

A licitação no Brasil é regida pela Lei n 8666/93 – Lei das Licitações e Contratos, que estabelece critérios para as compras e contratações de serviços pela Administração Pública. Essa lei sofreu algumas alterações visando complementá-la e torná-la mais eficaz em procedimentos de contratos e licitações públicas, contando, atualmente, com cinco modalidades licitatórias: a concorrência, a tomada de preços, o concurso, o convite e o leilão. Cada uma dessas com características que lhe são peculiares. Além das modalidades descritas, foi regulamentada através da Lei 10.520/2002 uma nova modalidade licitatória denominada pregão. Essa modalidade surgiu com o objetivo de tornar-se uma alternativa mais eficiente para a realização de

³⁴ Administrador, servidor da Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes.

³⁵ Professor Mestre da Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes.

compras públicas. Esta apresenta uma restrição quanto a sua utilização: o pregão só pode ser utilizado para aquisição e contratações de bens e serviços comuns.

Com o avanço da internet e das compras utilizando essa ferramenta, o governo se adequou a esta novidade em 2005 por meio do Decreto 5.450, onde regulamentou o pregão na sua forma eletrônica. Desde então, a Administração Pública tem orientado suas respectivas compras públicas tendo em vista a maior agilidade trazida pelo avanço tecnológico e outras vantagens em relação à economia, desburocratização e eficiência propiciadas pelo pregão.

No Estado de Minas Gerais o pregão na forma eletrônica é regulamentado pela lei 14.167 e pelo Decreto 44.786. Para compras de bens e serviços comuns, é obrigatório o uso do pregão eletrônico e a sua não utilização, será sempre passível de justificativa. Para apoio e suporte ao pregão eletrônico no Estado de Minas Gerais utiliza-se o Portal de Compras disponível no site www.compras.mg.gov.br. As licitações são administradas e regulamentadas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG.

A Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes, como determina o estado, nas suas compras de bens e serviços comuns³⁶ utiliza o Pregão Eletrônico desde 2003, ano de sua implantação. Desde então e, até os dias atuais tornou-se oportuno avaliar quais os benefícios auferidos após a adoção da modalidade pregão eletrônico no processo de compras da Unimontes. Nesse sentido, o objetivo desse estudo foi avaliar as mudanças sofridas no processo de compras e de materiais e serviços adquiridos por intermédio do pregão eletrônico, focando na qualidade dos bens e serviços adquiridos, economia, eficiência, celeridade no processo e as disfunções ainda não superadas pela função.

Acredita-se que os resultados deste estudo possam ser úteis aos Administradores Públicos, membros das Comissões de Licitações, Pregoeiros e equipe de apoio da Unimontes, por apresentarem aspectos relevantes das licitações, especialmente na modalidade pregão eletrônico.

Para atingir o objetivo proposto, o estudo foi estruturado de forma que os temas relativos à licitação fossem explorados em seu sentido amplo, para o entendimento de todo o processo licitatório, principalmente no tocante ao pregão eletrônico. No referencial teórico foram abordados temas gerais sobre a administração pública e suas particularidades e as licitações, finalizando-se nas compras no Estado de Minas Gerais e na Unimontes. Posteriormente são descritas as ferramentas metodológicas utilizadas no trabalho. Para o melhor entendimento do funcionamento do pregão eletrônico na Unimontes, ele foi descrito, identificando etapas de sua fase interna e externa. Em seguida, são analisados e discutidos os dados levantados, tendo em vista o objetivo proposto. Por fim são apresentadas as considerações finais do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O papel de compras na gestão organizacional

Uma das funções das organizações sejam elas públicas ou privadas é a de compra. Segundo Dias (1993, p.221):

³⁶ Bens e serviços comuns são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente especificados.

(...) a função de compras é um segmento essencial dentro da organização, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

A gestão de compras assume, atualmente, uma importância estratégica para a organização. Esse papel altamente estratégico, a qual a função de compras está diretamente relacionada, se deve ao grande volume de recursos envolvidos nesse processo, principalmente o financeiro.

Em toda organização, para se manter volume de vendas e um perfil competitivo no mercado e, conseqüentemente gerar lucros satisfatórios, a minimização dos custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente aos que se referem a aquisição de materiais utilizados, já que representam uma parcela por demais considerável na estrutura do custo total (DIAS; MARCO, 1993, p.221).

A área de compras passou a assumir responsabilidades mais abrangentes, indo além da tarefa típica de compras, tornando-se interlocutora na difusão de estratégias organizacionais em termos de produto, processo e suprimentos, deixando de ser uma função isolada e participando sistematicamente com outras áreas estratégicas como a financeira e de qualidade.

2.2 Compras no setor público

Com a crescente demanda por bens, obras e serviços no setor público tornou-se necessário a adoção de procedimentos e mecanismos de controle, que garantam a aplicação dos recursos públicos, com eficiência e transparência. Um dos procedimentos utilizados pela Administração Pública no seu processo de compras é a licitação, que segundo Meirelles (1990), é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Já Ferraz (2002), define licitação como um procedimento relativo ao modo de celebrar contratos, cuja finalidade é a determinação da pessoa que ofereça à Administração condições mais vantajosas, após um convite a eventuais interessados para que formulem propostas, as quais serão submetidas a uma seleção.

Administração Pública é obrigada a adquirir bens ou contratar serviços com o particular, recorrendo à licitação e optando por uma das modalidades previstas na legislação. Na licitação é selecionada uma dentre várias propostas apresentadas, optando-se por aquela que é a mais adequada para atender o interesse da instituição. Nesse sentido, a licitação tem dois objetivos principais: obter a proposta mais vantajosa dentre as propostas apresentadas e possibilitar oportunidades iguais a todos os interessados em oferecer bens, serviços ou obras à Administração Pública, garantindo o princípio da isonomia e a livre concorrência, conforme regulamentado pelo artigo 3º da Lei 8666/93.

As licitações, como qualquer ato público, são regidos por princípios. Os princípios são vetores máximos que vinculam a ação dos legisladores, na sua função

primária de editar o direito positivo, bem assim a atividade secundária dos aplicadores da lei (FERRAZ, 2002).

Os princípios vinculados aos atos de licitação são: legalidade, moralidade e probidade administrativa, impessoalidade, publicidade, igualdade, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, celeridade e eficiência. A Lei 10.520 de 2002 vinculou a estes os princípios correlatos da razoabilidade, competitividade e proporcionalidade.

A licitação, ao ser regulamentada e disciplinada pela Lei 8.666/93, foi dividida em modalidades: Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Leilão e Concurso, quanto ao pregão, modalidade recente conforme Lei 10.520/02. O critério predominante para a escolha da modalidade de licitação é o valor da contratação, isto é, o valor estimado da contratação é que determinará a adoção das modalidades concorrência, tomada de preços ou convite. É o que prevê o Art. 23 da Lei 8.666/93, em seus incisos I e II. Haverá situações em que o custo da contratação não servirá de parâmetro para a escolha da modalidade de licitação. Assim nas modalidades concurso, leilão e pregão, o que justificará a escolha será o objeto da contratação, visto que essas modalidades destinam-se especificamente à seleção de trabalho técnico, científico ou artístico, à alienação de bens e à contratação de bens e serviços comuns, respectivamente.

Na Administração Pública a licitação é a regra. Aquisições e contratações sem o procedimento legal são a exceção. Somente é possível enveredar-se nos caminhos da exceção nos casos previstos em lei, nos quais a licitação é legalmente dispensada, dispensável ou inexigível.

2.3 Pregão

A Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002, institui a modalidade de pregão com o objetivo de adquirir bens e serviços comuns.

Pregão é modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública. Os licitantes apresentam suas propostas de preço por escrito e por lances verbais, independentemente do valor estimado da contratação (TCU, 2006, p.31).

O pregão, portanto, não é utilizado para a aquisição de qualquer bem ou serviço, mas unicamente para os comuns, como determina a Lei nº. 10.520 de 17 de julho de 2002. Ela estabelece que bens e serviços comuns sejam aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

O pregão apresenta características peculiares com descreve Da Silva (2007):

- Inversão de fases da licitação – primeiramente são enviadas as propostas e os lances, posteriormente realiza-se a fase de habilitação. Deste modo, será examinada somente a documentação do licitante que tenha o melhor preço final.
- Possibilidade de leilão reverso, ou seja, observado o menor preço proposto os licitantes poderão enviar outros lances
- Prazo de publicação de, no mínimo 8 dias (oito) dias úteis
- Pode ser aplicado a qualquer valor estimado de contratação
- Destinado a garantir por meio de disputa justa entre os interessados a compra mais econômica, segura e eficiente; e

- Admite como critério de julgamento da proposta somente o menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros de desempenho e de qualidade, além das demais condições definidas no edital.

Cabe ressaltar que o pregão não pode ser utilizado em contratações de obras e serviços de engenharia, nem às locações imobiliárias e alienações em geral (GASPARINI, 2006, p.471). O processo do pregão é conduzido pelo pregoeiro, que possui toda a responsabilidade do processo, e se difere das outras modalidades nas quais são conduzidas pela comissão de licitação.

2.4 O pregão eletrônico

Com o avanço do comércio eletrônico, o setor público se adequou e instituiu o pregão eletrônico. Com a edição do Decreto n.º 5540, de 31 de maio de 2005, que regulamenta o pregão na forma eletrônica, o uso do Pregão tornou-se obrigatório para a aquisição de bens e serviços comuns pela administração pública.

O pregão eletrônico tem as mesmas condições da modalidade de licitação pregão. Assim defini-se pregão eletrônico:

(...) espécie de licitação pública em que os procedimentos do pregão presencial são adaptados à tecnologia da informação. Isto é, em vez de desenvolver-se o pregão em ambiente físico, contando com a participação física dos licitantes, a modalidade, sob a perspectiva eletrônica, desenvolve-se através da Internet, promovendo-se por meio dela a comunicação entre os licitantes e a Administração Pública, bem como, praticamente, toda a execução da licitação. Enfim, em apertadíssima síntese, o pregão eletrônico é a mesma de realizar a modalidade pregão valendo-se da Internet (NIEBUHR, 2006, p. 35).

Os estados e municípios dotados de legislação própria deverão regular em norma própria (lei ou decreto) o pregão, adaptando-o às peculiaridades de cada qual (FERRAZ, 2002). No Estado de Minas Gerais o pregão na sua forma eletrônica é regulamentado pela Lei 14.167 e pelo Decreto 44.786.

2.5 Compras no Estado de Minas Gerais

O Estado de Minas Gerais, como determina a Lei 8666/93 usa de licitação para a aquisição de bens e serviços. O órgão estadual que administra e regula as licitações é a Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG que tem como missão integrar as ações governamentais, por meio da coordenação do planejamento e da gestão pública, visando ao desenvolvimento do Estado e à melhoria da qualidade de vida dos que vivem em Minas Gerais (www.seplag.mg.gov.br).

Para integralizar e dar celeridade a todos os processos licitatórios do Estado foi criado o site www.compras.mg.gov.br, onde servidores e fornecedores fazem ações relativas ao processo de compra. Nele os servidores de todos os órgãos públicos do Estado, têm acesso a um sistema padronizado onde cadastram as licitações e as tornam públicas. No tocante aos fornecedores é utilizado o sitio para cadastro e participação em pregões eletrônicos, entre outras funções.

As instituições que são controladas pelo Estado, subordinam-se as orientações emitidas pela Lei 8666/93 e pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

2.7 Compras na Universidade Estadual de Montes Claros

A Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes, autarquia do Estado de Minas Gerais segue toda a legislação pertinente e aquelas definidas pelo Estado. Os procedimentos de compras por intermédio das licitações são preparados e executados pela Comissão Permanente de Licitação – CPL, que é um setor vinculado administrativamente à Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Finanças (PRPGF) que operacionaliza os processos licitatórios, inclusive a dispensa e inexigibilidade de licitação, com vistas à aquisição de materiais de consumo, bens permanentes, contratação de serviços de obra e de engenharia, dentre outros serviços. Responsabiliza-se também pela celebração de permissões de uso (www.unimontes.br).

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi elaborado com base na pesquisa exploratória. De acordo com Cervo (1996), os estudos exploratórios definem objetivos e buscam maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Nessa ótica, a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.

Por sua característica a pesquisa qualificou-se como descritiva, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente (MARCONI E LAKATOS, 2006). Segundo as fontes de informação, a pesquisa se caracteriza ainda como de campo, seguindo a classificação de Santos (1999), já que a coleta de dados foi realizada no lugar natural onde acontecem os fatos.

O estudo de caso adotado como método da pesquisa, auxiliou na tentativa de relacionar teoria à aplicação prática no processo de compras de materiais da Universidade Estadual de Montes Claros. Segundo Roesch (1999, p.155):

Estudo de caso permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

A coleta de dados envolveu a técnica de entrevista não estruturada. Para Marconi e Lakatos (2006), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Esta foi realizada com o pregoeiro oficial da Unimontes, com a responsável pelo almoxarifado e com o Pró-Reitor de 2002/2003 (ano da implantação do pregão eletrônico na Unimontes), que permitiu a descoberta e o entendimento de fatos relacionados ao funcionamento do processo de compras.

Devido à dinamicidade da pesquisa, outras técnicas de coleta de dados foram necessárias: análise de documentos, que permitiram verificar todos os documentos que regulamentam o processo de compras desde o ano 2000 e também os documentos utilizados no processo burocrático interno de compras de materiais; e a observação

participante. Segundo Duarte e Furtado (2003), o pesquisador engaja-se em atividades rotineiras do grupo alvo de estudo, realizando a coleta dados através da observação.

4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO

4.1 O pregão eletrônico na Universidade Estadual de Montes Claros

Conforme se percebeu, desde a sua implantação no ano de 2003, houve resistência por parte dos fornecedores, que não se sentiam seguros diante da nova modalidade, não tinham conhecimento em relação ao pregão eletrônico e a utilização da Internet ainda era privilégio de poucos com conexão precária. Diante disso, a presença e participação de fornecedores naquela fase introdutória, foi taxada de insatisfatória.

Apesar das dificuldades ocorridas e, tendo decorrido sete anos da implantação do Pregão Eletrônico na Unimontes, verificou-se, no entanto que o pregão eletrônico vem sendo de grande utilização no processo de compra, como demonstra o GRÁF. 1.

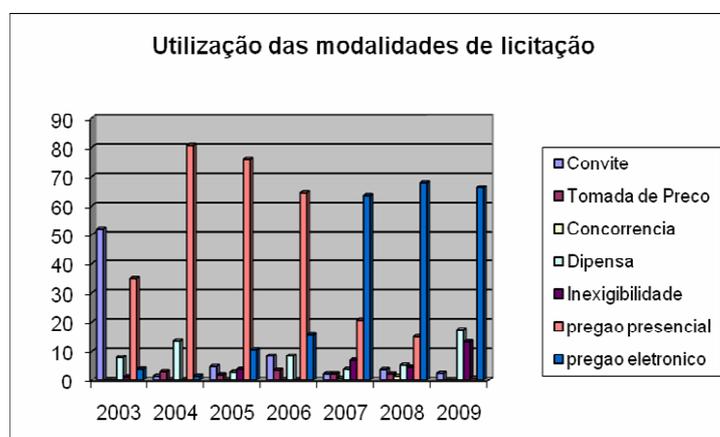


GRÁFICO 1 – Utilização das modalidades de licitação na Unimontes
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Verificou-se ao longo dos anos que a modalidade Pregão Eletrônico se destacou em relação as demais. No ano de 2009 compreendeu 66,11% dos processos de licitação da Unimontes. Percebeu-se, conseqüentemente, que a utilização das modalidades Pregão Presencial e Convite, as duas modalidades mais utilizadas anteriormente, reduziram sua participação nas compras da Unimontes, sendo que atualmente as duas modalidades representam poucos mais de 3 % das contratações e aquisições.

A grande utilização do Pregão Eletrônico, na Unimontes, deve-se ao fato de este ser de uso obrigatório para aquisição de bens e serviços comuns, conforme determina o Governo do Estado de Minas Gerais.

4.2 O pregão eletrônico e a economia

O pregão eletrônico se mostra uma ferramenta econômica para a Administração Pública. Na Unimontes foi diferente, sendo uma ferramenta que possibilitou economia nas compras de bens e serviços comuns durante os sete anos de sua implantação.

Na Unimontes, em sete anos de utilização, o pregão eletrônico proporcionou uma economia de R\$ 10.437.078,53, o que equivale a 14,70% de economia nas suas

aquisições. Essa economia se dá principalmente pela ampla competitividade oferecida pelo pregão eletrônico, tendo em vista a maior participação de fornecedores. Os recursos da tecnologia da informação permitem que, mesmo em lugares distantes, as pessoas possam participar e disputar, em igualdade de condições, de qualquer licitação realizada via Pregão Eletrônico. Outro aspecto relacionado à economia é o fato de o sistema incentivar a disputa ao exibir os lances de cada concorrente.

De acordo com Da Silva (2007), a redução de custo envolve a simplificação dos processos, (economizando itens como material de escritório e impressão), a diminuição de custos indiretos (como corrupção e custos de armazenamento) entre outros.

5.8 Análise de celeridade

Considera-se celeridade, a agilidade no processo licitatório. Para Bittencourt (2005), o pregão é uma nova modalidade de licitação que busca incrementar a competitividade e a agilidade nas contratações públicas, atingidas com a desburocratização dos procedimentos, devido ao estabelecimento de uma seqüência diferenciada das demais modalidades licitatórias para as etapas do certame.

A característica principal do pregão é a inversão das fases de julgamento. No pregão, examina-se a documentação habilitatória apenas da empresa que emitiu o menor lance, ou seja, a vencedora. Esse processo invertido traz maior rapidez no procedimento em si, fazendo com que alguns pregões eletrônicos tenham duração de poucos minutos enquanto outras modalidades duram horas ou até dias.

O fato de no processo de licitação eletrônica não ser necessária a presença de representantes das empresas, por ser realizado remotamente através da internet, termina por reduzir a burocracia do processo, diminuindo assim o tempo de realização. O tempo de publicidade do pregão é de apenas 8 dias úteis, relativamente baixo, o que também contribui para a agilidade no processo.

Outro aspecto que trouxe celeridade ao processo de compra da Unimontes está relacionado ao aspecto recursal no pregão eletrônico. Nela há apenas uma fase recursal, ao passo que nas modalidades instituídas pela Lei nº 8666/93 há recurso quanto à fase de habilitação, e outro, na fase de propostas.

Diante de todas as características do pregão este se torna a modalidade que atinge a maior celeridade dentre as modalidades existentes. No Quadro 3 são demonstrados o tempo de conclusão médio das modalidades de licitação.

QUADRO 3
Tempo de conclusão médio em dias úteis das modalidades de licitação.

TEMPO DE CONCLUSÃO MÉDIO EM DIAS ÚTEIS DAS MODALIDADES DE LICITAÇÃO.					
Concurso	Concorrência	Tomada de Preço	Leilão	Pregão	Convite
-	120	90	-	17	22

Fonte: Da Silva, 2007.

4.3 Análise da qualidade dos itens adquiridos

Pode-se considerar qualidade, o total das características de um produto e de um serviço referente a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o

produto ou serviço, quando em uso, atenderá as expectativas do cliente (FEIGENBAUM, apud OAKALAND, 1994).

Na Unimontes percebe-se que os materiais e serviços adquiridos através do Pregão Eletrônico têm atendido as necessidades dos usuários. Porém não existe um sistema de medição da qualidade, o que ocorre na Unimontes é apenas uma conferência dos itens adquiridos, onde é verificado se estão de acordo com a especificação do objeto da licitação e se está na quantidade correta.

Diante do exposto, percebe-se que a qualidade dos itens adquiridos está intrinsecamente relacionada à especificação do objeto. Através de uma especificação bem elaborada, mais limitada, o item a ser adquirido atenderá a necessidade do setor demandante.

No momento do encerramento do pregão o pregoeiro pode solicitar uma amostra do produto, para a verificação da qualidade. Esta ferramenta é de pouca utilização na Unimontes, geralmente esta medida restringe-se a produtos alimentícios ou quando há uma especificação mais técnica, como por exemplo, computadores. Quando do recebimento da amostra, esta é avaliada e muitas vezes aprovada. Entretanto, quando do recebimento de lotes, percebendo-se haver discordância com a especificação do objeto, os responsáveis pela conferência deverão devolvê-los, solicitando sua imediata substituição, com possível punição ao fornecedor, como determina a Lei 8666/93 em seu artigo 69.

Para a melhoria na avaliação da qualidade e na compra dos itens adquiridos a Unimontes a exemplo do Hospital Universitário Clemente de Faria, está implantando uma equipe de padronização, que tem a função de sistematizar os objetos de forma a propiciar uniformização e diminuição das dificuldades em relação à manutenção e assistência técnica.

Com relação aos serviços contratados com a utilização do Pregão Eletrônico a medição da qualidade é feita através do setor que utiliza desse serviço. Existe no contrato a figura do Fiscal de Contrato que é o responsável pelo acompanhamento da rotina. Na Unimontes, conforme se percebeu, na entrevista com a chefe do almoxarifado, este acompanhamento é ineficiente, pois em raras situações ele ocorre de fato. Cada contrato tem um fiscal. Este é responsável pelo acompanhamento do serviço contratado. Porém na Unimontes a figura do fiscal de contrato é apenas uma exigência legal. Não ocorre um acompanhamento eficaz dos contratos (ELIANE, 2010).

4.4 Transparência e segurança

A lei das licitações prevê em seus artigos que o procedimento de compra do setor público deve se elencar nos princípios da moralidade e probidade, que segundo Di Pietro (2003), exige da administração comportamento não apenas lícito, mas também consoante com a moral, os bons costumes, as regras da boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a idéia comum de honestidade.

A instituição do Pregão Eletrônico trouxe à administração pública maior transparência em seu processo de compra. Este, por ser processado em ambiente virtual, facilita a fiscalização contra fraudes e atos de corrupção e possibilita a qualquer pessoa conectada a internet o acesso a todas as fases do procedimento em tempo real pelo *site* www.compras.mg.gov.br. Pela ampla publicidade do certame dificulta-se que uma autoridade mal-intencionada favoreça as empresas de amigos, parentes ou até dela

própria, cumprindo assim os princípios da constituição na gestão da administração pública.

Outro aspecto relevante é em relação ao Portal de Compras utilizado pelo Estado de Minas Gerais. No momento da sessão de lances, os fornecedores são identificados através de códigos, impossibilitando o conhecimento do nome da empresa por parte do pregoeiro. Toda comunicação entre pregoeiro e fornecedor no *chat* é lavrada em ata gerada automaticamente pelo sistema. Após empenho dos procedimentos, são gerados automaticamente relatórios dirigidos ao Tribunal de Contas do Estado – TCE, que é o órgão que fiscaliza as contas de todas as unidades administrativa do Estado.

No âmbito da Unimontes, o pregão trouxe maior transparência no processo, principalmente em função do procedimento ser executado em ambiente virtual e pelas características da modalidade. Através deste, a Universidade cumpre o que determina a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), que zela pela transparência na gestão pública, garantindo a preservação do interesse público.

4.5 Análise da eficiência

O pregão eletrônico proporcionou à Unimontes eficiência no seu processo licitatório percebida com a agilização, desburocratização, economia, transparência e qualidade dos itens, conforme descrito nas análises. Chiavenato (2001, p. 196-197), assevera que “a eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis”.

Com a adoção do pregão eletrônico nas compras da Unimontes, percebeu-se uma melhoria em todo o processo, melhor utilização dos recursos públicos, confirmado pela economia gerada no decorrer dos sete anos de utilização e pela transparência em todo o processo, principalmente pela ampla fiscalização do Tribunal de Contas do Estado. Outro aspecto relevante foi a celeridade alcançada com o pregão eletrônico, principalmente por consequência da desburocratização do processo e a inversão de fases.

A eficiência no setor público é um aspecto essencial para alcançar o seu desenvolvimento, sendo as compras um componente chave nesse processo.

4.6 Disfunções Persistentes no processo do Pregão Eletrônico na Unimontes

A implantação do pregão eletrônico, de maneira geral, trouxe à administração muitas vantagens, porém, ainda existem alguns aspectos negativos que devem ser analisados e alguns procedimentos a serem melhorados. Conduzido pelo pregoeiro, ele deve ser qualificado tecnicamente e ter conhecimento amplo de leis e legislações referentes às licitações. Este assume a responsabilidade de todo o processo e nele se concentra todos os poderes, o que pode representar riscos como a possibilidade de favorecimento de uma das partes ou causar prejuízos em outras.

Uma deficiência encontrada na Unimontes foi em relação à fase de planejamento do pregão eletrônico, onde o setor demandante muitas vezes não especifica o item que pretende adquirir de maneira adequada e por conseguinte ocorre um processo ineficiente, que não atende as necessidades do setor.

Outro aspecto na fase de planejamento é a formação do preço de referência, que é utilizado como parâmetro pelo pregoeiro. Este, orçado de maneira incorreta, pode afetar todo o processo, sob pena de sua revogação. Também acarretará em uma economia falsa para a Administração Pública.

No tocante a fase de lances e a utilização do portal de compras percebem-se aspectos deficientes do pregão. Em entrevista com o pregoeiro oficial da Unimontes este citou que o pregão eletrônico deixa uma impressão de sorte por parte do fornecedor vencedor, já que com o início do tempo randômico os licitantes efetuam os lances e é declarado o vencedor após o término desse tempo, de forma aleatória, sendo que poderia ocorrer a diminuição do preço por algum outro fornecedor.

A utilização do Portal de compras do estado é muito elogiada pelos usuários. Porém, no processo do pregão eletrônico, uma deficiência exposta pelo pregoeiro é em relação aos recursos interpostos pelos fornecedores. O pregoeiro cita que em um pregão de muitos lotes quando impetrado a intenção de recurso por algum fornecedor, o sistema não identifica em qual lote o fornecedor está participando, cabendo ao pregoeiro de forma aleatória descobrir, causando atrasos no processo.

O pregão eletrônico, por ser realizado em ambiente virtual, ficando suscetível aos riscos do uso dessa tecnologia. Pode ocorrer, por exemplo, de um licitante se desconectar do portal de compras. Caso isso ocorra, a lei prevê que a responsabilidade da desconexão é de inteira responsabilidade do licitante (Art. 13, decreto 5.540/2005). Em caso de desconexão por conta de fenômenos da natureza, apagões, entre outras situações dos quais o licitante não tem controle e, caso ele não consiga se conectar, não poderá mais efetuar lances, ficando a administração pública prejudicada no tocante a economia.

Outra vulnerabilidade do ambiente virtual é o ataque de *Crakers*³⁷. Todo sistema vinculado à internet tem essa deficiência. Um fornecedor com má fé pode se utilizar de ferramentas para impedir a conexão ou a emissão de lances de outro fornecedor, dessa maneira, diminui-se a concorrência, aumentando as suas chances de vencer o certame, podendo acontecer ainda de esse vencer com um preço mais elevado, gerando prejuízo para a administração.

Na Unimontes, após a adjudicação e a homologação do lote, o produto é solicitado e entregue pelo fornecedor. No recebimento, há apenas uma simples conferência onde não se contempla a medição de qualidade e não se trabalha com a padronização, como determina a Lei 8666/93. Uma ferramenta que pode ser utilizada para sanar tal deficiência é a amostra, que pode ser requerida após a adjudicação, sendo analisada por técnico competente. Na Unimontes só se utiliza dessa ferramenta em casos de produtos com especificação técnica detalhada e complexa. Diante do exposto, não é anormal a Universidade adquirir produtos de qualidade inferior, que não atendam as suas necessidades e que, em muitos casos, venham a perecer no estoque.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A licitação, na modalidade pregão eletrônico, como exposto ao longo do trabalho, permite que a Administração disponha de mais uma modalidade licitatória, que tem como características principais, a inversão da ordem da fase de habilitação, a possibilidade de se verificar a habilitação apenas da vencedora do certame, a

³⁷ O termo designa programadores maliciosos que agem com o intuito de violar sistemas ligados a internet.

possibilidade de emitir lances, a inexistência de restrição quanto ao valor do futuro contrato e a mais importante, a realização do processo é feita em ambiente virtual.

Através das análises feitas com os dados coletados pode-se perceber que a utilização do pregão eletrônico na Unimontes foi de maneira geral, uma inovação no processo de compras permitindo uma série de vantagens.

A partir do levantamento dos dados referentes a economia, foi possível observar que nas compras realizadas através do pregão eletrônico, atingiu-se um percentual de economia nos 7 (sete) anos de sua utilização da ordem de 14,70% o que representa, em valor monetário, uma economia de R\$ 10.437.078,53. Verificou-se também economia em relação aos custos de materiais e outros custos correlatos. Tal constatação demonstra que o pregão eletrônico é econômico, porém cabe ressaltar que essa economia deva ser analisada detalhadamente para verificar se há economicidade.

Verificou-se também que o pregão eletrônico constitui-se num processo bastante simplificado quando comparado às exigências processuais das outras modalidades licitatórias. A facilidade de operação, bem como a inversão de fases, prazo de publicação curto e a eliminação de uma fase recursal trouxe celeridade ao processo de compras da Unimontes.

O pregão eletrônico, por se realizar em ambiente virtual e por suas características, traz a Unimontes uma maior transparência dos seus atos e se adequa a Lei de Responsabilidade Fiscal, que zela pela transparência na gestão pública.

Os itens adquiridos através dessa modalidade, no geral, atendem as necessidades da Unimontes, embora ainda ela ainda não possua um sistema de verificação da qualidade dos itens adquiridos. Sugere-se à Unimontes a implantação de uma equipe de padronização, para melhor averiguação dos produtos a obtenção de maior qualidade nas aquisições.

Quanto às disfunções persistentes no processo, estas se concentram na fase de preparação do processo, principalmente no tocante a especificação do objeto. Existem também questões operacionais do Portal de Compras do Estado, como por exemplo, a impetração de recursos, que com o tempo serão sanadas, sem maiores problemas. Outras deficiências são em relação aos aspectos gerais de vulnerabilidade e fragilidade técnico-operacional do pregão eletrônico, como ataque de *crakers*, desconexão dos participantes e o poder concentrado ao pregoeiro. Estas não são consideradas relevantes na Unimontes.

Diante de todas as vantagens do pregão eletrônico, este se harmoniza com o princípio constitucional da eficiência, uma vez que simplifica os procedimentos da licitação, e propicia um processo transparente e de maior economia. Dessa maneira, ele se torna uma ferramenta de eficiência nos gastos públicos.

Pode-se concluir afinal, que a instituição do pregão eletrônico na Unimontes, trouxe celeridade, economia, transparência e qualidade dos itens adquiridos. Conseqüentemente, proporcionou um meio mais eficiente para contratar suas demandas, quando da aquisição de bens e serviços comuns. Isso permitiu atingir a finalidade precípua do Estado, que é o atendimento ao interesse público.

Recomenda-se que ao final deste artigo que, por se tratar de uma área ampla e complexa, novos estudos sejam realizados com o intuito de aprofundar o tema proposto. Principalmente no tocante a economicidade e qualidade dos itens adquiridos.

ABSTRACT

With the advent of the technology of the information, the business-oriented management comes passing for changes with focus in the perfecting of the controls, guarantee of the transparency, less bureaucratic administrative processes, magnifying of business-oriented chances and markdown of the acquisitions. In Brazil, the process of purchases in the Public Administration, regulated for the Law 8.666/93 and other associated legislation, establishes the norms for accomplishment of the bidding process. To adjust the current reality was inserted a new kind of bidding, modality bidding, which in 2005 was regulated in its electronic form by decree 5450. The initial perception is that this directed orientation to optimize and give greater transparency to the purchases effected by the Public Administration, propitiated more convenience in the purchases carried through the State University of Montes Claros - Unimontes. Thus, the objective of this study was to analyze (to select) the changes suffered in the process of purchasing of materials and services acquired by use of electronic bidding, focusing on quality of *goods and services purchased, economy, efficiency, rapidity of the processes and dysfunctions not yet overcome by function within Unimontes. In this way, it was found that the acquisition of goods and services through "electronic bidding" has many advantages for Unimontes, although some dysfunctions may be identified.*

Keywords: Electronic Bidding, Purchases, Unimontes.

REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Sidney. **Pregão Eletrônico: a Mais Moderna Modalidade de Licitação**. 2.ed. RJ: Temas & Idéias Editora, 2005.

BRASIL. Decreto n 5.450 de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e da outras providencias**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm>. Acesso em novembro de 2009.

BRASIL. Lei de Licitação. **Lei n.8666 de 21 de junho de 1993**. São Paulo: ed. Saraiva 2009.

BRASIL. Lei do Pregão. **Lei n.10520 de 17 de julho de 2002**. São Paulo: ed. Saraiva 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitação e contratos: orientações básicas**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro, Campus: Campus, 2001.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, Aurélio P, Marco. **Administração de Materiais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DUARTE, S. V.; FURTADO, M. S. V. **Manual para elaboração de projetos e monografia**. Montes Claros: Unimontes, 2003.

ESTADO DE MINAS GERAIS. **Site da Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão**. Disponível em <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em novembro 2009.

FERRAZ, Luciano. **Licitações: estudos e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Esplanada, 2002.

GASPARINI, Diógenes (Coord.). **Pregão presencial e eletrônico**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas , amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Lopes, Hely. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24 ed. São Paulo: Malheiros, 1990.

NIEBHUR, Menezes, Joel de. **Pregão Presencial e Eletrônico**. 5.ed. São Paulo: Zênite, 2006.

OAKLAND, Jonh. **Gerenciamento da qualidade total**. Tradução Adalberto Guedes Pereira. São Paulo Nobel, 1994.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso** . São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro, DP&A editora, 1999.

SILVA, Araujo da. **A economia das compras governamentais em decorrência do pregão eletrônico – Uma abordagem econometrica**. 2007.50 f., dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS. **Site da Unimontes**. Disponível em: <<http://www.unimontes.br>>. Acesso em novembro de 2009.

7 DOCUMENTAÇÃO FOTOGRÁFICA DOS EVENTOS

MODALIDADE PÔSTER





MODALIDADE COMUNICAÇÃO ORAL

