Revista eletrônica

ISSN 2358-6079

Faculdade Lions

Volume II. Número 2. Ano 1 - 2014/2

FACULDADE FAC LIONS
FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE GOIÁS
Ensino com qualidade

SUMÁRIO

EXPEDIENTE 3

APRESENTAÇÃO 5

ARTIGOS 6

A ADOÇÃO NO BRASIL: A PARTIR DO ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE E SUAS IMPLICAÇÕES LEGAIS E JURÍDICAS 7

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DO THIOSTI RESTAURANTE E CHOPERIA 27

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NUMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA FUNDAHC 37

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NO MERCADO DE ATUAÇÃO DA AB EVENTOS 53

ANÁLISE DOS TERRITÓRIOS E TERRITORIALIDADES DE PRÁTICAS FESTIVAS RURAIS DO CICLO JUNINO DA CIDADE DE GOIÂNIA (2013) 71

ESTUDO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO 81

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EVENTOS E O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO: UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA COPA DO MUNDO 2014.... 104

EXPEDIENTE

REVISTA ELETRÔNICA FACULDADE LIONS

Revista Eletrônica Faculdade Lions, Volume II. Número 2. Ano 1 - 2014/2 - ISSN 2358-6079.

EXPEDIENTE

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE GOIÁS
FACULDADE LIONS

Zander Campos da Silva
Presidente da Fundação Educacional de Goiás

Prof. Esp. Ronaldo Nielson
Diretor Geral da Faculdade Lions

Profa. Esp. Ednamar Fátima de Urzêdo Vitória
Diretora Acadêmica da Faculdade Lions

Esp. Andreia Christina Basílio
Diretora Administrativa da Faculdade Lions

CORPO EDITORIAL

EDITORA

Profa Dra Rosiane Dias Mota (FACLIONS)

CONSELHO EDITORIAL

Prof Dr Alecssandro Regal Dutra (FACLIONS)
Prof Dr Arédio Teixeira Duarte (FACLIONS)
Profa Dra Nancy Ribeiro de Araújo e Silva (CEC-GO/FACLIONS)
Prof Dr Oyama Rodrigues da Silva (FACLIONS)

CONSELHO CONSULTIVO

Prof Dr Alecssandro Regal Dutra (FACLIONS)
Prof Dr Arédio Teixeira Duarte (FACLIONS)
Prof Dr Constancio Machanguana (ESNEC/MOÇAMBIQUE)
Prof Dr Emídio Silva Falcão Brasileiro (FACLIONS)
Profa Ms. Giovanna Adriana Tavares Gomes (SENAC)
Profa Ms. Isabella Faria Bretas (UFG)
Prof Dr Ismar Borges Lima (UNIFESSPA/PA)
Profa Dra Jorgeanny de Fátima Rodrigues Moreira (UFG)

Profa Dra Luana Nunes Martins de Lima (UFG)
Profa Dra Maísa França Teixeira (UFG)
Profa Dra Nancy Ribeiro de Araújo e Silva (CEC-GO/FACLIONS)
Prof Dr Oyama Rodrigues da Silva (FACLIONS)

ENDEREÇO

Faculdade Lions (Faclions). Sede: Alameda dos Bambus, Qd. CL01 Lt.01 – Sítio de Recreio Mansões Bernardo Sayão, Goiânia-GO. E-MAIL revista@faclions.org SITE www.faclions.com.br/revista.

Revista Eletrônica Faculdade Lions, Volume II. Número 2. Ano 1 – 2014/2 - ISSN 2358-6079

APRESENTAÇÃO

A Edição 2 da Revista Eletrônica da Faculdade Lions está composta de artigos e resenha de alunos, professores e pesquisadores da Faculdade Lions e de outras Instituições.

Boa leitura!
Conselho Editorial

ARTIGOS

Revista eletrônica
ISSN 2358-6079 Faculdade Lions

http://www.faclions.com.br/revista

A ADOÇÃO NO BRASIL: A PARTIR DO ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE E SUAS IMPLICAÇÕES LEGAIS E JURÍDICAS

Jurandir Vieira Junior[1]

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido para demonstrar a importância adoção que tem como primado o bem-estar o interesse do menor (criança e adolescente) e sua inserção no âmbito familiar, bem como evidenciar os requisitos para ser adotante e adotado e descrever os procedimentos legais para o processo de adoção por brasileiros e estrangeiros e os tipos de adoção existentes e quais são permitidos pela legislação nacional. Com base no método de pesquisa histórico, discorreu-se inicialmente sobre família natural e substituta e os conceitos doutrinários da adoção que é vista por uns como um ato de amor e por outros como um procedimento solene que se concretiza por meio de sentença judicial. Abordou-se o desenvolvimento legal da adoção no Brasil e evidenciou-se os pressupostos legais para o adotante (pretendente) e o adotado, bem como os procedimentos para o processo, que vai desde a habilitação para o Cadastro Nacional de Adoção, uma fase de adequação e reconhecimento em que o pretendente conviverá com as crianças dentro de instituições especializadas com a supervisão de técnicos da Justiça da Infância e da Juventude, depois a guarda provisória e por fim a guarda definitiva por decisão judicial. O processo de adoção se caracteriza por ser extenso e criterioso, mas é necessário para que o menor seja encaminhado para um lar onde receberá amor, carinho e afeto, inerentes ao seu desenvolvimento salutar.
Palavras-chave: adotado, adotante, legislação, processo.

ABSTRACT

The present study sought to demonstrate the importance of adoption that has primacy the welfare and interests of the child (children and adolescents) and their integration within the family, as well show the requirements for being an adopter and adopted and describe legal procedures for the process of adoption by brazilian and foreign and types of existing an which are permitted by national law adoption. Based on the method of historical research, it was initially talked about natural and surrogate family and the doctrinal concepts of adoption which is seen by some as an act of love and by others as a formal procedure that is implemented through a court judgment. It approaches the legal development of the adoption within Brazil and showed the legal requirements for

[1] Aluno do Curso de Direito da Faclions.

the adopter (pretender) and adopted, as well as procedures for the process , ranging from qualification for the National Register of Adoption, a phase of suitability and recognition where the pretender coexist with children inside specialized under the technicians supervision of the Justice for Children and Youth, through temporary custody and finally permanent custody that occurs through judicial decision. The adoption process is characterized as extensive an insightful, but it is required for the minor is taken to home where they receive love, care and affection inherent in their healthy development.
Key-words: adopted, adopter, legislation, process.

INTRODUÇÃO

Na sociedade brasileira, a adoção é regida pela Lei n. 12.010 de 03 de agosto de 2009 a qual prescreve os requisitos e procedimentos que deverão ser seguidos, observado o que está disposto no Estatuto da Criança e do Adolescente, haja vista que o interesse do menor é a primazia do instituto da adoção.

A adoção é vista de variadas formas pelos indivíduos: como uma solução para aqueles que não puderam ter filhos (esterilidade, por exemplo). Um ato de caridade, de amor, desejo de criar aquele que ficou sem o lar natural etc. No entanto, a decisão de adotar é subjetiva e cada um tem um sentimento interior conforme afirma Fernando Freire (apud GRANATO, 2010, p. 19):

> Aproximar-se da adoção é aproximar-se dos sentimentos mais profundos, é conhecer êxitos e fracassos, é perceber o lado positivo e o lado negativo de milhares de pessoas, é ver as mais belas manifestações de solidariedade e também, as mais duras expressões de egoísmo e insensibilidade. Aproximar-se da adoção é deixar-se levar por caminhos desconhecidos, guiados pelas luzes da coragem e da esperança.

O importante é encontrar ambiente adequado ao desenvolvimento psicossocial onde estas crianças e jovens aptos à adoção possam chamar de lar, ser acolhidos e amados por uma família, seja ela formada por um pai e uma mãe, apenas um pai ou uma mãe, ou até mesmo dois pais ou duas mães.

No direito brasileiro a filiação pode ser natural ou civil, resultante de consanguinidade (havidos ou não da relação de casamento) ou por adoção (art. 1.596, primeira parte, Código Civil Brasileiro). O § 6º, do artigo 227 da Constituição da República Federativa do Brasil e o artigo 20 do Estatuto da Criança e do Adolescente destacam que tanto os filhos da relação de casamento ou não, e os da adoção terão as mesmas qualificações e direitos, e é expressamente vedado qualquer tipo de descriminação relativa à filiação.

Conforme define o *caput* do artigo 227 da CF:

> É dever da família, da sociedade e do Estado **assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito** à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e **à convivência familiar e comunitária**, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.

Destaca-se que a Carta Magna prevê com absoluta prioridade o direito da criança e do adolescente à convivência familiar e comunitária, pois a família é a base da sociedade e deve ter proteção Estatal (art. 226, *caput*). E é no seio familiar que a criança tem o abrigo e o amparo para seu desenvolvimento como ser social, sendo herdeira dos costumes e tradição de um povo, de uma nação e intermediária à transmissão aos seus, também, descendentes.

Dispõe o artigo 19 do Estatuto da Criança e do Adolescente:

> Toda criança ou adolescente tem direito a ser criado e educado no seio da sua família e, excepcionalmente, em família substituta, assegurada a convivência familiar e comunitária, em ambiente livre da presença de pessoas dependentes de substâncias entorpecentes.

A preocupação legal não se pauta com o provento e educação dos menores, mas também com o ambiente condizente para a formação do caráter inerente da pessoa, de modo a protegê-los do envolvimento com entorpecentes que ocasionam prejuízos à saúde (vício, risco de morte etc) e geram um ambiente instável propício a violência e abandono.

A prioridade é que o menor esteja em sua família natural, e, excepcionalmente, em família substituta conforme reza o artigo 19 do ECA. No entanto, este menor pode estar inserido em programa de acolhimento familiar ou institucional (abrigo, por exemplo) e compete à autoridade judiciária pela deliberação sobre a possibilidade de reintegração deste menor em sua família ou substituta. *In verbis*:

> Toda criança ou adolescente que estiver inserido em programa de acolhimento familiar ou institucional terá sua situação reavaliada, no máximo, a cada 6 (seis) meses, devendo a autoridade judiciária competente, com base em relatório elaborado por equipe interprofissional ou multidisciplinar, decidir de forma fundamentada pela possibilidade de reintegração familiar ou colocação em família substituta [...]. (art. 19, § 1º, ECA)

A legislação pátria traz a definição de Família Natural e Família Substituta no Estatuto da Criança e do Adolescente:

> Art. 25. Entende-se por família natural a comunidade formada pelos pais ou qualquer deles e seus descendentes.
>
> Parágrafo único. Entende-se por família extensa ou ampliada aquela que se estende para além da unidade pais e filhos ou da unidade do casal, formada por parentes próximos com os quais a criança ou adolescente convive e mantém vínculos de afinidade e afetividade.
>
> Art. 28. A colocação em família substituta far-se-á mediante guarda, tutela ou adoção, independentemente da situação jurídica da criança ou adolescente, nos termos desta Lei.

A colocação em família substituta se dá de duas formas: permanente, por meio de processo de adoção, e transitória, como ocorre na guarda e tutela; e não será concedida caso haja incompatibilidade com a natureza da medida ou não ofereça ambiente familiar adequado ao menor (art. 29, ECA). Uma vez acolhido, não será permitida, sem autorização judicial, a transferência do menor a entidades governamentais ou não-governamentais ou a terceiros (art. 30, ECA).

Ao se tratar de família substituta estrangeira, esta é uma medida excepcional que só é admitida na modalidade de adoção (art. 31, ECA), pois a preferência é de que o menor permaneça como a família natural ou com pessoas que já possui uma relação socioafetiva ou com quem já lhe seja tutor.

O Dicionário Jurídico Brasileiro (2001, p. 31) traz uma conceituação simples e direta para o instituto da adoção: “(Lat. adoptione.) S.f. Ato ou efeito de adotar”. Zeno Veloso (1997 apud DIAS, 2010, p. 472) afirma que “a adoção consagra a paternidade socioafetiva, baseando-se não no fator biológico, mas em fator sociológico”. Maia e Cellino (2012, p. 112) definem adoção como “procedimento solene, excepcional e irrevogável que depende de sentença judicial e tem característica institucional”.

Estes conceitos determinam, em especial, o caráter jurídico do instituto da adoção. No entanto, a adoção abarca a proteção e o interesse dos direitos da criança em primazia e “será deferida quando apresentar reais vantagens para o adotando e fundar-se em motivos legítimos” (art. 43, ECA). Neste sentido, Luiz Edson Fachin (1999 apud DIAS, 2010, p. 472) entende que a adoção “trata-se da modalidade de filiação *construída no amor*” (grifo do autor).

Nos dizeres de Anabel Vitória Mendonça de Souza (2006 apud DIAS, 2010, p. 472):

> A adoção constitui um parentesco eletivo, pois decorre exclusivamente de um ato de vontade. A verdadeira paternidade funda-se no desejo de amar e ser amado, mas é incrível como a sociedade ainda não vê a adoção como deve

> ser vista. Precisa ser justificada como razoável para reparar a falha de uma mulher que não pode ter filhos.

João Seabra Diniz (apud GRANATO, 2010, p. 29) traz um conceito mais abrangente que aborda os ditames da Lei Nacional de Adoção (Lei n.12.010 de 03 de agosto de 2009):

> Podemos definir a adoção como inserção num ambiente familiar, de forma definitiva e com aquisição de vínculo jurídico próprio de filiação, segundo as normas legais em vigor, de uma criança cujos pais morreram ou são desconhecidos, ou, não sendo esse o caso, não podem ou não querem assumir o desempenho das suas funções parentais, ou são pela autoridade competente, considerados indignos para tal.

Destacam-se destes conceitos que a adoção não se caracteriza somente pela inserção do adotando num ambiente familiar, mas também um local onde haverá amor, proteção, carinho, que lhe propicie um crescimento/desenvolvimento saudável onde seus interesses são primados.

Assim, através deste trabalho, pretende-se responder: se quaisquer menores, crianças ou adolescentes, que vivem em abrigos estão disponíveis para adoção; se estes menores são fruto, apenas, de abandono ou orfandade; e o porquê de o processo de adoção ser demasiado extenso, uma vez que o há muitos pretendentes para adotar. O processo de adoção, para muitos, parece ser longo, no entanto são necessários diversos tipos de análises para a efetivação do instituto: inscrição dos pretendentes em cadastro próprio e sua posterior qualificação, encaminhamento deles para as instituições de adoção a fim de que conviva, em observação, com o possível adotado e, somente após um período de guarda provisória, a sentença pode ser prolatada. Estes jovens postos à adoção são provenientes de pais que perderam seu poder familiar, que faleceram ou, até mesmo, daqueles que por falta de condições financeiras os encaminharam às instituições. Mas, nem todos, estão disponíveis à adoção, pois a reinserção deles na família biológica é priorizada. Objetiva-se, portanto, desenvolver um estudo sobre o instituto da adoção no Brasil, de maneira a enfatizar os requisitos para ser adotante e adotado e descrever, ainda, acerca dos procedimentos legais para o processo de adoção por brasileiros e estrangeiros. Busca-se, também, apontar os tipos de adoção existentes e quais deles são permitidos pela legislação nacional.

METODOLOGIA

O trabalho se desenvolveu por meio de pesquisa bibliográfico, documental, dedutivo e de cunho qualitativo, pois por meio do levantamento geral das leis, dos principais doutrinadores e de pesquisas realizadas sobre a adoção à luz do Estatuto da Criança e do Adolescente.

Através do método de procedimento histórico, buscou-se a análise e compreensão, no que diz respeito à gênese e ao desenvolvimento do tema, bem como as sucessivas mudanças, e a comparação de períodos sociais diferentes, uma vez que este método "preenche os vazios dos fatos e acontecimentos, apoiando-se em um tempo, mesmo que artificialmente reconstruído, que assegura a percepção da continuidade e do entrelaçamento dos fenômenos" (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 107).

Desta forma, foi realizado o levantamento de dispositivos legais brasileiros desde o início do século passado até as últimas alterações promulgadas para a Lei Nacional de Adoção (Lei n. 12.010 de 03 de agosto de 2009): Lei n. 12.955 de 05 de fevereiro de 2014. Abordou-se, o desenvolvimento linear do instituto da adoção e seus procedimentos para inserção da criança e do adolescente em lar que pode ser estranho ou não daquele que foi criado.

A condução do trabalho se deu por meio da análise do aspecto geral (estudo da "família") para o específico (inclusão do menor na família substituta por meio da adoção), assim, evidenciado o método dedutivo (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 91), pois a formulação da hipótese de que a adoção é o meio legal e viável para incluir o menor abandonado ou de pais falecidos ou que perderam o poder familiar em família substituta, concretizou-se com a síntese dos estudos realizados por especialistas e registrados pelos doutrinadores.

As fontes de informações bibliográficas foram a escrita: livros, artigos, legislação, jurisprudências e revistas; e virtual: legislação, artigos, cartilhas etc. A pesquisa abrangeu trabalhos e pesquisas realizadas na área da adoção que serviram de embasamento qualitativo para a construção deste artigo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O desenvolvimento legal da adoção no Brasil de acordo com o Código Civil de 1.916 dispunha que a adoção se fazia por escritura pública (art. 375), o qual tinha

como exigência para o adotante, idade superior a trinta anos (art. 368) e que não se podia adotar sem o consentimento do adotado ou de seu representante legal caso fosse incapaz ou nascituro (art. 372). Assim, observa-se o caráter contratual do instituto evidenciado pela bilateralidade e solenidade do negócio jurídico, o qual poderia ser dissolvido na época por conveniência das partes, desde que maiores (art. 374, I, CC, 1.916)

Com o advento do Código Civil de 2002 (CC) e os ditames constitucionais de 1.988 foi destacado o conceito da adoção observado o princípio do melhor interesse da criança que era elencado no revogado artigo 1.625 do CC: “somente será admitida a adoção que constituir efetivo benefício para o adotando”.

O artigo 47 do ECA é categórico ao dispor que a adoção é um vínculo que se constitui por sentença judicial, que depende da idade do adotado deve-se observar diferentes declarações de anuência, como por exemplo: “a adoção depende do consentimento dos pais ou do representante do adotando” (art. 45, *caput*, ECA) quando menor de doze anos, dispensado se os pais forem desconhecidos ou tenham sido destituídos do poder familiar (art. 45, § 1º, ECA); “em se tratando de adotando maior de doze anos de idade, será também necessário o seu consentimento” (art. 45, § 2º, ECA).

Destaca-se por necessário não se olvidar das regulamentações constitucionais acerca do tema e também dos tratados internacionais, dos quais o Brasil é signatário.

Adoção no Brasil e suas diretrizes é regulamenta pela Lei n.12.010 de 03 de agosto de 2009, também conhecida como Lei Nacional de Adoção, a qual alterou, dispositivos tanto do ECA, quanto do Código Civil de 2002 (CC), determina que o processo de adoção seguirá o previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente:

> A adoção de crianças e adolescentes será deferida pela Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente. (art. 1.618, CC)
>
> A adoção de maiores de 18 (dezoito) anos dependerá da assistência efetiva do poder público e de sentença constitutiva, aplicando-se, no que couber, as regras gerais da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente. (art. 1.619, CC)
>
> A adoção de criança e de adolescente reger-se-á segundo o disposto nesta Lei. (art. 39, ECA)

A lei rege que a adoção se constitui por sentença judicial que não poderá ser desfeita e que uma vez adotado, o filho terá os mesmos direitos e deveres, inclusive sucessórios, para com quem o adotou (arts. 47, 39, §1º e 41, *caput*, primeira parte, ambos do ECA).

Em relação aos pais e parentes biológicos, são desfeitos quaisquer vínculos jurídicos, exceto os impedimentos para o casamento previstos na lei civil (art. 41, *caput*, segunda parte, ECA). Assim dispõe o Código Civil:

> Art. 1.521.Não podem casar:
> I - os ascendentes com os descendentes, **seja o parentesco natural ou civil**;
> II - os afins em linha reta;
> III - **o adotante com quem foi cônjuge do adotado e o adotado com quem o foi do adotante**;
> IV - os irmãos, unilaterais ou bilaterais, e demais colaterais, até o terceiro grau inclusive;
> V - **o adotado com o filho do adotante**;
> VI - as pessoas casadas;
> VII - o cônjuge sobrevivente com o condenado por homicídio ou tentativa de homicídio contra o seu consorte. (Grifo nosso).

Ressalta-se que apesar da adoção, o vínculo natural permanece e a lei evita que haja casamento entre os irmãos e filhos com os pais. Já no quesito civil, permanece a relação de parentesco com a família adotante "recíproco o direito sucessório entre o adotado, seus descendentes, o adotante, seus ascendentes, descendentes e colaterais até o 4º grau, observada a ordem de vocação hereditária" (art. 41, § 2º, ECA).

Os requisitos para que ocorra a adoção, adotante, são aptas para o procedimento de adoção as pessoas acima de dezoito anos, independente de seu estado civil (art. 42, *caput*, ECA) e desde que sejam no mínimo dezesseis anos mais velhos que o adotado (art. 42, § 3º, ECA). A lei prevê ainda a adoção conjunta aos casados, àqueles que possuem união estável, desde que comprovada a estabilidade da família, aos divorciados, ex-companheiros e judicialmente separados, ressalvada a questão de afinidade e afetividade entre os adotantes e sobre a guarda do adotado (art. 42, §§ 2º, 4º e 5º do ECA).

Destaca-se, há não previsão legal e nem vedação quanto à orientação sexual do adotante, pois verificado que o ambiente seja propício ao desenvolvimento salutar da criança, onde ela receberá o devido tratamento socioafetivo, o pedido do pretendente será deferido. Sobre o assunto, tem-se o julgado:

> DIREITO CIVIL. FAMÍLIA. **ADOÇÃO DE MENORES POR CASAL HOMOSSEXUAL. SITUAÇÃO JÁ CONSOLIDADA.** ESTABILIDADE DA FAMÍLIA. PRESENÇA DE FORTES VÍNCULOS AFETIVOS ENTRE OS MENORES E A REQUERENTE. IMPRESCINDIBILIDADE DA PREVALÊNCIA DOS INTERESSES DOS MENORES. RELATÓRIO DA ASSISTENTE SOCIAL FAVORÁVEL AO PEDIDO. **REAIS VANTAGENS PARA OS ADOTANDOS. ARTIGOS 1º DA LEI 12.010/09 E 43DO ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. DEFERIMENTO DA MEDIDA.** (STJ - REsp: 889852 RS 2006/0209137-4, Relator: Ministro LUIS FELIPE SALOMÃO, Data de Julgamento: 27/04/2010, T4 - QUARTA TURMA, Data de Publicação: DJe 10/08/2010. Grifo nosso)

A lei veda a adoção aos ascendentes ou irmãos do adotando (art. 42, § 1º do ECA). Sobre o tema, disciplina Carlos Roberto Gonçalves (2005, p.337):

> Desse modo, por total incompatibilidade com o instituto da adoção, não pode o avô adotar o neto, nem o homem solteiro, ou um casal sem filhos, adotar um irmão de um dos cônjuges. O avô, por exemplo, pode ser detentor da guarda do neto, poder seu tutor, mas não pode adotá-lo como filho. Na hipótese de irmãos, haveria uma confusão de parentesco tão próximo, pois o adotado seria irmão e filho, ao mesmo tempo.

O artigo 44 do ECA dispõe: “enquanto não der conta de sua administração e saldar o seu alcance, não pode o tutor ou curador adotar o pupilo ou o curatelado”. Esta “restrição protege os interesses do tutelado ou dos filhos do interditado e é ditada pela moralidade, pois visa impedir a utilização da adoção como meio para fugir ao dever de prestar contas e responder pelos débitos de sua gestão” (GONÇALVES, 2005, p. 336).

O Estatuto rege que “o adotando deve contar com, no máximo, dezoito anos à data do pedido, salvo se já estiver sob a guarda ou tutela dos adotantes” (art. 40 do ECA) e aplica-se suas regras gerais aos maiores de dezoito anos, que dependerá da assistência do poder público e sentença constitutiva (art. 1.619 do CC).

A declaração de consentimentos dos pais ou representante legal é necessária, salvo os pais forem desconhecidos ou estes tenham perdido o poder familiar (art. 45, *caput* e § 1º ECA). Caso o adotando tenha mais que doze anos é necessário o seu consentimento (art. 45, § 2º, ECA).

O direito do adotado, o artigo 227, § 6º, Constituição Federal dispõe que “os filhos, havidos ou não da relação do casamento, ou por adoção, terão os mesmos

direitos e qualificações, proibidas quaisquer designações discriminatórias relativas à filiação".

"O vínculo da adoção constitui-se por sentença judicial" (art. 47, *caput,* ECA) produzindo "seus efeitos a partir do trânsito em julgado da sentença constitutiva" (art. 47, §7º, ECA). Inscrita no registro civil, a sentença "conferirá ao adotado o nome adotante e, a pedido de qualquer deles, poderá determinar a modificação do prenome" (art. 47, §5º, ECA).

"A adoção atribui a condição de filho ao adotado, com os mesmos direitos e deveres, inclusive sucessórios" (art. 41, ECA) e esse direito sucessório é recíproco "entre o adotado, seus descendentes, o adotante, seus ascendentes, descendentes e colaterais até o 4º grau, observada a ordem de vocação hereditária" (art. 41, 2º, ECA).

Assiste ainda ao adotado o "direito de conhecer sua origem biológica, bem como de obter acesso irrestrito ao processo no qual a medida foi aplicada e seus eventuais incidentes, após completar 18 (dezoito) anos" (art. 48, *caput*, ECA). "O acesso ao processo de adoção poderá ser também deferido ao adotado menor de 18 (dezoito) anos, a seu pedido, assegurada orientação e assistência jurídica e psicológica" (art. 48, parágrafo único, ECA).

O tipo de adoção segundo a legislação prevê para o processo de adoção, a inscrição do adotante nas varas da infância e juventude ou fórum da cidade para que haja a análise de determinados requisitos para sua efetivação de sua habilitação como pretendente a adoção. Pode se habilitar tanto cidadãos brasileiros quanto estrangeiros, conforme será pormenorizado adiante.

No caso do Brasil, persistem outros tipos de adoção, quais sejam: adoção à brasileira, pronta ou direta e tardia.

Adoção à brasileira é o tipo de adoção socioafetiva onde a criança é recebida no seio familiar como se dela fosse natural. É uma prática comum no Brasil e geralmente ocorre por benevolência do companheiro que registra o filho da mulher concebido em outro relacionamento. Em casos mais extremos, por exemplo, a criança é deixada na residência de família de forma anônima e é registrada como se fosse filho, sem que haja o devido processo de adoção.

No entanto, esta prática é configurada como crime de acordo com o artigo 242 do Código Penal Brasileiro:

> Art. 242. Dar parto alheio como próprio; **registrar como seu filho de outrem**; ocultar recém-nascido ou substituí-lo, suprimindo ou alterando direito inerente ao estado civil:
>
> Pena – reclusão, de dois a seis anos.
>
> Parágrafo único. Se o crime é praticado por motivo de reconhecida nobreza:
>
> Pena – detenção, de um a dois anos, **podendo o juiz deixar de aplicar a pena.** (Grifo nosso)

O doutrinador Victor Eduardo Rios Gonçalves (2011, p. 576-577) explana sobre o tipo penal:

> **Dar filho alheio como próprio**
> É um crime que só pode ser praticado por mulher, cuja ação incriminada é a de apresentar à sociedade um recém-nascido como se fosse seu próprio filho. Trata-se de crime próprio. É necessário que a mulher tenha a intenção específica de criar uma situação jurídica em que se faça passar por mãe do infante, introduzindo-o em sua família. É desnecessário o registro do menor.
> [...]
> A consumação ocorre no instante em que é criada uma situação que leve outras pessoas a interpretar que o filho é dela.
> [...]
> **Registrar como seu o filho de outrem**
> Cuida-se de infração penal em que o agente (homem ou mulher) promove a inscrição no Registro Civil de criança declarando tratar-se de filho próprio, quando, em verdade, cuida-se de filho de outrem. Respondem também pelo crime o Oficial do Cartório e os pais verdadeiros se, cientes da intenção dos agentes, colaboram para a efetivação do registro. Comete ainda o crime pessoa que passa a viver maritalmente com a gestante, ciente de que ela se encontra grávida de outro homem, e, após o nascimento, registra o recém-nascido como filho dele próprio e de sua companheira. Trata-se de crime comum.
> [...]
> A consumação se dá no momento em que o registro é efetivado.
> [...]
> **Ocultar recém-nascido, suprimindo ou alterando direito inerente ao estado civil**
> Pratica o crime quem, dolosa mente, esconde o recém-nascido visando, com isso, suprimir os direitos inerentes ao estado civil do neonato. Assim, comete também o crime quem intencionalmente deixa de registrar o menor, ainda que continue a sustentá-lo. Trata-se de crime comum, pois pode ser cometido por qualquer pessoa.
> [...]
> O crime se consuma quando a ocultação atinge os direitos do recém-nascido.
> [...]
> **Substituir recém-nascido, suprimindo ou alterando direito inerente ao estado civil**
> O crime consiste em trocar recém-nascidos (em berçário, em creche etc.), pouco importando que um deles seja natimorto. As crianças, portanto, passam a viver em famílias trocadas. Trata-se de crime comum, pois pode ser cometido por integrantes de uma das famílias, por integrantes das duas ou até por terceira pessoa.
> [...]
> Consuma-se quando a troca atinge os direitos civis do recém-nascido, não sendo necessário o registro. (Grifo do autor)

Sobre a figura privilegiada ou perdão judicial previstos no parágrafo único do artigo 242 do Código Penal, assevera Nucci (p. 1043):

> Praticando qualquer das condutas típicas por *motivo de reconhecida nobreza*, isto é, se a razão que levou o agente a assim agir for nitidamente elevada ou superior, pode o juiz julgar extinta a punibilidade. Nem sempre o criminoso tem má intenção, podendo querer salvar da miséria um recém-nascido, cuja mãe reconhecidamente não o quer. Assim, termina registrando, por exemplo, o filho de outra pessoa como se fosse seu. Eventualmente, não sendo o caso de aplicar o perdão, porque o magistrado detectou outras condições pessoais desfavoráveis (ex.: maus antecedentes, reincidência, péssima conduta social), incide, então, a figura privilegiada, aplicando-se pena bem menor do que a prevista no *caput*. Lembremos que há duas opções fixadas pelo legislador ao juiz, quando houver motivo de reconhecida nobreza: aplicar o privilégio (pena menor) ou o perdão judicial (extinção da punibilidade), razão pela qual pode ele valer-se dos fatores pessoais do agente para essa avaliação.

O seguinte acórdão, proferido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, aborda o caso da mãe que deixou a filha, de pai ausente, aos cuidados de uma conhecida não inscrita no Cadastro Nacional de Adoção, havendo assim, a configuração da adoção à brasileira:

> DIREITO DE FAMÍLIA. ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. PODER FAMILIAR. DESTITUIÇÃO DEFLAGRADA EM FACE DA MÃE BIOLÓGICA E DO PAI REGISTRAL. **ADOÇÃO À BRASILEIRA**. **GERATRIZ,** PROSTITUTA E USUÁRIA DE DROGAS, **QUE ENTREGA A FILHA RECÉM-NASCIDA AOS CUIDADOS DE CONHECIDA NÃO HABILITADA NOS CADASTROS DE PRETENDENTES À ADOÇÃO.** RECONHECIMENTO VOLUNTÁRIO DA PATERNIDADE EM AÇÃO DE VERIFICAÇÃO OFICIOSA. INEXISTÊNCIA DE VÍNCULOS AFETIVOS DA MENOR COM O PAI REGISTRAL. MENOR E SUPOSTO GENITOR QUE NÃO CONVIVEM SOB O MESMO TETO. GUARDA DE FATO DA INFANTE DESEMPENHADA PELA TERCEIRA, COM A QUAL O SUPOSTO GENITOR MANTÉM RELACIONAMENTO AFETIVO ESTÁVEL. VERSÃO DERRUÍDA PELOS ESTUDOS SOCIAIS REALIZADOS NOS AUTOS. PATERNIDADE SOCIO-AFETIVA NÃO CONSOLIDADA. ESTUDOS SOCIAIS DESFAVORÁVEIS AO PAI REGISTRAL E À GUARDIÃ DE FATO. PRINCÍPIO DO MELHOR INTERESSE DA CRIANÇA E DA PROTEÇÃO INTEGRAL. INSURGÊNCIA RECURSAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO ACOLHIDA. (TJ-SC - AC: 20130216304 SC 2013.021630-4 (Acórdão), Relator: Trindade dos Santos. Data de Julgamento: 31/07/2013, Segunda Câmara de Direito Civil Julgado. Grifo nosso)

Adoção pronta ou direta, também conhecida como adoção *intuitu personae,* ocorre quando a mãe escolhe a pessoa a quem ela quer que adote seu filho. Esta modalidade de adoção é prevista no artigo 50, § 13 do ECA. Para este tipo de adoção, Maria Berenice Dias (2010, p. 487) aponta outras circunstâncias em que é evidenciada:

> As circunstâncias são variadas. Há quem busque adotar o recém-nascido que encontrou no lixo. Também há esse desejo quando surge vínculo afetivo entre quem trabalha ou desenvolve serviço voluntário com uma criança abrigada na instituição. Em alguns casos, a própria mãe entrega o filho ao pretenso adotante.

A autora DIAS (2010, p. 487) ainda explicita que "dar um filho à adoção é o maior gesto de amor que existe: sabendo que não poderá criá-lo, renunciar ao filho, para assegura-lhe uma vida melhor da que pode lhe propiciar, é atitude que só o amor justifica". Destes dizeres, destaca-se que "a falta ou a carência de recursos materiais não constitui motivo suficiente para a perda ou suspensão do poder familiar" (art. 23, ECA).

Muitos magistrados são avessos a este tipo de adoção, visto que a mãe pode ser coibida de alguma forma ou até mesmo receber pecúnia em troca do favorecimento.

Neste sentido, cabe ressaltar que se os pais têm o direito de nomear tutor para o filho (art. 1.729, CC), em consequência têm o direito de escolha dos melhores adotantes para o filho, uma vez que se necessita da anuência dos pais para que o filho seja adotado (art. 45 e 166, §3º, ambos do ECA).

A adoção tardia se refere à adoção de crianças acima de dois anos e menores de dezoito e remete-se, geralmente, ao pensamento de que a criança deva ser pequena para ser incluída no lar, mas a realidade é que de acordo com o Conselho Nacional de Justiça mais de 80% (oitenta por cento) dos menores aptos a adoção possuem mais de 09 (nove) anos. O artigo *Adoção tardia* publicado pelo site www.psicologiadaadocao.com.br apresenta que:

> Numa pesquisa realizada por Weber (2001), com mais de 240 famílias adotivas, percebeu-se que as adoções ditas tardias são diferentes das adoções de bebês apenas na fase de ajustamento. As dificuldades encontradas referem-se aos processos de socialização, da dinâmica familiar e práticas educativas da família, ou seja, poderiam acontecer também como um filho biológico ou uma adoção de bebê.

A adoção póstuma está prevista no artigo 42, §6º do ECA, onde afirma que "a doção poderá ser deferida ao adotante que, após inequívoca manifestação de vontade, vier a falecer no curso do procedimento, antes de prolatada a sentença". Este dispositivo, nada mais é que efetivação da vontade do adotante após seu falecimento e os efeitos desta sentença póstuma retroage à data do falecimento do de cujus.

A adoção homoparental não é vedada pela lei e as opiniões são divergentes sobre o assunto. Mas a lei é clara ao afirmar que “a adoção é deferida quando apresentar reais vantagens para o adotando e fundar-se em motivos legítimos” (art. 43, ECA).

Maria Berenice Dias (2010, p. 487) entende que:

> É crescente o número de *gays* e lésbicas que se candidatam individualmente à adoção. Começou de forma tímida a ser concedida a adoção, sem haver a necessidade de o candidato ocultar sua orientação sexual quando da habilitação. O curioso é que se questiona ao pretendente se ele mantém relacionamento homoafetivo. Não é feito o estudo social com o parceiro, deixando-se de atentar de que a criança irá viver em lar constituído por pessoas do mesmo sexo.

Processo de adoção, a Lei n. 12.010/2009 criou o cadastro de pretendentes e também o registro de crianças e adolescentes em condições a serem adotados. Estabelece o Estatuto da Criança e do Adolescente:

> Art. 50. A autoridade judiciária manterá, em cada comarca ou foro regional, um registro de crianças e adolescentes em condições de serem adotados e outro de pessoas interessadas na adoção.
> § 1º O deferimento da inscrição dar-se-á após prévia consulta aos órgãos técnicos do juizado, ouvido o Ministério Público.
> § 2º Não será deferida a inscrição se o interessado não satisfazer os requisitos legais, ou verificada qualquer das hipóteses previstas no art. 29.

Dispõe o artigo 29 do ECA que: “não se deferirá colocação em família substituta a pessoa que revele, por qualquer modo, incompatibilidade com a natureza da medida ou não ofereça ambiente familiar adequado”.

Depreende-se da legislação que o interessado a adotar, deve inicialmente fazer a inscrição na comarca ou foro regional de seu domicílio de modo que suas informações sejam averiguadas pelos órgãos técnicos e, cumprindo os requisitos estabelecidos pela legislação, depois de ouvido o Ministério Público o cadastro é efetivado e a pessoa se torna habilitada a ser pretendente.

Nota-se que o legislador especifica no § 3º do mesmo artigo 50 do ECA que:

> A inscrição de postulantes à adoção será precedida de um período de preparação psicossocial e jurídica, orientado pela equipe técnica da Justiça da Infância e da Juventude, preferencialmente com apoio dos técnicos responsáveis pela execução da política municipal de garantia do direito à convivência familiar.

Desta forma, após a primeira habilitação o postulante deverá passar por um período de convivência com crianças e adolescentes em acolhimento institucional ou

familiar que estejam em condições a serem adotados. Os adotantes serão supervisionados e avaliados por equipe técnica da Justiça da Infância e da Juventude (art. 50, § 4º, ECA).

Em 2008, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) criou o Cadastro Nacional de Adoção (CNA) por meio da Resolução n. 54 de 29 de abril de 2008 a fim de auxiliar os juízes nos processos de adoção por meio de um cadastro único, que sofreu recentes alterações através da Resolução n. 190, de 1º de abril de 2014.

Farão parte do CNA, os menores aptos à adoção e os pretendentes habilitados de nacionalidade brasileira ou estrangeira residentes no país. "Haverá cadastros distintos para pessoas ou casais residentes fora do País, que serão consultados na inexistência de postulantes nacionais habilitados nos cadastros mencionados no § 5º deste artigo" (art. 50, § 6º do ECA).

O artigo 1º da Resolução n. 54/2008, alterado pela Resolução n. 190, de 1º de abril de 2014, expõe:

> Art. 1º. O Conselho Nacional de Justiça implantará o Cadastro Nacional de Adoção, que tem por finalidade consolidar dados de todas as comarcas das unidades da federação referentes a crianças e adolescentes disponíveis para adoção, após o trânsito em julgado dos respectivos processos, assim como dos pretendentes à adoção domiciliados no Brasil e no exterior, devidamente habilitados, havendo registro em subcadastro distinto para os interessados domiciliados no exterior, inserido no sistema do CNA.

A unificação do cadastro de adoção permite que as autoridades federais e estaduais tenham acesso integral aos dados, há desta forma o intercâmbio de informações a fim de que haja o aprimoramento do sistema de cadastro (art. 50, § 7º do ECA). Apesar desta cooperação, é de competência da "Autoridade Central Estadual zelar pela manutenção e correta alimentação dos cadastros, com posterior comunicação à Autoridade Central Federal Brasileira (art. 50, § 8º do ECA).

Importante salientar que a adoção poderá ser deferida também à pretendente domiciliado no Brasil não cadastrado previamente. Assim dispõe o § 13, I, II e III do artigo 50 do ECA:

> § 13. Somente poderá ser deferida adoção em favor de candidato domiciliado no Brasil não cadastrado previamente nos termos desta Lei quando:
> I - se tratar de pedido de adoção unilateral;
> II - for formulada por parente com o qual a criança ou adolescente mantenha vínculos de afinidade e afetividade;
> III - oriundo o pedido de quem detém a tutela ou guarda legal de criança maior de 3 (três) anos ou adolescente, desde que o lapso de tempo de convivência

> comprove a fixação de laços de afinidade e afetividade, e não seja constatada a ocorrência de má-fé ou qualquer das situações previstas nos arts. 237 ou 238 desta Lei.

A unificação do cadastro de adoção permite que as autoridades federais e estaduais tenham acesso integral aos dados, há desta forma o intercâmbio de informações a fim de que haja o aprimoramento do sistema de cadastro (art. 50, § 7º do ECA).

Ainda, dentro do processo de adoção, terão prioridade de tramitação os processos "em que o adotando for criança ou adolescente com deficiência ou com doença crônica" (art. 47, § 9º, ECA).

A adoção internacional é "aquela na qual a pessoa ou casal postulante é residente ou domiciliada fora do Brasil" (art. 51, ECA) e segue o mesmo procedimento da inserção em família substituta nacional, observadas as especificações próprias previstas nos incisos do artigo 52 do ECA:

> Art. 52. A adoção internacional observará o procedimento previsto nos arts. 165 a 170 desta Lei, com as seguintes adaptações:
> I - a pessoa ou casal estrangeiro, interessado em adotar criança ou adolescente brasileiro, deverá formular pedido de habilitação à adoção perante a Autoridade Central em matéria de adoção internacional no país de acolhida, assim entendido aquele onde está situada sua residência habitual;
> II - se a Autoridade Central do país de acolhida considerar que os solicitantes estão habilitados e aptos para adotar, emitirá um relatório que contenha informações sobre a identidade, a capacidade jurídica e adequação dos solicitantes para adotar, sua situação pessoal, familiar e médica, seu meio social, os motivos que os animam e sua aptidão para assumir uma adoção internacional;
> III - a Autoridade Central do país de acolhida enviará o relatório à Autoridade Central Estadual, com cópia para a Autoridade Central Federal Brasileira;
> IV - o relatório será instruído com toda a documentação necessária, incluindo estudo psicossocial elaborado por equipe interprofissional habilitada e cópia autenticada da legislação pertinente, acompanhada da respectiva prova de vigência;
> V - os documentos em língua estrangeira serão devidamente autenticados pela autoridade consular, observados os tratados e convenções internacionais, e acompanhados da respectiva tradução, por tradutor público juramentado;
> VI - a Autoridade Central Estadual poderá fazer exigências e solicitar complementação sobre o estudo psicossocial do postulante estrangeiro à adoção, já realizado no país de acolhida;
> VII - verificada, após estudo realizado pela Autoridade Central Estadual, a compatibilidade da legislação estrangeira com a nacional, além do preenchimento por parte dos postulantes à medida dos requisitos objetivos e subjetivos necessários ao seu deferimento, tanto à luz do que dispõe esta Lei como da legislação do país de acolhida, será expedido laudo de habilitação à adoção internacional, que terá validade por, no máximo, 1 (um) ano;
> VIII - de posse do laudo de habilitação, o interessado será autorizado a formalizar pedido de adoção perante o Juízo da Infância e da Juventude do

> local em que se encontra a criança ou adolescente, conforme indicação efetuada pela Autoridade Central Estadual.

Salienta-se que a adoção internacional será deferida somente se, depois de consulta ao cadastro nacional de habilitados, não for encontrado pretendente com residência no Brasil (art. 50,§10, ECA) e que "os brasileiros residentes no exterior terão preferência aos estrangeiros, nos casos de adoção internacional de criança ou adolescente brasileiro" (art. 51, § 2º, ECA). Neste sentido dispõe o artigo 1º da Resolução 54/2008:

> Art. 1º. O Conselho Nacional de Justiça implantará o Cadastro Nacional de Adoção, [...], havendo registro em **subcadastro distinto para os interessados domiciliados no exterior**, inserido no sistema do CNA.
> § 1º A consulta e **convocação de interessados/pretendentes** inscritos no subcadastro, de que trata este artigo, **somente poderá ocorrer após malogradas as tentativas de inserção em família substituta nacional para candidatos representados por entidades credenciadas no Brasil para tal fim**, ou quando a solicitação for formulada diretamente pela autoridade consular do país de acolhida. (Grifo nosso)

Segue a homologação de sentença estrangeira, onde um casal brasileiro residido nos Estados unidos adotou um menor brasileiro, com o seu consentimento e também de seus pais:

> **SENTENÇA ESTRANGEIRA Nº 4.774 - US (2009/0141123-9)** REQUERENTE: J A A REQUERENTE : M A C ADVOGADO : AMILCAR FRANÇA PINTO REQUERIDO : M R C C REQUERIDO: J N C DECISÃO J A A e M A C, **cidadãos brasileiros, qualificados na inicial, formulam pedido de homologação da sentença estrangeira proferida** pela Vara de Família e Sucessões do Juízo de Primeira Instância do Condado de Middlesex, Estado de Massachusetts, Estados Unidos da América, que, em 30 de janeiro de 2007, **concedeu aos requerentes a adoção do menor** V C C, nascido no Brasil, em Vitória, Estado do Espírito Santo. **Os pais biológicos da criança**, J N C e M R C C, **expressaram seu consentimento à homologação da sentença. Também o adotando manifestou expressamente sua concordância** (fl. 5) mediante declaração de vontade, devidamente chancelada, em conformidade com o disposto no art. 1.621, (fl. 43) do Código Civil Brasileiro (fl. 42) o. O Ministério Público Federal, em parecer à fl. 47, manifestou-se favoravelmente ao deferimento do pedido. Passo a decidir. Os documentos necessários à homologação foram apresentados: instrumento de mandato conjunto, decreto de adoção, chancelado por autoridade consular brasileira, respectiva tradução por profissional juramenta (fl. 4) do no Brasil e a comprovação (fl. 39) do trânsito em julgado da decisão mediante a (fl. 38) apresentação da certidão de adoção, chancelada e traduzida (fls. 40-41). Verifica-se, portanto, que os pressupostos indispensáveis ao deferimento do pleito foram observados.(fl. 8)(fl. 9) (fls. 14-17) **Ademais, a pretensão não ofende a soberania nacional, a ordem pública nem os bons costumes. Posto isso**,(art. 17 da LICC e arts. 5º e 6º da Resolução n. 9/2005 do STJ) **homologo o título judicial estrangeiro**. Expeça-se a carta de sentença. Publique-se. (STJ - SE: 4774.Relator: Ministro CESAR ASFOR ROCHA. Data da sentença: 14/12/2009 Data de Publicação: DJe 18/12/2009).

A adoção internacional terá a intervenção das Autoridades Estaduais e Federais (art. 51, § 3º, ECA) e "a inserção dos interessados/pretendentes domiciliados no exterior no Cadastro Nacional de Adoção compete às CEJAS/CEJAIS dos Tribunais de Justiça" (art. 1º, § 2º, da Resolução 54/2008).

CONCLUSÃO

Ante ao exposto, tem-se que a adoção como o instituto que propicia o menor, criança ou adolescente, e até mesmo o maior de dezoito anos, à inclusão em lar substituto de forma primar o seu bem-estar e desenvolvimento socioafetivo.

O processo de habilitação à pretendente é extenso e criterioso, haja vista que inúmeros aspectos são avaliados para a colocação do menor em lar substituto.

Esta aparente demora em razão da burocracia no processo adotivo evidencia o cuidado e o zelo para com o adotando, pois ao se encerrar o processo através da decisão judicial, tenha-se a certeza de que o lar ao qual o adotado foi encaminhado será capaz de proporcionar amor, cuidado e afeto, inerentes ao desenvolvimento salutar de um menor.

A sociedade brasileira evolui e se destaca quanto ao desejo de adotar, incluir em seu seio familiar aquele que não lhe é natural (biológico), aceita com o mesmo amor e carinho de forma a proporcionar o desenvolvimento salutar deste indivíduo em formação: a criança adotada.

REFERÊNCIAS

ADOÇÃO tardia. Disponível em: <http://www.psicologiadaadocao.com.br/painel/noticias-descricao.php?id_noticia=8>. Acesso em: 11 mai. 2014.

BRASIL. Conselho nacional de Justiça. **CNJ – Cadastro nacional de adoção.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/infancia-e-juventude/cadastro-nacional-de-adocao-cna>. Acesso em: 03 abr. 2014.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 28 mai. 2014.

_____. Decreto-Lei n. 99.710, de 21 de novembro de 1990: Promulga a **Convenção dos Direitos da Criança.** Brasília, DF: 1990. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99710.htm>. Acesso em: 02 mar. 2014.

_____. Lei n. 3.071**,** de 1° de janeiro de 1916. **Código Civil dos Estados Unidos do Brasil.** Rio de Janeiro, RJ: 1916. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l3071.htm>. Acesso em 02 mar. 2014.

_____. Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da criança e do adolescente**. Brasília, DF: 1990. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em 04 mar. 2014.

_____. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil.** Brasília, DF: 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em 04 mar. 2014.

_____. Lei n. 12.010, de 03 de agosto de 2009. **Dispõe sobre adoção.** Brasília, DF: 2009. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12010.htm>. Acesso em 30 mar. 2014.

_____. **Lei n. 12.955, de 05 de fevereiro de 2014**. Acrescenta § 9º ao art. 47 da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), para estabelecer prioridade de tramitação aos processos de adoção em que o adotando for criança ou adolescente com deficiência ou com doença crônica. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L12955.htm>. Acesso em: 04 abr. 2014.

_____. Resolução CNJ n. 54 de 29 de abril de 2008. **Dispõe sobre a implantação e funcionamento do Cadastro Nacional de Adoção**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/12169-resolu-no-54-de-29-de-abril-de-2008>. Acesso em: 04. abr. 2014.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Direito Civil. Família. Adoção de menores por casal homossexual. Situação já consolidada. STJ - REsp: 889852 RS 2006/0209137-4, Relator: Ministro Luis Felipe Salomão. Brasília, DF: 27/04/2010. In: **Jus Brasil.** Disponível em: <http://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/16839762/recurso-especial-resp-889852-rs-2006-0209137-4>. Acesso em: 27 mai. 2014.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Sentença Estrangeira n. 4.774 - US (2009/0141123-9). Requerentes J.A.A e M.A.C. Requeridos: M.R.C.C e J.N.C Relator: Ministro CESAR ASFOR ROCHA. Brasília, DF: 14/12/2009. In: **Jus Brasil.** Disponível em: <http://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/6340649/sentenca-estrangeira-se-4774>. Acesso em: 27 mai. 2014.

CELLINO, Rogério Ribeiro; MAIA, Carlos Eduardo de Andrade. Direito Civil. In: MESSA, Ana Flávia; ANDREUCCI, Ricardo Antônio (Coord). **Exame da ordem unificado**: 1ª fase. – 2. ed. ampl. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2012. p. 09-136.

COUTO, Sérgio. et al (Coord). **Direito de família e sucessões**: Série Família Notadez – Vol. I. – Sapucaia do Sul, RS: Notadez, 2007.

DIAS, Maria Berenice. **Manual do direito das famílias.** – 7. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos tribunais, 2011.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro, vol. 5: direito de família.** 24. ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

GOIÁS (Estado). Ministério Público do Estado de Goiás. **Comentários à lei 12.010/2009: lei do direito à convivência familiar.** Coord. Everaldo Sebastião de Sousa. Elab. Goiânia, Go: 2009.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro, volume 06: direito de família.** 10. ed. – São Paulo: Saraiva, 2013.

GONÇALVES, Victor Eduardo Rios. Direito penal esquematizado: parte especial. 1. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

GRANATO, Eunice Ferreira Rodrigues. **Adoção: doutrina e prática.** 2. ed. – rev. e ampl. Curitiba: Juruá, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, Washington de Barros; SILVA, Regina Beatriz Tavares da. **Curso de Direito Civil, 2: direito de família.** 42. ed. – São Paulo:Saraiva, 2012.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Código penal comentado.** 13. ed. rev. atual. e ampl. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013.

SANTA CATARINA (Estado). Tribunal de Justiça. Direito de família. Estatuto da criança e adolescente. Destituição deflagrada em face da mãe biológica e pai registral. Adoção à brasileira. TJ-SC - AC: 20130216304 SC 2013.021630-4 (Acórdão). Relator: Trindade dos Santos. Florianópolis: 31/07/2013. In: **Jus Brasil.** Disponível em: <http://tj-sc.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/24045137/apelacao-civel-ac-20130216304-sc-2013021630-4-acordao-tjsc>. Acesso em: 27 mai. 2014.

Artigo recebido em: 08 de novembro de 2014
Aprovado em: 10 de janeiro de 2015

Revista eletrônica
ISSN 2358-6079 Faculdade Lions

http://www.faclions.com.br/revista

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DO THIOSTI RESTAURANTE E CHOPERIA

Fernando Rodrigues Caetano[1]
Mariana Inocêncio Oliveira Melo[2]

RESUMO

O presente artigo foi elaborado com a temática excelência no atendimento aos clientes do Thiosti Restaurante e Choperia com o intuito de avaliar se o cliente do restaurante do Thiosti Restaurante e Choperia está satisfeito com o atendimento prestado. Essa pesquisa será desenvolvida na intenção de aprimorar e melhorar o atendimento recebido no Thiosti Restaurante e Choperia e assim manter o seu crescimento, ter concorrência ética, excelência e personalização no atendimento, por meio da demanda das transformações culturais promovidas por intercâmbios e pelo tempo. Trazer a proposta da excelência no atendimento enfatiza aquilo que todo e qualquer empreendimento deseja nos dias de hoje, um bom lugar no mercado, constatando-se que, para que isso ocorra e para que ele se mantenha, é necessária à completa satisfação dos clientes. Apresentar a importância de ter e manter a qualidade e a excelência para conquistar e fidelizar os clientes, para superar suas expectativas e criar um novo conceito do “bem receber” e “bem atender”. A pesquisa utilizou a revisão de literatura e o método de coleta de dado em campo foi o questionário semiestruturado. O objetivo desta pesquisa é mensurar a excelência no atendimento aos clientes do Thiosti Restaurante e Choperia.

Palavras chave: Satisfação; Consumidor; Alimentação; Entretenimento.

ABSTRACT

This article presents the thematic excellence in customer service and the restaurant Thiosti Choperia in order to assess whether the client's Restaurant and Thiosti Choperia restaurant are satisfied with the service provided. This research is carried out in an attempt to enhance and improve care in Thiosti Restaurant and Choperia and thus maintain its growth, ethics have competition, excellence and customized through the demand of cultural change promoted by exchanges and time. Bring the proposal of service excellence emphasizes what any enterprise want these days, a good place in the market, noting that for this to happen and for it to stay, is required to complete client satisfaction. Present the importance of having and maintaining quality and excellence to acquire and retain customers, to exceed your expectations and create a new concept of "hospitality" and "good fit". The research uses methods of data collection in the field using pre-formulated questionnaire and literature review. The

[1] Acadêmico do curso de hotelaria da Faculdade Lions 2014/2
[2] Docente Orientadora Ms. do curso de hotelaria da Faculdade Lions 2014/2

overall goal of this research is measure excellence in customer service and the restaurant Thiosti Choperia.

Keywords: Satisfaction; Consumer; Food; Entertainment.

1 INTRODUÇÃO

O restaurante é um empreendimento voltado para prestação de serviço de alimentação, o qual necessita de uma excelente comida e um atendimento com excelência. Os clientes frequentam os restaurantes em busca da satisfação das suas necessidades e dos seus desejos ligados ao serviço de alimentos e bebidas, o qual é composto tanto por uma comida com qualidade quanto por um atendimento com excelência e eficiência. Castelli (2006, p. 185) descreve a busca das pessoas pelos serviços dos restaurantes, afirmou que: “As pessoas se encontram em um restaurante não somente para degustar uma boa alimentação, mas também para rever um amigo e realizar um negócio.”.

Dessa forma, para agregar valor ao atendimento aos clientes é necessário que o restaurante tome alguns cuidados na prestação de serviço, como por exemplo, a cortesia e a educação ao recepcionar o cliente, saber servir as comidas e bebidas, esclarecer dúvidas quanto aos tipos de bebidas e a composição dos ingredientes dos pratos, dentre outros. Destarte, para que o cliente tenha uma excelente imagem da prestação de serviço do restaurante é necessário um atendimento personalizado e individualizado.

O nome Thiosti Restaurante e Choperia surgiu quando a família proprietária, em viajem a Maresia – SP, cansada do mesmo bar perguntou para um morador onde estariam outros bares da região. Foi-lhes indicado um bar que ficava em uma praia próxima, assim foram em busca desse novo local, na praia vizinha de Santiago. Ao chegar lá, perguntaram a uma pessoa que encontraram na rua, o local do tão maravilhoso bar indicado. Ele olhou pensou e disse: “olha não sei de bar maravilhoso não, mas tem um thiosti ali... logo ali na praia”, tratava-se na realidade, de um quiosque. O motivo de muito riso se transformou no Thiosti restaurante e choperia, local tranquilo alegre para jogar conversa fora com amigos, namorar, saborear pratos e petiscos de uma cozinha diferenciada, além de *chopp* gelado, carta de vinhos e muito mais.

Diante deste questionamento tem-se com apresente investigação o objetivo de mesurar a excelência no atendimento aos clientes do Thiosti Restaurante e Choperia.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho consiste com uma revisão de literatura e estudo de campo. As discussões teórico-conceituais do artigo foram realizadas, por meio da revisão literária em livros e revistas eletrônicas sobre o atendimento; qualidade; e, cliente.

Para levantar o perfil do cliente do Thiosti, fez-se necessário aproximação do pesquisador com os clientes, por meio de um diálogo capaz de possibilitar a obtenção de dados sobre a opinião do cliente quanto ao atendimento. Neste sentido, outro método adotado na pesquisa foi a pesquisa-ação, conforme descrito abaixo:

> Pesquisa-ação tem sido concebida principalmente como metodologia de articulação do conhecer e do agir (no sentido de ação social, ação comunicativa, ação pedagógica, ação militante, etc.). De modo geral, o agir remete a uma transformação de conteúdo social, valorativamente orientada no contexto da sociedade. Paralelamente ao agir existe o fazer que corresponde a uma ação transformadora de conteúdo técnico delimitado. Sem separarmos a técnica do seu conteúdo sócio-cultural, precisamos dar mais atenção ao fazer e ao saber fazer que, por enquanto, foram entregues aos 'técnicos' e aos outros especialistas que compartilham de uma visão tecnicista das atividades humanas (THIOLLENT, 2003, p. 100).

O questionário foi elaborado para analisar o atendimento aos clientes da empresa, para tanto se realizou a aplicação de cinquenta (50) questionários aos clientes, no período de 08/2014 a 09/2014. Os formulários foram entregues quando a pessoa solicitou o encerramento do consumo, com o intuito de avaliar sua satisfação durante a estadia no restaurante.

Na pesquisa em campo foi realizada, ainda, uma análise, por meio de observação em campo, das características da empresa; análise de faturamento da empresa; e dessa forma o investigador fez um exame crítico das informações e resultados encontrados em campo, com uma relação entre a teoria e a prática.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa de satisfação de clientes, segundo Evrard (1994), exibe dois marcos históricos: o mês de abril de 1976, quando ocorreu em Chicago a primeira conferência

especializada sobre o tema, com o apoio do *Marketing Science Institute e da National Science Foundation*; e os artigos seminais de Hunt (1977) e Day (1982). Foi na década de 80, no entanto, que se deram os avanços mais significativos, tanto no nível macro quanto no nível micro.

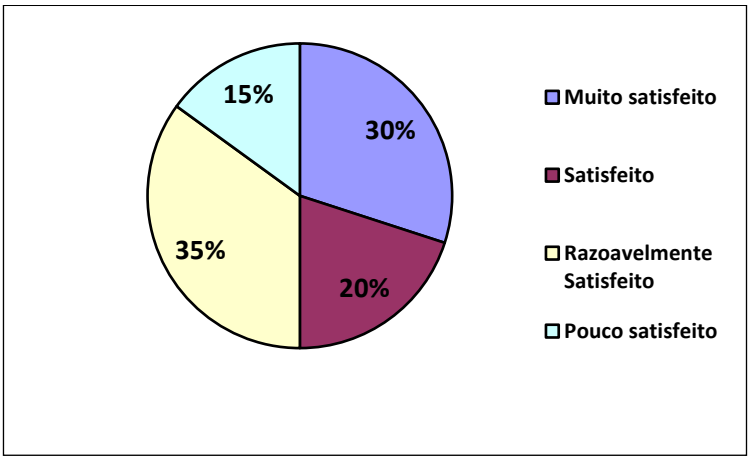
Cita ainda o autor Evrard (1994), que o nível macro refere-se aos estudos voltados às comparações Inter setoriais das relações entre a satisfação dos consumidores e a estrutura dos mercados, fornecendo subsídios para a própria formulação de políticas públicas. O nível micro, por seu turno, volta-se para os interesses das empresas no conhecimento da satisfação de seus clientes.

As empresas reconhecem que podem competir de modo mais eficaz distinguindo-se pela qualidade dos serviços e maior satisfação de seus consumidores. A satisfação do cliente em relação a um produto ou serviço é influenciada de modo significativo pela avaliação que o consumidor faz de suas características (ZEITHAML, 2003).

Segundo Zeithaml (2003), as empresas descobriram que o aumento dos níveis de satisfação pode ser associado à lealdade dos clientes e aos lucros. Consumidores satisfeitos podem repetir a compra do produto ou serviço, o que traz benefícios à empresa e a torna mais competitiva.

A satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada (BOULDING *et al.*, 1993).

Quanto ao nível de satisfação do atendimento no Thiosti Restaurante e Choperia, os entrevistados ressaltaram que: 35% estão razoavelmente satisfeitos; 30% muito satisfeito; 20% satisfeito; e, 15% pouco satisfeito (Gráfico 1).



Fonte: Caetano, 2014.

Pôde-se perceber que os clientes do restaurante Thiosti se encontram, em sua maioria (35%), razoavelmente satisfeitos. Quando questionados o porquê de estarem razoavelmente satisfeitos, a resposta foi à falta de capacitação dos funcionários.

Outros benefícios evidenciados pela literatura que aborda a satisfação de clientes são identificados por diversos estudos, os quais têm descoberto que níveis mais elevados de satisfação levam à maior retenção e lealdade de clientes e que, com o aumento da lealdade, a satisfação de clientes pode ajudar a assegurar receitas ao longo do tempo, a reduzir custos de transações futuras, a diminuir a elasticidade de preços e a minimizar a probabilidade de os clientes trocarem de fornecedor caso haja uma queda no nível da qualidade (ANDERSON; FORNELL, 1994).

Reconhecendo a satisfação de clientes como uma medida de desempenho organizacional (ANDERSON, FORNELL, LEHMANN 1992), os autores apresentaram que o tema emerge para discussão, tendo em vista a necessidade premente das empresas em perenizar seus negócios, transformando seus clientes em importante ativo, seja por meio de sua retenção, seja por meio de sua lealdade.

Fornell (1991) comenta que o mais importante é a definição do que seja qualidade sob a óptica do cliente. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) a qualidade em serviços pode ser definida como a amplitude da discrepância entre as percepções e as expectativas dos clientes. Grönroos (1998) comenta que a qualidade percebida de um serviço, que é resultante da relação entre percepções e expectativas é um constructo anterior à satisfação do cliente, com base no valor atribuído ao nível de qualidade vivenciado.

A qualidade percebida de um serviço pode ser entendida como um conceito relativo à como um serviço se desenvolve, enquanto que a satisfação do cliente vista como um conceito direcionado à avaliação de quão bem-sucedido tal serviço se refere ao preenchimento das necessidades e dos desejos dos clientes.

Rossi e Slongo (1998) comentaram que obter informações sobre os níveis de satisfação do cliente deve ser prioridade dos gestores naquelas empresas que são comprometidas com a qualidade de seus produtos e seus serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto aos seus clientes. De acordo com Fornell (1991), o que se configura como medida de sucesso de uma estratégia baseada na satisfação de clientes é a intenção da retenção que, se bem trabalhada, poderá conduzir à lealdade e, consequentemente, a uma maior lucratividade e rentabilidade para a empresa. Para Kotler e Fox (1994), a retenção de clientes é importante por diversas

razões, pois uma instituição orientada para o mercado deseja atingir um nível máximo de satisfação, onde pragmaticamente é menos provável que clientes satisfeitos a abandone.

De acordo com as respostas obtidas no questionário e a observação em campo realizou-se uma análise crítica e esta foi representada por uma matriz de SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades), conforme quadro 1 a seguir. Destaca-se, ainda que a pesquisa pretende mostrar o tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa estudada para obter a excelência no atendimento.

PONTOS FORTES	**PONTOS FRACOS**
Localização Variedade de serviços prestados.	Falta de treinamento de funcionários.
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
Treinamento e aprimoramento de técnicas de atendimento	Concorrência forte.

Fonte: Caetano (2014).

Com relação aos pontos fortes, pôde-se observar que a localização do Thiosti Restaurante e Choperia é favorecida por um local de Goiânia que tem um movimento intenso. O rol de serviços que a empresa oferece ao cliente é diversificado e atende as necessidades expressas pelo público com opções do que há de mais novo e competitivo no mercado. Em relação aos pontos fracos a pesquisa evidencia a falta de treinamento de funcionários. Em observação pode-se compreender que desde a abertura do restaurante até os dias em que ocorreu a pesquisa, somente dois treinamentos foram realizados. De acordo com os proprietários nunca, até a presente pesquisa, havia se notado a necessidade de capacitação.

Quanto às ameaças da grande quantidade de empresas do mesmo ramo nas adjacências é necessário estar sempre atento às novidades do mercado, pois a concorrência é uma ameaça. Quanto às oportunidades que a empresa oferece aos seus colaboradores, a empresa tem oportunidade de se manter no mercado ao oferecer treinamento aos seus funcionários para que o atendimento desenvolva habilidades, comportamentos e atitudes.

O restaurante se contra na Rua 1136 no Setor Marista em Goiânia-GO. Conta com uma sede própria de 350m^2 com salão, bar, cozinha, depósito, varanda e banheiros feminino e masculino. Conta-se com 14 funcionários entre garçons,

cozinheiros, chef, lavadores, serviços gerais, bartender e metre. O diferencial do atendimento compreende a atenção dos garçons com os clientes da casa. A casa sempre está cheia, porém os garçons, muito atentos e cordiais, conhecem a preferência de todos que sentam a mesa, e ao retirar os pratos oferecem-nos a sobremesa favorita de cada um, inclusive sabem se gosta-se que acompanhe um café ou uma água.

Conforme a pesquisa em campo, o pesquisador elaborou uma matriz de cruzamento de estratégia do Thiosti Restaurante e Choperia para a definição do tipo de estratégia a ser utilizada no plano de ação e sugestões de melhoria para o restaurante.

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			PONTOS FRACOS	**PONTOS FORTES**
ANÁLISE EXTERNA	**PREDOMINÂNCIA DE**	**AMEAÇAS**	**Sobrevivência**	**Manutenção**
		OPORTUNIDADES	**Crescimento**	**Capacitação**

Fonte: Caetano (2014).

Entende-se ao observar a matriz de cruzamento acima demonstrada que diante da análise externa a predominância de oportunidades corresponde aos itens de crescimento e treinamento, pois, a falta desses itens, comprometem a sobrevivência e a manutenção do restaurante, o que torna uma ameaça.

Ficou evidente que um plano de ação envolveu o treinamento de pessoas no restaurante Thiosti, é necessário, visou a satisfação de seus clientes, e, essa ação deve acontecer periodicamente com o intuito de a empresa estar em constante crescimento.

É diante de todo o embasamento teórico exposto que a preocupação sobre a saúde da empresa Thiosti Restaurante e Choperia surge. Entende-se que o cliente quando satisfeito com a qualidade do atendimento fideliza-se e propaga a empresa.

CONCLUSÃO

Entendeu-se diante dos dados coletados em campo - Thiosti Restaurante e Choperia - e da realização da análise SWOT do objeto em estudo de que há necessidade de se investir em Capacitação de pessoal.

Demonstrou-se, no decorrer do artigo, que a satisfação do cliente é essencial para ascensão de uma empresa no mercado contemporâneo, pois, afirmadamente os elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média.

Determinou-se que a satisfação é cumulativa é constructo abstrato que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço e que esta é a mais efetiva forma de avaliação dos índices de satisfação dos clientes por abranger mais resultados em relação à lealdade e à marca consumida.

Chegou-se a conclusão da importância da "voz" do cliente em relação as suas expectativas quanto às empresas e que as vantagens da análise da satisfação do consumidor são informações mais precisas acerca das necessidades dos clientes e a possibilidade de correção de erros.

Faz-se necessário a Capacitação dos profissionais diante das reais exigências do mercado, o qual necessita de colaboradores inovadores, criativos e preocupados em trazer resultados de crescimento para as empresas. Esta mudança de paradigma no processo tem exigido que o novo profissional seja capaz de perceber essas novas exigências, desempenhar o seu papel com novas funções e padrões, sabendo lidar de forma criativa e espontânea com os desafios e mudanças decorrentes do novo ambiente de negócios.

Foi de grande valia para o acadêmico, o trabalho junto à empresa, que demonstrou aberta a opiniões e sugestões, além de passar informações sem medir esforços, auxiliando na validação do aprendizado.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E.W. & FORNELL, C. (1994) - **A customer satisfaction research prospectus.** In: RUST, R.T. & OLIVER R.L. (eds.). Service Quality: new directions in theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

ANDERSON, E.W.; FORNELL, C. & LEHMANN, D.R. (1992) - **Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability**. Working Paper, NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Traduzido por Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman., 2001.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf., Brasília** , v. 37, n. 2, Aug. 2008 .

BOULDING, W. et al. A dynamic process model of service quality : from expectations to behavioral intentions.**Journal of Marketing Research**, v. 30, p.07-27, Feb. 1993.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAY, R. L. The next step : commonly accepted constructs for satisfaction research. In: DAY, R.L.; HUNT, H. K.**New findings on consumer satisfaction and complaining behavior**. Bloomington : Indiana University Press, 1982.

EVRARD, Y. **La satisfaction des consommateurs** : etat des recherches. Groupe HEC, Working Paper, 1994.

_____. Productivity, quality, and customer satisfaction as strategic success indicators at firm and national level. **Advances in Strategic Management**, v.11A, p.217-229, 1995.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**: managing the moment of truth in service competition. Lexington: Free Press, Lexington Books, 1990.

_____. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.13, n.4/5, p.322-338, 1998.

KOTLER, P.; FOX, K**. Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **Research priorities** : a guide to MSI research programs and procedures 1996-1998.

OLIVEIRA, Maria Carolina Gomes de. A Relação Causal Entre Qualidade E Satisfação Do Usuário - Proposições Para O Marketing Imobiliário. P**rograma de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC**. Disponível em: hhttp://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0500.PDF. Acesso em: 05;2014.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. **Journal of Retailing**, v.64, n.1, p.12-40, 1990.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 1, jan.-abr. 1998.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio . Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro . **Rev. Adm. Contemp.** vol.2 no.1 Curitiba Jan./Apr. 1998 Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000100007&script=sci_arttext. Acesso em: 05;2014.

URDAN, André Torres; RODRIGUES, Arnaldo Rocha. O modelo do índice de satisfação do cliente Norte-Americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Rev. Adm. Contemp**. vol.3 no.3 Curitiba Sept./Dec. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000300006&script=sci_arttext. Acesso em: 05;2014.

ZEITHAML, V. A. **Marketing de Serviços**: A Empresa com Foco no Cliente. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 536 p. 2003.

Artigo recebido em: 10 de novembro de 2014
Aprovado em: 10 de dezembro de 2015

Revista eletrônica
ISSN 2358-6079 Faculdade Lions

http://www.faclions.com.br/revista

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NUMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA FUNDAHC[1]

Ábia Alves dos Santos[2]

Wagner Pedro de Morais[3]

Resumo: este artigo tem como premissa o fato de que as fundações precisam de um modelo de gerenciamento capaz de atender todas as necessidades para alcançar maior eficiência em suas ações administrativas, gerenciais e projetos a serem desenvolvidos. Focaliza a necessidade destas organizações do terceiro setor, e as levam a adotarem uma ferramenta capaz de traduzir a estratégia das organizações em objetivos e indicadores, através de perspectivas estratégicas, facilitando a divulgação e disseminação das intenções da alta direção com todos os envolvidos, sendo esta o Balanced Scorecard. Pode-se perceber com o presente artigo que o BSC vem para complementar o planejamento estratégico e é um instrumento que serve como apoio à missão, portanto já deve ser totalmente definida e estruturada. Nesta oportunidade foram propostas a missão e visão da FUNDAHC, além do mapa estratégico, seguindo as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Eficiência em gestão. Organizações do Terceiro Setor. Fundação.

Abstract: this article is premised on the fact that foundations need a management model able to meet all the needs to achieve greater efficiency in their administrative actions, and management projects to be developed. Focuses on the need for these nonprofit organizations, and lead them to adopt a tool capable of translating the strategy of the organizations goals and indicators through strategic perspectives, facilitating the disclosure and dissemination of the intentions of senior management with all involved, and this the Balanced Scorecard. We can see with this article is that the BSC to complement strategic planning, is an instrument that serves as support for the mission, so should already be fully defined and structured. Where was the proposed mission and vision FUNDAHC, beyond the strategic map, following the four

[1] Artigo científico elaborado em atendimento a exigência parcial para obtenção do título de bacharel em administração pela Faculdade Lions – 2012/2.
[2] Bacharel em administração na Faculdade Lions – 2012/2.
[3] Professor orientador Mestre em Geografia, Professor da Disciplina de Responsabilidade Socioambiental. Coordenador do projeto de iniciação científica sobre Terceiro Setor da Faculdade Lions.

perspectives of the Balanced Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard. Efficiency in management. Third Sector Organizations. Foundation.

INTRODUÇÃO

As atividades inseridas no terceiro setor fazem parte da organização humana em sociedade desde o período em que a igreja católica dominava o cenário político e social, por volta do século XII. Atualmente estas atividades ganharam mais destaque, principalmente a partir da década de 1990, aqui no Brasil. Este contexto é apresentado com mais profundidade no presente artigo demonstrando o surgimento do terceiro setor, sua dificuldade quanto à homologação; conceitos sobre a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) e sua correlação entre fundações e o sistema de gerenciamento.

Percebe-se um grande desafio para os administradores de organizações do terceiro setor, quanto à gestão, então sugere um novo modelo de gestão que é capaz de melhorar as ações administrativas, sendo muito útil no processo de gerenciamento das fundações.

Para tanto, optou-se pela realização de um estudo de caso junto a Fundação de apoio ao Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (FUNDAHC), através de levantamento de dados através de entrevista, e pesquisas bibliográficas.

O presente trabalho se justifica pela deficiência no gerenciamento destas organizações sendo um dos maiores problemas do setor. Portanto com a implantação do BSC haverá uma melhor distribuição dos recursos obtidos pela FUNDAHC, podendo dar mais assistência para seus conveniados, para que possam desenvolver os seus trabalhos de assistência à saúde, atendendo a sociedade tanto em procedimentos de alta complexidade nas diversas áreas, como pesquisas, infraestrutura e projetos de assistência social.

O BSC, além de atentar para as medidas financeiras, também trabalha as não-financeiras, pois entender que só as medidas financeiras são insuficientes para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem se nortear, para a geração de valor futuro (como investir em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação).

Nas organizações do terceiro setor poderemos perceber que o BSC poderá proporcionar às organizações, financiadores e púbicos-alvos, mecanismos suficientes para avaliar a necessidade de novos recursos financeiros e não- financeiros para manutenção da sustentabilidade, como estão sendo empregados os recursos disponíveis, trazendo assim mais transparência nos processos internos. Já que o BSC leva em consideração que as medidas financeiras são complementadas com outras medidas que impulsionam o desempenho futuro.

UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Existem três diferentes divisões que as entidades podem pertencer, sendo elas: primeiro, segundo e terceiro setor.

A finalidade do primeiro setor é promover a saúde, educação, segurança, infraestrutura e outras funções públicas. O primeiro setor é integrado pelo Estado, que mantém esta finalidade através dos tributos que são impostos à sociedade.

O segundo setor é constituído por organizações mercadológicas (pessoas físicas ou jurídicas de direito privado), que fazem a economia do país girar, produzindo e comercializando produtos e serviços, cujo objetivo final é o lucro e o enriquecimento do empreendedor.

Por fim, o terceiro setor que é a entidade aqui abordada, são as organizações que prestam serviços de cunho social, com recebimento de doações de particulares (pessoas físicas ou jurídicas) ou do setor público, ou convênios entre outras. Essas entidades devem ter o caráter de exercer suas funções sem fins lucrativos.

Durante séculos a filantropia foi vista no Brasil como prática de assistencialismo, onde predominava a prática Cristã. Após a proclamação da República, quando é decretada a separação entre a Igreja e o Estado, a igreja católica passa a participar de trabalhos de assistência social, saúde e educação, desenvolve serviços de assistência às pessoas, com seu caráter universalista, com igualdade de acesso, com a base de solidariedade e responsabilidade social e diferencial.

Segundo Alves (2004, p.5) apud Santana (2005, p.32):

> O Terceiro Setor teve, portanto uma atuação extremamente tímida. As associações voluntárias (as entidades privadas de serviços sociais, saúde, educação), criadas durante os três primeiros séculos no Brasil existiram basicamente no espaço da Igreja Católica ou sob sua égide, permeadas pelos valores da caridade cristã dentro do quadro do catolicismo que se implantara no país e tendo como pano de fundo as complexas relações dessa instituição com o Estado.

Na época do Regime Militar, que ficou marcado por ser um período autoritário e com o surgimento de uma sociedade organizada, que tinham ideais de autonomia em relação ao Estado, as ações do terceiro setor passaram a ser confundidas com oposição política. Na década de 1970 a inflação se torna insustentável, fazendo subir as despesas estatais, surgem propostas para os cortes dos gastos públicos. E o surgimento do Estado Neoliberal, que procura deter a grande inflação, transformando a deflação em condições para recuperar os lucros, obtendo êxito nesse aspecto.

O desenvolvimento da sociedade nesse período neoliberal, começa após o estado deixar de assumir algumas empresas, ou seja, o setor privado assume o comando das principais ações na área de infra-estrutura (transporte, saneamento, iluminação) e defesa do trabalhador (saúde, previdência e assistência). Nesses anos de conflito entre a sociedade e Estado, as ONGs tomam força, crescendo e se consolidando no Brasil. O termo terceiro setor passa a ser utilizado no Brasil a partir do início dos anos 90, designando as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos.

Através de influência da igreja católica, o terceiro setor adquiriu valores como solidariedade, amor ao próximo, ética e responsabilidade social são valores fundamentais do ser humano e internamente ligados aos sentimentos religiosos.

Quanto à questão conceitual do Terceiro Setor, há diversas definições. O tema é definido por Ioschpe (2000, p. 26 *apud* ARAÚJO, 2005, p. 2) como sendo:

> (...) conjunto composto de organizações sem fins lucrativos, cujo papel principal é a participação voluntária, fora do âmbito governamental, que dão suporte às praticas da caridade, da filantropia e do mecenato, voltadas para a garantia do direito da cidadania da sociedade.

Segundo FERNANDES (1994, p.21), um estudioso do tema, o conceito denota:

> ...um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos”, nesse caso implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.

Seguindo estas definições, podemos conceituar o terceiro setor como sendo um conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos, desempenhando ações que atendam às necessidades coletivas, obedecendo à lógica do altruísmo, da filantropia, da reciprocidade, entre outros. Sendo formado por diferentes organizações, tais como sindicatos, federações, associações, institutos e fundações. No presente artigo será dada atenção especial às fundações.

DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA FUNDAÇÃO DE APOIO

A qualificação de entidade de apoio foi criada através da Lei nº 8958, de 20 de dezembro de 1994, que tinha como principal objetivo auxiliar nas relações entre Instituições de Ensino e as fundações privadas. Entretanto, as Fundações de Apoio não são criadas por lei. É exigido um prévio credenciamento junto aos Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia, pois as relações entre as instituições federais e as fundações de apoio estão relacionadas diretamente com o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Atualmente, as regras que disciplinam o registro e credenciamento dessas fundações de apoio, podem ser verificadas no Decreto n°7.423, de 31 de Dezembro de 2010. A função das fundações é apenas dar suporte administrativo aos projetos institucionais.

De acordo com a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, em seu Art. 62:[4]

> Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.
>
> Parágrafo único. A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência.

Sendo assim, é necessário que o instituidor faça uma dotação especial de bens livres, mediante escritura pública ou testamento, especificando o fim a que se destina;

[4] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acessado em: 10 de Setembro de 2012.

que a fundação seja aprovada pelo Ministério Público local do Estado onde se situa, a Procuradoria Geral de Justiça; deve aprovar o estatuto, que se faz por meio de portaria; apresentar requerimento junto ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, devidamente assinado pelo representante legal, com indicação da residência do requerente; apresentar ata da primeira reunião da Administração, juntamente com a relação da Diretoria da Fundação, declarando o nome, nacionalidade, estado civil, profissão, número do RG e CPF dos componentes; o estatuto deve ter duas vias, após a homologação da Procuradoria; a edição do Diário Oficial que deu publicidade a Portaria de Aprovação.

De forma sucinta podemos dizer que o Estatuto deve conter os seguintes itens:[5]

Denominação, quais são os seus fins e a sede da Fundação, o período de durabilidade; a forma como será administrada e quem a representará perante a sociedade, de forma ativa e passiva, judicial e extrajudicial; Se o estatuto pode ser modificado, no que tange à administração, e como pode ser feita esta alteração; Quais as responsabilidades dos membros, ou seja, se eles respondem ou não subsidiariamente pelas obrigações sociais; E por fim , o destino de seu patrimônio em caso de extinção.

COMO SURGIU O BALANCED SCORECARD (BSC)

Desenvolvido nos Estados Unidos em 1992, pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, o BSC vem sendo considerado no meio empresarial como a melhor ferramenta para tradução e mensuração das estratégias das empresas.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.20),

> O Balanced Scorecard [...] é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. É possível desenvolver um Balanced Scorecard inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda empresa. O verdadeiro

[5] Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/obrigacoes/estatutocontratosocial.htm>. Acessado em: 20 de Setembro de 2012.

> poder do Balanced Scorecard, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica.

Cavalheiro et al. (2006, p.14), afirma que: "o *Balanced Scorecard* nasceu do estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* ", foi motivado pela crença de que os métodos de mensuração existentes estavam se tornando insuficientes, pois se baseavam apenas em índices contábeis e financeiros.

O professor Robert Kaplan e o consultor David Norton, publicaram o artigo The *Balanced Scorecard – Measures that drive performance* em 1992, onde propunham uma solução de compromisso, uma visão balanceada do desempenho de uma organização recorrendo a uma ferramenta: o Balanced Scorecard.

Niven (2005, p.16) define o Balanced Scorecard como,

> […] um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. As medidas selecionadas para o Scorecard são informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados os resultados e motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos [...]. [...] no entanto, uma mera definição não é capaz de exprimir tudo que envolve o Balance Scorecard. Pelo trabalho que realizei em várias empresas pesquisando as melhores práticas de utilização do Scorecard, considero que esta ferramenta cumpre três finalidades: é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação [...]

Assim, podemos dizer que este modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa, fundamentada em quatro perspectivas distintas, que juntas formam um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira, onde se encontra um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando. Veremos essas quatro perspectivas de acordo com KAPLAN e NORTON, 1997:

- Perspectiva do Cliente: avalia a maneira como a organização deve ser vista pelos clientes, para que a visão seja alcançada, de forma mais clara, podemos dizer que, avalia a atuação da empresa com a principal fonte de receita da empresa.
- Perspectiva Financeira: avalia a maneira como a organização deve ser vista pelos acionistas, suas necessidades e satisfações, para obter o sucesso;
- Perspectiva dos Processos Internos: avalia os processos em que a organização precisa alcançar a excelência, as atividades internas para que clientes e

acionistas sejam satisfeitos;

- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Indica como as capacidades de mudar e melhorar devem ser mantidos, para que a organização alcance sua visão.

BALANCED SCORECARD NO TERCEIRO SETOR

A gestão no terceiro setor é vista como as práticas administrativas tanto no setor público quanto no setor privado, no que tange a indagação sobre a legitimidade da gestão, o fundamento da resposta é política, pois a gestão responsabiliza-se pelo desempenho dos processos internos, e também pela produção social. Nessas indagações reporta-se também aos atributos empresariais, econômicos ou financeiros, mais somente como vinculo à administração.

Segundo (CABRAL, 2007) isso acontece, pois, o processo de gestão confere uma função social que possibilita que à organização seja vista pela sociedade através da contribuição que presta.

O *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas passíveis de ser adotada pela gestão de organizações sem fins lucrativas, pois além proporcionar foco, motivação e responsabilidade (KAPLAN e NORTON, 1997), permite o alinhamento dos departamentos da instituição para a implementação da sua estratégia, possibilitando uma melhor avaliação do seu desempenho.

A implantação do BSC nas organizações do terceiro setor não substitui o planejamento estratégico, pelo contrário, permite a vinculação entre a estratégia e a ação, essa ferramenta tem como objetivo auxiliá-lo, evidenciando os fatores críticos da organização, servindo de base para o processo de gerenciamento da estratégia na organização.

O BSC é uma ferramenta mais completa, é capaz de gerar resultados a curto, médio e longo prazo, com constante monitoração e maximização do desempenho da organização.

FUNDAÇÃO DE APOIO AO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFG – FUNDAHC

A Secretária Executiva Claudieny[6], descreveu sobre o histórico da FUNDAHC, assim: Iniciou-se através de um antigo desejo da comunidade acadêmica e técnico-administrativa do Hospital das Clínicas juntamente com a administração da Faculdade de Medicina que necessitavam em sua instituição de um forte instrumento gerencial e de apoio técnico. Inicialmente pensava em algo capaz de trazer agilidade às ações administrativas e, ao mesmo tempo, gerar recursos para a assistência à saúde, o fomento à pesquisa e ao ensino, no âmbito da área de saúde, através das intercomunicações com outras entidades.

Teve um longo processo de negociação, iniciado em 1997, perante a Curadoria de Fundações e Associações, representada pela Promotora de Justiça, Dra. Marlem Gladys Ferreira Machado e, no âmbito da Universidade Federal de Goiás (UFG), no Reitorado do Prof. Ary Monteiro Espírito Santo.

A FUNDAHC foi instituída por Escritura Pública em 18 de novembro de 1998, pelos Professores Rodopiano de Souza Florêncio, Diretor Geral do Hospital das Clínicas e Eleuse Machado de Britto Guimarães, Diretora da Faculdade de Medicina, a Fundação de Apoio ao Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (FUNDAHC), é denominada como pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos.

Daí por diante a FUNDAHC foi sendo formada, no dia 21 de dezembro de 1.998 a Curadora de Fundações, Dra. Marlem Gladys, empossou os primeiros membros dos órgãos de Direção e Administração da FUNDAHC. Em 26 de março de 1.999 foi celebrada a aprovação do Contrato entre a FUNDAHC e a UFG pelo Conselho Universitário da UFG e, dando seqüência aos trâmites legais, o citado Termo de Contrato foi assinado pelo primeiro Diretor Executivo da FUNDAHC, Prof. Rodopiano de Souza Florêncio e pela Magnífica Reitora da UFG, Profª. Milca Severino Pereira, em 05 de maio de 1.999, após o credenciamento no Ministério da Educação e Ministério da Ciência e Tecnologia. Deixando assim a Fundação apta a partir deste momento, a desenvolver as suas atividades.

Desde sua criação, consta com sede na cidade de Goiânia, Estado de Goiás,

[6] Entrevista realizada com a Secretária Executiva da FUNAHC: Claudieny Rodrigues da Franco, no dia 12 de Setembro de 2012. Também disponível em: <http://www.fundahc.ufg.br/pages/31237>

situada à Primeira Avenida, Nº 545 Setor Leste Universitário, em seu estatuto deixa claro que poderá criar e manter escritórios ou representações em outras cidades. Tem prazo de durabilidade indeterminada.

Seu principal objetivo como dito anteriormente é apoiar tecnicamente e financeiramente os programas de assistência médico-hospitalar, ensino e pesquisa em geral, fomentar a participação em eventos, alem de conceder bolsas de estudos entre outros. O apoio da FUNDAHC a instituições como o Hospital das Clínicas e outras unidades afins, ligadas ou não a UFG, se viabiliza, através da gestão de recursos oriundos de convênios, acordos e contratos firmados com entidades públicas e privadas, em conformidade com a Lei Federal n°8.958 de 20 de dezembro de 1994, regulamentada pelo Decreto n°5.205 de 14 de setembro de 2004.

A seguir segue o organograma da FUNDAHC[7], para melhor compreensão de sua hierarquia.

O Conselho Curador é o órgão de orientação superior da FUNDAHC, composto por 9 (nove) membros, que escolhem entre si o seu Presidente, tem mandato de 4 (quatro) anos e podem ser reconduzidos. Tem como objetivo escolher e dar posse ao Diretor Executivo, e aos membros do Conselho Fiscal; exercer a jurisdição superior; aprovar a proposta orçamentária, as prestações de contas, os balanços e balancetes apresentados pela Diretoria Executiva, em conformidade com o Conselho Fiscal; aprovar regimentos internos, contratos com conveniados; deliberar sobre o plano de cargos e salários, sua extinção e destinação de seu patrimônio.

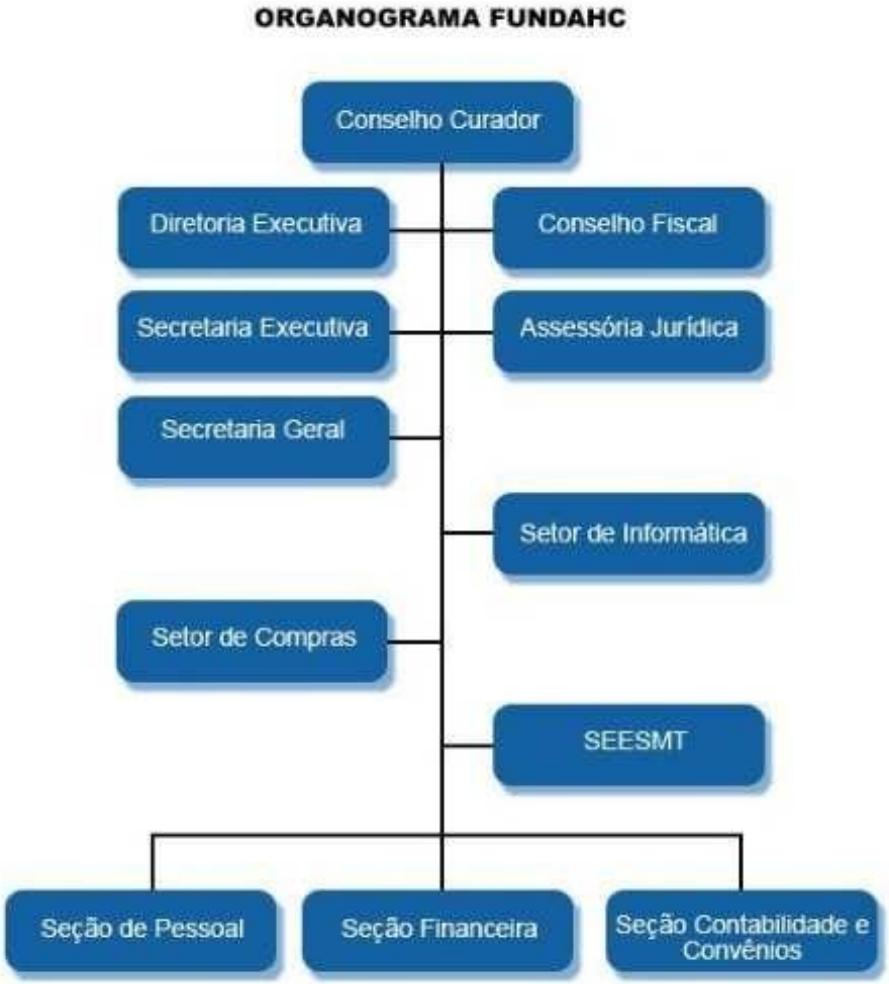
O Conselho Fiscal é o órgão de controle interno e de caráter permanente da FUNDAHC, é compostos por 3 (três) membros escolhidos pelo Conselho Curador, com mandato de 2 (dois) anos, podendo também ser reconduzidos. Também elege seu próprio Presidente, e tem como competência emitir parecer sobre a proposta orçamentária, as demonstrações financeiras, à aceitação de doações com encargos, a obtenção de empréstimos e financiamentos, entre outras atividades financeiras e contábeis; exerce o controle interno da FUNDAHC, examinando os livros, papeis, escrituração contábil, administrativa e as demais providências julgadas necessárias.

A Diretoria Executiva é o órgão central, coordena todas as atividades da fundação, composta por 1 (um) membro, o Diretor Executivo, escolhido pelo Conselho

[7] Organograma e definições de departamentos disponíveis em < http://www.fundahc.ufg.br >

Curador, seu mandato é de 4 (quatro) anos, também permite recondução, sua principal tarefa é executar as diretrizes fundamentais e as normas estatutárias e regimentais.

Os demais departamentos auxiliam a Secretária Executiva a obter as informações necessárias para que as atividades da fundação sejam executadas da melhor maneira possível. É de responsabilidade da Secretaria Executiva informar ao Diretor Executivo todas as ações previstas, as tarefas a serem realizadas, além de examinar toda e qualquer documentação, recebida, durante o período de sua vigência no cargo em questão, e de ter em mente os contratos com os conveniados, a fim de não receber documentações que não estão à cargo da FUNDAHC, perante o contrato proposto.



Fonte: http://www.fundahc.ufg.br

FUNDAHC E O BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* busca traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas, e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas. Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas são utilizadas as seguintes perguntas:

Perspectiva financeira: como deveríamos ser vistos pelos donos dos nossos recursos, a fim de conseguirmos ao sucesso financeiro, para alcançarmos os nossos objetivos?;

Perspectiva dos clientes: para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos conveniados?

Perspectiva dos processos internos: para satisfazermos nossos conveniados e doadores, quais processos devem ser enfatizados para alcançar a excelência?

Perspectiva do aprendizado e crescimento: para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de crescimento, mudanças e melhorias do pessoal?

Para Kaplan e Norton (1997), um sistema de gerenciamento surge de forma gradativa. Os primeiros passos para o desenvolvimento do modelo de gestão baseado no BSC visam: esclarecer a visão e a estratégia da organização; comunicar a estratégia organizacional; alcançar iniciativas estratégicas, envolvendo mais de uma unidade de negócio concomitantemente; e levar cada unidade de negócio a desenvolver sua própria estratégia alinhada à da organização.

A definição de missão, visão e valores podem ser verificados a seguir:

- Missão: é a finalidade da existência de uma organização, em outras palavras é aquilo que define o significado a essa existência. Está direcionada aos objetivos institucionais, e aos motivos pelos quais foi criada.

Segundo Robert S. Kaplan, a missão da organização é uma declaração sintética, com foco no ambiente interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos colaboradores. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

- Visão: é o objetivo da organização, descreve aquilo que se espera ser nos próximos anos de sua existência.

Segundo Robert S. Kaplan, a visão da organização é uma declaração sintética

que define as metas a médio e longo prazo da empresa. Ao contrario da missão, a visão deve representar a percepção externa e geralmente expressa em termos motivadores ou "visionários", como a organização quer ser percebida no mundo.

- Valores: são as bases que nos orientarão para alcançar aqueles objetivos. Se uma empresa não tem valores definidos e claros significa que qualquer ação para alcançar seu objetivo será bem vinda, isso pode gerar perdas irreversíveis. Normalmente, os valores são compostos de regras morais, simbolizando os atos de seus administradores, fundadores, e colaboradores em geral.

Considera-se que a etapa de elaboração do BSC, é definir como inputs a visão, missão e a estratégia da organização, servindo de base para o processo de implantação. A partir desta definição de missão, visão e estratégia da organização são definidos os objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas citadas anteriormente. Essa etapa de definição da missão, visão e estratégia empresarial são consideradas como parte do BSC, pois são críticas para o desenvolvimento dos indicadores, tendo que ser bem elaborada antes de sua identificação, seja pela equipe de planejamento estratégico ou pelos desenvolvedores do Balanced Scorecard.

Analisando o estatuto[8] da FUNDAHC e demais documentos institucionais, identificou-se que a organização possui os seus objetivos definidos, porém não conta com missão e visão. Observou-se, ainda, que na Fundação não existe qualquer mecanismo de avaliação de desempenho de suas ações e projetos.

Em resposta a estas observações, a secretária executiva afirmou que é muito importante a definição dos tripés de toda organização (missão, visão e valores), pois são vistas como os alicerces constantes na relação empresa e funcionários, visando os resultados futuros.

A definição da missão visão e valores é o que sustenta a empresa, é onde podemos sustentar nossos princípios. Assim sabemos que há uma grande perda na identidade da fundação, pois os funcionários não têm em que se embasar, se sustentar, pois a mesma ainda não tem nada concreto sobre seus princípios, o que fazer e como fazer.

Afirma também que a um tempo atrás a FUNDAHC tentou definir seus princípios, porém a única coisa que se tem são os objetivos. "Ainda não temos

[8] Disponível em: <http://www.fundahc.ufg.br/>. Acessado em: 15 de Outubro de 2012.

concretizado nossa missão visão e valores, temos em mente algo, e sabemos de sua importância, tanto para a fundação quanto para os funcionários”[9].

PROPOSTAS DE MISSÃO E MAPA ESTRATÉGICO

Em harmonia com que o estatuto da Fundação, pode-se perceber que a missão em sua essência deve estar relacionada a: Atuar como gerência em apoio á unidades relacionadas à pesquisas, hospitais e ensino, servindo de mediador entre os conveniados, visando promover o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

Sua visão se relaciona com: Tornar-se uma referência nacional de Fundação de Apoio, capaz de agregar o maior número de parceiros pela sua organização estrutural e funcional, visando a credibilidade e excelência administrativa.

Sendo assim, seu mapa estratégico, de acordo com o *Balanced Scorecard*, pode ser visto em suas quatro perspectivas:

- Financeira pode ser definida como: obter um maior número de entidades públicas e privadas, pessoas físicas e jurídicas, no País ou no exterior, que apóiem financeiramente a realização dos projetos propostos para o ano, de forma eficaz e eficiente.
- Cliente é proposto um indicador com base na satisfação dos conveniados.
- Processos Internos: é necessário à agilidade do sistema, o atendimento dos conveniados.
- Aprendizagem e Crescimento, os treinamentos dos colaboradores, suas satisfações e motivações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o grande crescimento do Terceiro Setor nos últimos anos, é muito importante que todos os envolvidos neste segmento tente aperfeiçoá-lo, trazendo assim novos conceitos, novas visões, novas formas de gestão. Com intuito de

[9] Afirmação feita pela Secretária Executiva da FUNDAHC: Claudieny Rodrigues da Franco, em entrevista realizada no dia 23 de Outubro de 2012.

proporcionar resultados satisfatórios aos *stakholders,* ou seja, os conselhos, o diretor, os conveniados, a comunidade, entre outros. Devido a esta grande preocupação surgiu um novo método para gerir o terceiro setor, o *Balanced Scorecard.*

Inicialmente o *Balanced Scorecard* havia sido criando para atender as organizações lucrativas, numa perspectiva econômico-financeira. Porém após algumas pesquisas, seus próprios criadores viram a necessidade de atender também as organizações sem fins lucrativos. Ainda que não precisem gerar lucro, as organizações do terceiro setor demandam, de uma gestão profissionalizada, que permita avaliar da melhor forma possível à utilização dos recursos aplicados, de acordo com a sua missão, pois na maioria das vezes, recebe recursos oriundos de doações ou de receitas públicas.

A FUNDAHC ainda não tem suas estratégias definidas, seus objetivos e metas, então para a perfeita comunicação da ferramenta BSC e a fundação, vêem a necessidade de criação da missão, visão e valores, pois é o que norteia a implantação *do Balanced Scorecard*. Ou seja, o BSC é pautado nas premissas de que os indicadores devem sempre estar em contato com a missão, sendo a falta da missão, não é possível a continuidade do processo de implantação. Durante este processo verificou-se a capacidade do BSC de sinalizar as falhas de implementação da estratégia escolhida.

Assim o presente artigo pode propor uma missão e visão para a FUNDAHC, com base no seu estatuto e sua realidade. Além disso foi proposto também um mapa estratégico de acordo com o *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário A. **Terceiro Setor:** as origens do conceito**.** São Paulo: FGV, 2004 apud Santana, Josiene M. **A profissionalização do terceiro setor e a contribuição das relações públicas.** 2005. 169f. Projeto de Pesquisa (Pós-graduação lato sensu de especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas)-Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ARAÚJO, Osório Cavalcanti. **Contabilidade para organizações do Terceiro Setor.**

São Paulo: Atlas, 2005.

CABRAL, E. H. S.. **Terceiro setor: gestão e controle social.** São Paulo: Saraiva 2007.

CAVALHEIRO, A. Everton, Marconatto. B. A. Diego, Amaral. G. A. Daniel. Artigo:

Balanced Scorecard: uma ferramenta de Gestão Estratégica. 2006.

FERNANDES, Rubens C. **Privado Porém Público:** o terceiro Setor na América Latina**.** 2.ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

Histórico da FUNDAHC, disponível em: <http://www.fundahc.ufg.br/>. Acessado em: 12 de Setembro de 2012.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard*.* Trad. por Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de janeiro: Campus, 1997.

NIVEN, Paul R.. **Balanced Scorecard Passo-a-Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados.** Trad. por Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PESSOA, Maria N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no Balanced Scorecard.** Florianópolis: UFSC, 2000. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC. Disponível em:<http://187.45.247.116/brasilianas/sites/default/files/documentos/Gestao_das_Universidades_Federais.pdf>.

Artigo recebido em: 08 de novembro de 2014
Aprovado em: 10 de janeiro de 2015

Revista eletrônica
ISSN 2358-6079 Faculdade Lions

http://www.faclions.com.br/revista

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NO MERCADO DE ATUAÇÃO DA AB EVENTOS[1]

Anarelly Ferreira Bastos Junqueira [2]

Tânia Maria de Andrade[3]

RESUMO: este artigo tem como objetivo apresentar propostas de estratégias que irão proporcionar o atendimento de necessidades com maior qualidade, permitindo a fidelização dos clientes numa empresa de eventos. Para o alcance desse objetivo foi realizado um diagnóstico geral da empresa,a fim de buscar as estratégias adequadas para a atuação e solidificação da empresa no mercado analisado.Em seguida foram elaboradas as propostas para implantação das estratégias adequadas de atuação. Para o alcance desses objetivos foi utilizada pesquisa bibliográfica e de campo.

Palavras-chaves: Estratégias. Eventos. Mercado de Atuação.

SUMMARY: this article aims to present proposals for strategies that will provide the care needs with greater quality allowing customer loyalty the company studied. To achieve this goal we performed a general diagnosis of the company in order to seek appropriate strategies and actions to solidify the company's market analysis. And then was drafted proposals for implementation of appropriate strategies of action. To achieve these goals was prepared literature searches, field surveys.

Key- words: Strategies. Events. Market Performance.

INTRODUÇÃO

O presente artigo foi desenvolvido em uma empresa de eventos prestadora de serviços corporativos para organizações de médio e grande porte. A AB Eventos foi criada em 06 de fevereiro de 2010 com o propósito inicial de tornar a prestação de serviços de cerimonial um negócio formalizado, oportunidade proporcionada pelo

[1] Artigo científico elaborado em atendimento a exigência parcial para obtenção do título de bacharel em administração pela Faculdade Lions – 2012/2.
[2] Bacharelanda em administração na Faculdade Lions – 2012/2.
[3] Professora orientadora, titular no curso de administração da Faculdade Lions. Formada em administração – PUC-GO; mestre em Ecologia e Produção Sustentável – PUC-GO.

SEBRAE no qual fornece orientação às empresas interessadas a se enquadrarem nas regras de empreendedor individual. A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal tornasse um Empreendedor Individual legalizado. Entre as vantagens oferecidas por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais.

A AB Eventos que possui referência as iniciais do nome da empreendedora Anarelly Bastos, tem o objetivo de planejar e realizar eventos como congressos, seminários, workshop, convenções, treinamentos, confraternizações e outros eventos de acordo com as necessidades de seus clientes.

No mercado que está inserida, o ritmo de mudanças é acelerado, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade. Nessa perspectiva quais atitudes as empresas de eventos poderão tomar para conseguir atuar de forma surpreendente nesse mercado competitivo?

Para proporcionar à empresa em estudo condições de atuar com maior competitividade, tem este artigo o objetivo de elaborar propostas de estratégias que irão proporcionar o atendimento das necessidades dos clientes com maior qualidade, permitindo sua fidelização e paralelamente o crescimento da empresa e de seu mercado de atuação. Para o alcance desse objetivo foi realizado um diagnóstico geral da empresa, a fim de identificar estratégias adequadas à atuação e solidificação da mesma no mercado analisado.

Portanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi realizada em empresas de pequeno e médio porte de diversos segmentos tais como: prestadora de serviço na área de segurança e limpeza, construtora, instituição de ensino superior, concessionária, revendedora de materiais para construção civil, etc.

METODOLOGIA

Para melhor entendimento do assunto será abordado o desenvolvimento da atividade de serviços que desencadeia numa crescente particularidade do marketing de serviços.

> Albert Einstein, um de nossos maiores cientistas e filósofos, certa vez descreveu sua visão da realidade dizendo, “Deus está nos detalhes”. Ele

> acreditava que nada, ao nível microscópio da existência, tinha sido deixado ao acaso; tudo era planejado. Podemos parafrasear Einstein para nossos fins: a qualidade do serviço está nos detalhes. Ou seja, a relação entre fornecedor do serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato (ALBRECHT, 2002, p. 26).

A prestação de serviços corresponde numa atividade econômica importante por sua grande participação de mão de obra e pela geração de riqueza que consequentemente reflete no Produto Interno Bruto. Na baixa Idade Média, os serviços de transporte de especiarias e tecidos, por exemplo, fizeram a riqueza de cidade-estado como Veneza que contribuiu para a economia de países como Portugal e Holanda com suas companhias de navegação. Além de ser responsável pela maior parcela do PIB mundial, o setor de serviços corresponde a parcela mais dinâmica da economia pelo crescimento do número de empregados que difere dos demais setores econômicos.

> As recentes crises mundiais serviram de laboratório para demonstrar o fenômeno de vasos comunicantes, não só entre a economia dos países, mas também em relação ao contingente de mão-de-obra. Isso ficou patente na migração que houve dos setores industriais e manufatureiros para o setor de serviços. O binômio desemprego/serviços pode representar, no futuro, a solução social para a evolução de uma sociedade industrial, para uma sociedade de serviços (COBRA, 2001, p. XXX)

Os principais fatores responsáveis por esse dinamismo referem às mudanças socioeconômicas e tecnológicas do mundo atual que se dá pela nova era digital, a rápida globalização, a busca da ética e responsabilidade social, as mudanças demográficas e os hábitos dos consumidores. Hábitos que necessitam de serviços prestados com excelência e que também levarão à maior lucratividade em empresas criadas para atingir as novas necessidades da população.

No início do século XX, Frederick Taylor denominado como o pai da administração científica por desenvolver a ideia de racionalização do trabalho, tratava o mercado com técnicas que visavam sistematizar o estudo e a análise do trabalho para aumentar a eficiência em processos produtivos. Sua intenção era ligada a eficiência e justificava, dentro dos mercados afluentes como o norte-americano, a necessidade de uma grande quantidade de produtos para atender uma crescente quantidade de pessoas. Nessa análise de eficiência e eficácia dentro de um contexto de atender uma demanda cada vez mais crescente, no mercado de serviços esse procedimento seria inviável. Produzir mais e com a mesma qualidade no ramo de serviços demanda o levantamento de necessidades específicas, mas a sequência

para a obtenção dos resultados garante um melhor aproveitamento e organização na prestação do serviço.

As mudanças ocorrem em ritmo acelerado e para acompanhar o mercado as empresas devem estabelecer as estratégias possíveis que serão decorrentes da combinação de vários aspectos relacionados com os custos de produção, com a atuação da concorrência, as preferências e prioridades do cliente. Dessa maneira também serão observados os fatores que influenciam o cliente na decisão da compra de determinado produto ou serviço, sendo caracterizado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

No âmbito mercadológico, Kotler afirma que “a cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa”. Assim, a cultura de uma nação determina seus valores, crenças, percepções, preferências que acabam interferindo em seus hábitos de consumo.

Ao mesmo tempo em que é analisado o perfil do cliente há uma necessidade também de verificar o que acontece dentro da empresa onde detecta as condições de atuação do cliente interno sendo tão importante quanto o cliente externo. A organização prestadora de serviços visa à lucratividade através da satisfação de clientes, mas para que os clientes tornem fiéis e satisfeitos será necessário a criação de um valor capaz de superar suas expectativas. Na criação desse valor, o colaborador terá um papel muito importante a fim de repassar credibilidade ao seu cliente através de sua satisfação própria. Além das habilidades técnicas, interpessoais, é necessário que o funcionário transmita tranquilidade, segurança e administre bem a relação com seu cliente.

ANÁLISE DO MARKETING FRENTE AOS RISCOS DO MERCADO

Nos períodos mais recentes, as empresas passaram a enfrentar maior concorrência devido a uma série de fatores como o grau de desenvolvimento industrial, aparecimento de novos concorrentes, aumento da concorrência face à liberação de importações, reflexos da globalização, revolução nos meios de comunicação que facilitou o contato com os clientes e consumidores.

Uma análise de marketing possibilita a identificação de fatores de risco que poderão provocar perdas de natureza operacional ou financeira à empresa. Dentre os principais pontos de risco podem ser destacados os seguintes: Riscos de criar

produtos inadequados ao seu público alvo que consequentemente obterá resultados negativos; riscos da seleção inadequada de região para teste inicial de novos produtos, obtendo resultados não condizentes com a realidade e riscos de ligação de marca de produto com figuras em destaque nas áreas de esporte, política ou televisão que poderão sair da mídia de forma negativa queimando a imagem dos produtos e, consequentemente, reduzindo os volumes de vendas e níveis de preços.

FATORES DE INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

A decisão de compra ocorre em decorrência de diversos fatores que contribuem para a escolha de determinado produto ou serviço e podem ser de origem cultural, social ou pessoal.

Fatores culturais, sociais e pessoais.

Nos processos de decisão de compra o consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais. Fatores culturais são aqueles que exercem a mais ampla e profunda influência sobre os consumidores, de acordo com Kotler e Keller (2006). Os fatores culturais encontram-se subdivididos em três: cultura, subcultura e classe social. Cultura é um conjunto de fatores ligados a crenças, hábitos, costumes adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Kotler (2006) afirma que “a cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa”. Dessa forma, os integrantes de uma sociedade acabam adquirindo um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos através da vida familiar e de outras instituições básicas que interferem nos seus hábitos de consumo presentes e futuros. Já as subculturas incluem as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Em relação à classe social elas são ordenadas hierarquicamente e seus membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares.

Os fatores sociais referem-se aos grupos de referência como a família. Os grupos de referência são aqueles grupos de pessoas que influenciam os pensamentos, os sentimentos e os comportamentos do consumidor. É importante ressaltar a forma como esse grupo irá exercer influência sobre os consumidores, pois na maioria dos casos os grupos de referência não dizem diretamente aos consumidores o que fazer, mas são os consumidores que se deixam influenciar pela

opinião do grupo ou por se preocuparem com os sentimentos dos membros do grupo. Já o fator família são membros que exercem o maior grau de influência sobre a decisão da compra de determinado produto ou serviço. Portanto, é de suma importância a descoberta dos papéis de cada membro pois podem ser a chave do sucesso para as empresas que querem garantir estratégias competitivas no mercado. E através dos grupos sociais em que as pessoas participam ao longo de suas vidas, acabam assumindo diferentes papéis e posições sociais. Neste sentido, é fato que as pessoas procurem produtos que comuniquem o seu papel e status na sociedade.

Dessa maneira as pessoas tendem a fazer escolhas diferentes em relação a suas roupas, decoração doméstica, uso do tempo de lazer, escolha dos meios de comunicação, padrões de gastos e poupanças de acordo com seus padrões sociais.

Já os fatores pessoais caracterizam-se pelas particularidades das pessoas, ou seja, momentos e vivências pelas quais um indivíduo está passando acabam interferindo nos seus hábitos e nas suas decisões de consumo. Esses fatores pessoais podem ser discriminados como: idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade. A idade e estágio do ciclo de vida são necessidades e desejos das pessoas que se modificam ao longo de suas vidas. Nesse sentido, constituem um conjunto de estágios pelos quais as famílias passam e que influenciam suas necessidades e a capacidade de satisfazê-las. Na Ocupação, o trabalho dos consumidores influencia seus padrões de consumo e suas condições econômicas como renda, poupança, patrimônio, condições de crédito que afetam diretamente a escolha de produtos. Estilo de vida é um padrão expresso em termos de atividades, interesses e opiniões onde os consumidores mostram potencial para adquirir determinado produto. E de acordo com a personalidade cada ser humano influenciará seu comportamento de compra. Esse comportamento é composto de uma multiplicidade de componentes que incluem valores, atitudes, crenças, motivos, intenções. Dados importantes para análise do comportamento do consumidor.

Fatores psicológicos

Para que um consumidor tome a decisão de compra é necessário um requisito fundamental, a existência de uma necessidade. De acordo com Kotler (2006), existem quatro fatores que influenciam as escolhas dos consumidores:

motivação, percepção, crenças e atitudes.

> Abraham Maslow queria explicar por que os indivíduos são motivados por necessidades específicas em determinados momentos. Porque uma pessoa emprega tempo e energia consideráveis em segurança pessoal e outra em conseguir uma opinião favorável dos outros? A resposta de Maslow é que as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente. Em ordem de importância, elas são necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidade de auto realização. (KOTLER, 2006, p.183)

A motivação é uma necessidade que leva uma pessoa a agir em determinado momento de acordo com suas reais necessidades. Já a percepção é quando uma pessoa se encontra motivada e está pronta para agir. Dessa forma o indivíduo seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo para a busca do resultado.

O Conhecimento dos processos de decisão de compra corresponde na interação dos principais fatores de influência que exige uma boa comunicação com o cliente para entender seu perfil e direcioná-lo ao produto que atenda suas expectativas.

Dentro das expectativas de atingir o melhor resultado é necessário aplicar algumas ferramentas para a eliminação de riscos, são elas:

FERRAMENTAS DO MARKETING

O marketing é uma ciência complexa e dispões de diversas ferramentas a serem utilizadas de acordo com variáveis tais como o tipo de produto, de empresa, do cliente, etc.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

A Matriz BCG é uma ferramenta desenvolvida na década de 1970 por Bruce Henderson com a finalidade de analisar o posicionamento e possibilidades de cada unidade de negócios de uma empresa. A matriz é composta por 4 quadrantes localizados em um diagrama com o eixo "X" representando a participação relativa de mercado da Unidade de Negócios em relação ao principal concorrente e o eixo "Y" com a taxa de crescimento do mercado em que a unidade atua.

O quadrante inferior esquerdo compreende os produtos chamados de Vacas Leiteiras ou Geradores de caixa. O quadrante inferior direito engloba os

produtos chamados de Abacaxis, ou Cachorros. Produtos no quadrante superior direito são chamados de Oportunidades ou Interrogação. Já os posicionados no quadrante superior esquerdo são denominados de Estrela.

Figura 01 – Matriz BCG de crescimento-participação Fonte: Kotler (2000, p.91).

Interpretando a matriz BCG temos os produtos ou serviços com alta participação em um mercado de baixo crescimento que são as vacas leiteiras. E também os produtos ou serviços com baixa participação num mercado de baixo crescimento que são os abacaxis, ou cachorros.

As oportunidades surgem quando os produtos ou serviços com baixa participação em um mercado de alto crescimento. Já os produtos ou serviços com alta participação no mercado com alto crescimento são estrelas.

Ferramenta do Marketing: 6P´s

Essa ferramenta mercadológica foi formulada primeiramente por Jerome McCarthy em seu livro Basic Marketing em 1960 e trata de uma formulação de elementos utilizados para orientar as atividades do marketing. Um conjunto de interesses para os quais as organizações devem estar atentas para alcançar seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 6 seções frequentemente chamadas de "seis P's". Eles são: Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoa, Paixão.

O produto refere ao produto ou serviço com formulação física, características, produção, qualidade, marca, design, embalagem, etc. Já o preço é determinado através de descontos, formas e prazos de pagamento. A praça representa as tarefas necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor que corresponde aos canais de distribuição, variedades, locais, estoque, transporte. E a promoção são todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, propaganda, etc. O quinto e sexto P, segundo Eduardo Puys, referem-se às pessoas e sua paixão em fazer negócios. O mercado em permanente mutação e a concorrência se acirrando, provocam a sofisticação da prática do comércio e dessa forma surge a necessidade de um novo diferencial. Os 4 P's, se mostram suscetíveis às intempéries do mercado e é preciso inovar. Os dois P's, significa um grande investimento no maior patrimônio de toda e qualquer organização: as Pessoas.

Há no mercado uma grande quantidade de pessoas com 'p' minúsculo, ou menos comprometido. Para fazer o 'P' maiúsculo, as pessoas devem estar entusiasmadas, são as Pessoas com Paixão.

Então, Pessoas com Paixão, dá um salto para os 6 P's do marketing.

Ferramenta do Marketing: 4A´s

O modelo desenvolvido pelo professor Raimar Richers descreve, além de uma ferramenta mercadológica, a interação da empresa com o meio ambiente e avalia os resultados operacionais da adoção do conceito de marketing em função dos objetivos da empresa. O primeiro “A” a análise visa identificar as forças vigentes no mercado e suas interações com a empresa de modo conhecer as necessidades dos clientes para que possa desenvolver um serviço sob medida. Após a análise inicia o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa denomina-se adaptação. Feito isso os elementos da ativação já são a distribuição através dos veículos de comunicação, a logística composta pelo processo desenvolvido por produtos ou serviços até chegar ao cliente e a comunicação desenvolvida através da publicidade, promoção de vendas, relações públicas e *merchandising*. E depois do processo realizado é avaliado o controle dos resultados através de fatores que agreguem valor para os serviços que foram ofertados.

Endomarketing

De acordo com Cobra (2001, pág. 73) pode-se definir endomarketing como o conjunto de ações focadas no público interno e que tem como objetivo promover entre as pessoas de uma organização um sistema de valores que estimule a ação de servir ao cliente.

Nesse caso cabe à empresa ajudar as pessoas da organização a satisfazerem suas necessidades próprias a fim de poderem também estar aptas a usar o seu potencial para satisfazer os clientes externos.

Segundo estudo, realizado pelo *Great Place to Work* e organizado por Lizandra Magon de Almeida, da redação de HSM MANAGEMENT. A América Latina assumiu uma posição muito importante no mundo no que se refere a recursos humanos. Por estarem mais preocupadas com a competitividade, as empresas latino-americanas querem mudar a percepção geral de que nossa mão de obra é de baixa qualidade.

A empresa de consultoria ao divulgar sua avaliação das Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina no ano de 2012, verificou o aumento de 24% no número de funcionários que responderam à pesquisa em relação a 2011, o que representa quase 3,5 milhões de pessoas. Como o número de empresas que se candidataram cresceu 7%, isso significa que mais empresas de grande porte têm aderido ao levantamento, sinalizando a ampliação de sua importância. Dentre as multinacionais que se destacam nessa pesquisa está a Mcdonalds na linha de restaurantes e Johnson na linha da indústria de higiene pessoal e de limpeza.

As organizações sentem necessidade de investir na satisfação de seus clientes internos e também nota as mudanças relacionadas ao seu ambiente externo. Dentre elas temos as mudanças climáticas, os desastres ambientais, a responsabilidade socioambiental como um aspecto que influencia o mundo corporativo.

O registro histórico da atuação social do empresariado no século XIX foi caracterizado por ações individuais e voluntárias que iniciou através de reflexões dos princípios de responsabilidade social durante o processo de Revolução Industrial na Inglaterra.

Muitos empresários observando as condições de trabalho de seus colaboradores adotaram modelos de responsabilidade social tendo em vista a

preocupação em planos de moradia, saúde, educação e o desenvolvimento comunitário. O amadurecimento do conceito de responsabilidade social aconteceu na segunda metade do século XX quando as primeiras concepções foram desenvolvidas por *Howard Bowen.* Anteriormente, aconteciam ações sociais do empresariado de caráter filantrópico, mas *Bowen*, conhecido como "pai da responsabilidade corporativa" criou um novo campo de gestão empresarial tendo como foco as relações humanas no trabalho favorecendo o bem-estar geral.

Ao longo dos anos as relações entre empresas e a sociedade foram questionadas e receberam o impacto através de protestos sociais e políticos relacionados com o comportamento ético das empresas e o desrespeito aos direitos humanos. Cada um dos grupos tem seus objetivos e interesses próprios, pois cada um possui diferentes necessidades e motivações que devem ser levadas em consideração. E diante desse contexto mundial surgem iniciativas visando ampliar o papel da responsabilidade social na construção de uma sociedade mais justa. Dessa forma os dirigentes empresariais foram gradativamente se conscientizando de que as empresas devem assumir responsabilidades perante seus *stakeholders*[4] para que possam desenvolver ações na melhoria e preservação da qualidade de vida de toda a sociedade.

As mudanças climáticas afetarão todas as empresas, mas de uma forma distinta em que algumas se beneficiarão positivamente. Nesse cenário de riscos e oportunidades as empresas poderão identificar as condições de sua empresa e formalizar uma estratégia adequada para sobressair no mercado. As organizações têm ciência das condições climáticas que o planeta passa na atualidade, mas o imobilismo é grande a respeito do tema. A estratégia seria adaptar ao contexto, mudar valores e práticas, bem como desenvolver novos procedimentos.

No Brasil, houve registros de ações sociais desde o século XIX tendo a Carta de Princípios dos Dirigentes Cristãos de Empresas como marco inicial. O documento refere aos desníveis econômicos relacionados à falta de consciência plena de suas atividades sociais. E diante da deficiência do estado em suprir as demandas sociais ocasionou no surgimento de organizações civis sensibilizadas em reduzir os

[4] Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc.(Disponível em: www.institutoethos.org, acessado em 17/09/2012).

impactos dessa deficiência como, por exemplo, as organizações não governamentais (ONG), e organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP).

Verifica dentro das ações de reponsabilidade social um ponto que pode ser definido com uma estratégia mercadológica, a adoção de atitudes que poderão modificar a satisfação das necessidades das pessoas envolvidas em toda cadeia produtiva e ainda contribuir para melhoria da conservação do planeta através das práticas sustentáveis.

INSTITUTO ETHOS

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP (organização da sociedade civil de interesse público) que possui a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios.

Um exemplo de sua atuação é o “Programa Cidades Sustentáveis” que intensificou a mobilização das empresas a partir do final de 2011, esse projeto tem o objetivo de oferecer ferramentas para que as cidades brasileiras se desenvolvam de forma econômica, social e ambientalmente sustentável. E para isso também é necessário o envolvimento dos cidadãos, governo, organizações sociais e as empresas.

As empresas podem participar e influenciar nas tomadas de decisões, pois geram impactos tanto diretos, por meio de seus produtos e serviços, quanto indiretos, ao atuar com seus clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros no desenvolvimento sustentável das cidades, com base em seu posicionamento político sobre as questões socioambientais.

O Programa Cidades Sustentáveis oferece uma série de ferramentas, que aborda as diferentes áreas da gestão pública com indicadores e casos de boas práticas com referências nacionais e internacionais. Por isso que nota-se a atuação desse projeto nas eleições municipais de 2012 onde coloca a sustentabilidade na agenda dos partidos políticos e dos candidatos com intuito de sensibilizar os eleitores a escolher a sustentabilidade como critério de voto. Neste sentido foi lançada a nova versão da Plataforma Cidades Sustentáveis, que oferece aos candidatos uma agenda completa de sustentabilidade urbana, um conjunto de indicadores associados a esta agenda, enriquecida por casos exemplares nacionais e internacionais.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Em um mundo cada vez mais competitivo a forma de atuação responsável de uma organização vem fazendo a diferença para um grupo de consumidores. Analisando os vários aspectos para aquisição de um bem ou de um serviço é necessário observar não só a qualidade ou o preço, pois nada adianta uma empresa ter um bom produto e destruir o meio ambiente.

Para muitos a responsabilidade social nada mais é do que uma estratégia de *marketing,* pois a intenção das organizações é a maximização de lucros. Outros já acreditam de fato que as empresas estão cada vez mais comprometidas com o aspecto social e que também buscam a transparência e o comportamento ético em suas relações. A norma ISO 26000 tem o objetivo de esclarecer o papel do Estado e das organizações neste cenário. Através dos sete princípios de responsabilidade social citados na norma, tanto Estado quanto à sociedade serão beneficiados.

Segundo Dias (2012), os benefícios que a responsabilidade social pode trazer para a organização são diversos, tais como: melhorias das práticas de gestão da organização, estímulo do processo decisório que leve em conta às expectativas da sociedade, melhoria da reputação da organização, geração de inovação, melhoria do relacionamento da organização com suas partes interessadas, aumento da fidelidade, envolvimento, motivação, participação e moral dos empregados, melhoria da saúde e segurança dos trabalhadores, eficiência no uso de recursos e muitos outros.

O Instituto Ethos e o SEBRAE indicam sete diretrizes da responsabilidade social empresarial que trata de uma série de ações concretas que podem contribuir para a melhoria da qualidade dos relacionamentos da empresa nas áreas de valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade.

O desenvolvimento de um projeto social valoriza a imagem institucional, pois as ações sociais realizadas pela empresa incorporam à valorização da sua marca. Existe uma preocupação no sentido de avaliar até que ponto o consumidor percebe, como mensurar este ganho de imagem e como desenvolver um planejamento integrado à uma questão estratégica, o investimento na área social.

O Estado tem a responsabilidade de reparar o mal causado pelas organizações irresponsáveis através da arrecadação de impostos em que o cidadão paga por aquilo que não provocou, conclui então que a responsabilidade social

empresarial está intimamente ligada ao Estado. Os caminhos da construção da sociedade democrática passam pela constituição de relações éticas e transparentes entre Estado, mercado, sociedade civil que ocupam as associações e corporações privadas.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Tendo em vista a alta competitividade das empresas percebe-se que elas não podem confiar em suas antigas práticas de mercado e buscam além da eficácia, um serviço de excelência. Nesse contexto pode-se concluir que as empresas buscam determinado tipo de serviço como o cerimonial de eventos porque propõe realizar um evento mais organizado que influenciará na melhor satisfação de seus convidados. Conforme percebido na pesquisa de campo, elaborada com o objetivo de conhecer o público alvo da empresa de eventos em questão, verificou que mais de 73% das empresas pesquisadas já ouviram falar em organizações que produzem eventos corporativos. Isso é um fator positivo, pois será mais fácil oferecer os serviços a estas empresas com maior probabilidade de aceitação e contratação dos serviços. É uma demanda em alto crescimento.

Em relação à contratação desses serviços encontrou um dado onde 55% das empresas pesquisadas nunca contrataram serviço de terceiros para organizar seus eventos corporativos e uma quantidade considerável, porém um pouco menor de pesquisados, 45%, já contratou empresas para organizar seus eventos. Esse fator é positivo por demonstrar que o mercado para este tipo de prestação de serviço está em alta, e que ainda há um público a ser trabalhado, que demonstra conhecer a atuação desse tipo de empresa, porém ainda não utiliza seus serviços.

Para disponibilizar um serviço pela primeira vez o prestador de serviços de cerimonial terá que enfrentar algumas dificuldades iniciais para conquistar seus clientes. Outro dado relevante é que 70% das empresas pesquisadas ficaram satisfeitas com o último evento realizado por sua própria equipe de funcionários. Esse fator demonstra a dificuldade que a empresa estudada enfrentará em relação ao mercado concorrente e em relação à quebra da cultura da maioria das empresas de não terceirizar seus eventos.

As estratégias de marketing são de suma importância no processo de decisão da compra, nesse caso na contratação do serviço, pois há uma necessidade

de conhecer os fatores que influenciam nessa decisão. Conforme percebido durante a pesquisa de campo, 55% das empresas pesquisadas declaram que talvez contratariam uma empresa para realizar os seus eventos e 45% disseram que o faria. Esse resultado demonstra o quanto a divulgação dos serviços de eventos é importante para empresas e deve atender o consumidor. Quando um percentual tão grande declara que talvez, está justamente demonstrando que uma série de fatores pode influenciar nessa decisão. O que a empresa deverá fazer é elaborar planos que possam interferir na formação dessa percepção que o cliente demonstra não estar bem visualizada.

Conforme percebido, a prestação de serviços deverá ser variada visto que o mercado consumidor quando aplicado aproximadamente 20 questionários apresentou demanda com desejos e necessidades variados. Buscou-se conhecer também o mercado concorrente quando foi detectada resistência dos responsáveis pelas empresas pesquisadas, e infelizmente não quiseram passar nenhum tipo de informação. Este mercado possui muita concorrência, havendo assim, um fechamento de informações independentemente do modo de pesquisa a ser realizada.

Na pesquisa com o mercado concorrente, apenas uma empresa aceitou realizar a entrevista. Foram obtidos os seguintes resultados: quando perguntado quais as maiores dificuldades que a empresa enfrentou no início de suas atividades, o pesquisado respondeu de maneira direta que a falta de capital de giro, foi sua maior dificuldade, mostrando uma resistência ao detalhar estas dificuldades. Quando perguntado sobre os métodos usados para divulgação da empresa, o pesquisado foi mais objetivo, informando que a empresa trabalha com a divulgação boca a boca, cartão de visita e anúncio pela rádio, com destaque em apenas uma emissora.

Quando perguntado sobre a trajetória da empresa no mercado, o mesmo informou que já trabalhava no ramo há muitos anos, sem ter um escritório, e a aproximadamente 3 anos, resolveu investir em um ponto fixo. Como percebido, o pesquisado não contou detalhes, tendo uma resistência e evitando comentários que poderiam influenciar negativamente a empresa.

Em uma pergunta feita ao pesquisado, em que deveria citar as maiores dificuldades que a empresa enfrentou para se manter no mercado, o mesmo fixou a questão da concorrência e deslealdade entre as empresas e em passar para o cliente final a credibilidade que a empresa possui. Com isso conclui que atualmente neste mercado existem empresas que não se preocupam em finalizar de maneira eficaz os

serviços que foram contratados, deixando a desejar em alguns pontos, perdendo assim a credibilidade.

Diante dessa análise do mercado concorrente observa-se que a chave para competir é analisar a concorrência e responder com estratégias para superar esses pontos e torná-los aspectos positivos. No planejamento estratégico pode-se ainda analisar as oportunidades e as ameaças através do concorrente em sintonia com o atendimento das necessidades, carências e desejos futuros desses clientes. Uma vez realizada essa análise é possível visualizar o que pretende alcançar.

No intuito de satisfazer seus clientes a empresa estudada levanta informações para a realização dos eventos, analisando as reais necessidades do cliente a fim tornar a realização de determinado evento, um serviço de excelência. A empresa se propõe a realizar o evento a partir de um projeto bem elaborado, contendo objetivo, justificativa, programação, público-alvo, cronograma de execução, planilha de custos, benefícios para os patrocinadores, além de cumprir com as datas e horários pré-estabelecidos.

As estratégias promocionais utilizadas consistem na divulgação pelo site onde as empresas poderão solicitar seus serviços com um acesso mais rápido e diferenciado. Outra forma de divulgação serão os folders e cartões que serão distribuídos numa visita prévia nas empresas no primeiro contato de apresentação pelo representante comercial. Periodicamente serão elaboradas promoções que serão divulgadas via e-mail, redes sociais, telefone ou por mala direta.

Na estrutura de comercialização, o foco principal será no acesso a internet oferecendo inúmeras possibilidades para criação de relacionamento com clientes e parceiros. Dessa forma planejam-se ações e estratégias para formação de parcerias lucrativas com outras empresas e sites, participando em comunidades virtuais e blogs.

Através de um amplo banco de dados com sites de negócios e utilizando ferramentas de distribuição de publicidade dirigida auxiliará a empresa na atuação no mercado, conforme a sua necessidade. Também através de sites de comunidades adotando ações para formação de grupos com interesse mútuo relacionado aos serviços em questão.

O modelo de gestão será baseado em práticas de responsabilidade social que inicia na relação da empresa com seu cliente interno, particularmente no que diz respeito também a questão social e trabalhista, na busca de promover entre as pessoas de uma organização um sistema de valores que estimule a ação de servir ao

cliente. Essas ações buscam manter a participação efetiva dos colaboradores.

A empresa AB Eventos terá um espaço próprio que será utilizado como sua principal estratégia por se tratar de um espaço situado na zona rural onde serão utilizadas várias práticas de responsabilidade socioambiental como coleta seletiva, utilização de papel reciclado nos documentos, utilização de energia solar, utilização de produtos de limpeza biodegradáveis, além de práticas de economia de água e utilização de águas pluviais. São preocupações em busca da preservação ambiental e na redução dos fatores que favorecem ao aquecimento global. O intuito é criar uma sinergia entre as boas práticas e os líderes da implantação desse programa em que irão coordenar todas essas atividades que darão força a logomarca e que estabelecerá a missão, visão e valores de forma a garantir a boa imagem da empresa em relação a todos os seus *stakerolders*.

Nesse caso cabe à empresa ajudar as pessoas da organização a satisfazerem suas necessidades a fim de poderem também estar aptas a usar o seu potencial para satisfazer os clientes externos.

CONCLUSÃO

Com o objetivo de aumentar os resultados da empresa será estabelecido um padrão de atendimento que deverá proceder mediante um passo a passo para diminuir os riscos e assim alcançar os objetivos da organização. Na capacidade produtiva pode-se elaborar um plano para promover a redução de custos e consequentemente o aumento da receita para possibilitar o aumento da qualidade.

Os resultados esperados estão relacionados ao desenvolvimento das organizações através da relação do cliente interno e a empresa e também no compromisso que as empresas podem assumir perante seus stakeholders com o objetivo de reduzir os impactos relacionados aos valores e práticas, bem como desenvolver novos procedimentos para que possam desenvolver ações na melhoria das relações humanas no trabalho favorecendo o bem-estar e a preservação da qualidade de vida da sociedade em geral.

Existe uma grande oportunidade de explorar o mercado de eventos que encontra em crescimento, mas para isso será necessário um planejamento estratégico bem elaborado a fim de buscar a conscientização que esse público precisa realmente desse serviço, planejar estratégias específicas para estimular a realização de eventos nas empresas. Um aspecto negativo a ser considerado pela empresa estudada é a

atuação de algumas empresas que deixaram os clientes insatisfeitos fazendo com que a aceitação seja um pouco mais difícil, mas os diferenciais que a empresa possui poderão suprir essas dificuldades.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT,Karl **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes/KARL Abrecht; tradução de AntonioZorattoSanvicente, São Paulo: Pioneira Thomson Learning,2002. (Biblioteca de Administração e Negócios).

COBRA,Marcos 1940 **Marketing de Serviços**. 2ª edição. São Paulo, Cobra: 2001.

CORRÊA,Henrique L. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dosclientes / Henrique L. Corrêa; Mauro Caon. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, Reinaldo.**Responsabilidade social**: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

HOYLE Jr., Leonard H. **Marketing de eventos**: como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições, tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER,Philip **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER,Philip, KELLER Kevin Lane. **Administração de marketing**.Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire**;** revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos, 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

INSTITUTO ETHOS. Iniciativas **Projetos em andamento Cidades Sustentáveis.**Disponível em: http://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/em-andamento/empresas-e-cidades-sustentaveis/acessoacesso em 17/09/12

Entenda que é **Empreendedor Individual**Portal do Empreendedor Disponível em: http://www.portaldoempreendedor.gov.br/modulos/entenda/oque.php Acesso em: 20/08/2012.

VIEGAS Elsa, MENDES, Júlio da Costa, VALLE, Patricia do. **"Marketing de Eventos: O Caso da concentração de motos de faro"** Disponível em http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano6-edicao4/7.marketing.pdam_gptw.pdfAcesso em: 01/10/2010.

MAGON, Lizandra**. Melhores empresas para trabalhar 2012.** Disponível em: http://www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Publications_Documents/lat Acesso em: 12/10/12

Artigo recebido em: 05 de dezembro de 2014
Aprovado em: 10 de janeiro de 2015

Revista eletrônica
ISSN 2358-6079 Faculdade Lions

http://www.faclions.com.br/revista

ANÁLISE DOS TERRITÓRIOS E TERRITORIALIDADES DE PRÁTICAS FESTIVAS RURAIS DO CICLO JUNINO DA CIDADE DE GOIÂNIA (2013)[1]

Rosiane Dias Mota[2]
Carla Cristina da Silva Bastos[3]
Antonia Alane Rodrigues de Sousa[4]
Aroldo Moreira Silva[5]

Resumo: As festas juninas consistem em uma manifestação popular tradicionalmente realizada no âmbito rural permeada de ritos, crenças e emoções, que na atualidade são realizadas nas cidades. A presente investigação tem como objetivo aanalisar as territorialidades que emergem pelas relações estabelecidas nas festas juninas na cidade de Goiânia, bem como obter uma leitura dos significados destas como manifestação e expressão da cultura popular, no âmbito de distintas religiões. Os aspectos teórico-metodológicos utilizados no desenvolvimento desta têm como base, entre outras, às contribuições de Almeida (2005; 2006; 2010) que discute relações territoriais no âmbito da festa; de Geertz (2001), o qual aborda questões conceituais referentes à cultura; e de Hobsbawn (1997) com uma reflexão acerca da *tradição*. Propõe-se como procedimentos metodológicos levantamento bibliográfico, pesquisa documental, trabalho de campo, tratamento de dados, produção de mapas entre outros. Tem-se como resultados uma análise do território e das territorialidades das festas juninas realizadas em Goiânia.
Palavras-Chave: Festas juninas. Territorialidades. Território. Identidades. Paisagens simbólicas.

Abstract: The June Party consist of a traditionally popular event held in rural areas permeated rites , beliefs and emotions that today are performed in cities . This research aims to analyze the territoriality that emerge from the relations established on June feasts in the city of Goiânia, and get a reading of how these meanings and expression of popular culture in the context of different religions. The theoretical and methodological aspects used in developing this are based , among others , the contributions of Almeida (2005, 2006, 2010) argues that territorial relations within the

[1] Texto resultado de Projeto Voluntário de Iniciação Científica da Faculdade Lions.
[2] Professora e Coordenadora na Faculdade Lions.
[3] Aluna do Curso de Administração da Faculdade Lions.
[4] Aluna do Curso de Administração da Faculdade Lions.
[5] Aluno do Curso de Administração da Faculdade Lions.

party ; Geertz (2001) , which discusses conceptual issues relating to culture, and Hobsbawm (1997) with a reflection on the tradition. It is proposed as methodological procedures bibliographical, documentary research, field work, data processing, map production among others. Has as a result an analysis of territory and territoriality of June Party held in Goiânia.
Keywords: June Party. Territoriality. Territory. Identities. Symbolic landscapes.

1 INTRODUÇÃO

As festas do ciclo junino abordadas neste artigo são tanto as festas juninas dedicadas aos padroeiros “São João”, “São Pedro” e “Santo Antônio”, quanto as festas juninas com caráter institucionalizado ou de lazer, sem a imagem do santo como figura central nos arraiais, e nas quadrilhas. Na cidade de Goiânia as festas juninas estão presentes em praticamente todos os bairros da capital. Ora institucionalizadas – organizadas por empresas, por associações, por escolas e faculdades, ou por secretarias de cultura e turismo –, ora religiosas – organizadas por igrejas católicas, espíritas e evangélicas-, ora particulares ou coletivas – organizadas por famílias e moradores de bairros.

As festas juninas chegaram no Brasil por meio da colonização portuguesa. Durante esta, vários elementos e práticas culturais foram inseridos no cotidiano da colônia, entre estes estão as festas. As festas juninas têm origem nas celebrações pagãs celtas do solstício de verão que ocorriam na segunda quinzena do mês de julho, época em que se tem os dias mais longos do ano. Estas festas eram dedicadas ao festejo das colheitas assim como a fertilidade dos campos. Na Idade Média está, assim como outras várias festas, foi cristianizada, e recebeu a imagem de santos, o que propôs uma reinvenção de sua realização.

Apesar de ressignificar a festa a mudança feita pela igreja na idade média não conseguiu acabar com a ligação da identidade festiva junina com a comida em fartura. Elemento presente até os dias atuais nas festas brasileiras. Comidas feitas a base de milho como pamonha, cural, caldos, bolos, entre outros são comuns nas festas juninas de Goiânia. Junto com estes elementos a cultura local agrega pratos locais a base de pequi, frango e guariroba.

Aliado a comida há a música e a dança, as festas juninas goianas possuem a presença tanto do “sertanejo raiz” quanto do “sertanejo universitário”. Estes são intercalados com músicas de Luiz Gonzaga e músicas próprias para quadrilha. Este

conjunto comida e música, associado as práticas festivas dos indivíduos participantes nestas festas constitui a identidade e a tradição festiva do ciclo junino goiano.

Ao refletir sobre as festas juninas pela perspectiva da produção do território simbólico têm-se as seguintes questões: Que tipo de território é formado pelas festas juninas? Quais são as diferentes territorialidades constituídas pelos seus participantes durante as festas? Que paisagens simbólicas estas manifestações criam? Como se dá o processo de mercantilização das festas juninas em Goiânia e quais consequências ela acarreta à tradição?

Todos os questionamentos acima nos levam a formulação da problemática desta investigação. Acredita-se, portanto, que as festas juninas produzem “marcas” no espaço-tempo (território, territorialidades, identidades) e que se configuram em paisagens simbólicas. Tem-se como hipótese para esta investigação que as relações territoriais produzidas pelas festas juninas se ressignificaram. E os grupos de quadrilha se adaptam ou sofrem modificações de acordo com a situação em que se inserem.

Mas acredita-se que as territorialidades produzidas pelas festas juninas resultam no fortalecimento da identidade e das relações interpessoais, e são permeados de conflitos de interesses individuais e coletivos. Estes atritos não são impeditivos à existência das festas, assim como suas relações de pertencimento deixam de existir.

Tem-se como objetivo geral analisar as territorialidades que emergem pelas relações estabelecidas nas festas juninas na cidade de Goiânia, bem como obter uma leitura dos significados destas como manifestação e expressão da cultura popular, no âmbito de distintas religiões. Como objetivos específicos Reconhecer os territórios e as territorialidades formadas nas festas juninas na cidade de Goiânia, para compreendê-las enquanto expressão e manifestação da cultura popular no espaço urbano; Analisar a diferença entre os territórios festivos espontâneos, produzidos pelas festas juninas durante as festas religiosas, e os territórios festivos “mercantilizados”, na busca pela verificação e entendimento das diferentes territorialidades produzidas; Discutir as modificações territoriais sofridas pelas festas juninas no território urbano da cidade de Goiânia, com intuito de identificar mudanças e transformações que redesenham esta manifestação na atualidade. Além destes, o primordial que é o de inserir os alunos participantes do projeto à pesquisa científica.

2 METODOLOGIA

A fenomenologia ao "reaproximar as ciências de nossas vidas, analisa ações e projetos a partir de experiências, relativas à percepção do mundo e seus objetos", Kashiwagi (2005, p.200). Esta corrente filosófica propõe ao pesquisador realizar uma leitura dos fenômenos de forma a descrevê-los, compreende-los e interpretá-los até que se constitua a percepção do fenômeno.

Entre alguns dos aspectos presentes na fenomenologia, que serão aqui estudados estão os culturais, a explicação humana do conhecimento – antropocentrismo, além das experiências obtidas no espaço vivido. Gomes (2003) explica que "cada grupo social compreende seu espaço em relação aos hábitos e ao código de valores que lhe é próprio e que derivam dos gêneros de vida" (op. cit., p.327). A fenomenologia, assim, é adequada para a compreensão do espaço.

O método fenomenológico é dividido, de acordo com Ales Bello (2004), em dois passos: o primeiro destinado à *redução à essência* e o segundo *redução ao sujeito*. De modo geral, a aplicação da fenomenologia, nesta e em muitas outras pesquisas, baseia-se nas palavras essência e redução. Ao longo da investigação estas palavras se multiplicarão para entendimentos como o de experiência vivida e pertencimento nas relações produzidas pelos indivíduos.

O método apresentado acima foi aplicado na pesquisa de campo deste estudo e participou das três fases dos procedimentos metodológicos**:**

A primeira fase compreendeu na pesquisa bibliográfica e documental - importantes por possibilitar o aprofundamento da base teórico-conceitual, esta foi necessária para o início das demais etapas da pesquisa, como a coleta de dados em campo. Nesta fase, buscou-se o instrumental necessário para concretização da pesquisa.

A segunda fase da pesquisa consiste no trabalho de campo. Para tanto foi imprescindível a delimitação dos sujeitos da pesquisa. Definiu-se visitar duas festas, o Arraiá do Cerrado e a Festa Junina da Catedral, onde aplicou-se 52 questionários.

O primeiro momento do trabalho de campo consistiu numa análise do território e da paisagem a partir da vivencia das relações sociais dos indivíduos. O trabalho de campo foi realizado com a orientação de um roteiro de observação e um questionário que objetivou identificar os territórios e as territorialidades produzidas por estas festas no âmbito urbano. Na oportunidade fez-se um registro fotográfico das

festas, com a autorização de seus organizadores. Esse material fotográfico foi utilizado como apoio à discussão das territorialidades produzidas**.**

Para a coleta de dados empregou-se o processo não probabilístico acidental. Buscam-se, nesta ocasião, resultados qualitativo-descritivos, utilizando-se, a priori, da entrevista enquanto técnicas de coleta de dados para a leitura das territorialidades e da paisagem simbólica. A coleta de dados, na concepção de Dencker (2000, p.137), é o momento de "obter as informações sobre a realidade". A entrevista, de acordo com a autora, consiste na relação entrevistador e entrevistado, em que o entrevistado responde perguntas previamente elaboradas pelo entrevistador, e este registra suas respostas para posterior análise.

As entrevistas gerais foram semiestruturadas e se aplicaram a todos os grupos selecionados. Consoante a especificidade de cada um, questionamentos foram adicionados ao roteiro geral. O roteiro de entrevistas foi montado em conformidade com o método fenomenológico. Na terceira fase - Depois de realizados os relatórios, o trabalho de campo e feita a análise, tabulação e transcrição das entrevistas, foram produzidas as cartas cartográficas com as informações coletadas e a conclusão do relatório final.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

As festas são práticas culturais produzidas em sociedade e algumas se constituem manifestações da cultura popular. Na atualidade, essas manifestações têm sido "redescobertas e revitalizadas"[6], o que tem proporcionado amplo interesse em pesquisas científicas de distintas áreas do conhecimento. Este estudo contempla nas festas um fértil campo para o estudo das territorialidades, das relações humanas no espaço, e análise do patrimônio e das construções culturais e identitárias, que implicam na produção do espaço.

Consideradas como uma manifestação de fé e tradição, dentre as diversas expressões culturais existentes na atualidade, as festas populares estão presentes tanto no meio urbano quanto no meio rural. Em ambas as localidades, as expressões culturais de ordem religiosa são dadas nas procissões, nas novenas do ambiente

[6] JURKEVICS, 2005, p.74

sagrado, e no lazer durante as quermesses[7]. Entre as expressões populares estão as festas juninas.

As festas juninas, como as festas populares em geral, conferem importante significação para o imaginário do ser humano, ora como renovação da fé, ora pela tradição. Outro componente, presente em tais manifestações, são as lembranças e recordações do sujeito, de acordo com Katrib (2006, p.380) as festas trazem "à tona as lembranças do passado".

As recordações das festas populares constituem-se, por muitas vezes, "marcas" de uma cultura rural, de tradições herdadas de um passado sertanejo. As lembranças são materializadas no sabor das quitandas e no estabelecimento de novas relações acompanhadas por ritos, músicas e danças. O sentido de pertencimento do participante se manifesta e se afirma no cultuar e no momento de socialização e lazer.

As festas juninas são tradicionalmente festas rurais que migraram para a cidade. No meio urbano as festas juninas se viram obrigadas a assumirem uma dinâmica diferente da rural. A nova dinâmica assumida reflete-se a presença de grupos de quadrilhas ensaiadas com o uso de uniformes, das músicas tocadas, entre outras. Outro aspecto dessa nova dinâmica está nas apresentações destes grupos em eventos culturais fora do ciclo junino e na consolidação dos mesmos em associações. Uma dinâmica que excede o processo adaptativo orientada pela "valorização" desta festa.

O movimento de "valorização" de manifestações culturais como a catira, o congado, as festas de Folias de Reis e as festas de quadrilha, é recente em Goiânia e se dá devido aos interesses políticos, econômicos ou turísticos. Observa-se que grande parte das festas tem se modificado e adaptado à nova realidade.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As festas juninas visitadas foram a Catedral e o Arraiá do Cerrado. Buscou-se detalhar o perfil dos visitantes das festas e a percepção dos mesmos quanto a organização das mesmas. No quesito profissão, dentre os entrevistados foram observados os seguintes percentuais: Professor 8%, Secretaria 16%, Estudante 10%,

[7] Quermesses são áreas de convívio social das festas. Nelas, encontramos música, brincadeiras e alimentação oferecidas na programação social.

auxiliar administrativo 12%, vendedor 12% e outros 42% referentes a outras profissões (de Advogado, serviços gerais, do lar, jornalista, promotor de vendas, encanador, eletricista, corretor, pintor, técnico de laboratório, serviços gerais). Destes entrevistados 55% eram do sexo masculino e 45% do sexo feminino. No que refere a faixa etária 8% afirmou ter 18 anos, 18-25 anos 20%, 26-35 anos 28%, 36-45 anos 30%, 46-55 anos 10%, 55-65 anos 4%.

No que se refere a Escolaridade dos participantes verificou-se que 7% possuem ensino fundamental, 20% curso técnico, 27% ensino superior e 46% ensino médio. A origem dos entrevistados também foi registrada. Cerca de 50% da cidade de Goiânia, 5% de Imperatriz MA, e os outros 45% referiam a cidade do interior do estado e do Tocantins, Mato Grosso, Bahia, e São Paulo. No quesito religião observou-se a participação de 3 grupos religiosos, sendo eles nas seguintes porcentagens: Católica 85%, Evangélica 12% e 3% Espírita.

Ao questionar os sujeitos de pesquisa sobre como obtiveram informações sobre a festa, verificou-se que 20% ficaram sabendo da festa por meio da Internet, 37% pela TV, E 43% por outros meios (panfletos, grupo da igreja, e por pessoas conhecidas). Os participantes das festas juninas investigadas afirmaram em sua maioria estarem acompanhados. Cerca de 12% foram com suas namoradas, 22% com amigos e a grande maioria 56% dos participantes foram acompanhados de suas famílias ao evento. Apenas 10% estavam sozinhos.

Ao refletir sobre as razões que fizeram os visitantes participarem da festa obteve-se como resposta: 51% dos participantes foram por motivo de Lazer, 7% para assistirem a quadrilha, 5% por ser um evento familiar, 15% foram para assistir aos shows, 22% optaram por outros motivos (prestigiar o evento; convite de amigos; diversão, animação; pelas comidas; por ser uma festa de grande porte; para conhecer o evento).

Ao questionar o que significa a festa junina para os entrevistados, 58% deles disseram que a festa é importante por manter a cultura e a tradição; 16% afirmaram que é um momento de diversão de alegria; 4% que se trata de um momento de confraternização. E, 6% destacaram outros motivos como a comemoração dos santos, o fortalecimento da religião. No que se refere a importância da festa outras questões foram destacadas como a de manter a tradição das danças e das comidas típicas.

Os atrativos dos eventos destacados pelos visitantes foram os shows, a alegria, as comidas, a infraestrutura, os grupos de quadrilha, outros elementos foram apontados como animação, a festa, os trajes, a decoração, a segurança, e a cultura. No que se refere ao tempo de permanência dos visitantes na festa, 22% dos entrevistados afirmaram permanecer 2h no evento, 40% 3h, e 38% 4h no evento.

De acordo com os entrevistados a festa consiste em um momento de encontro, no qual os fatores mais importantes são a reprodução da cultura caipira. Além de ser caracterizado como tal, os entrevistados afirmaram que as festas juninas proporcionam uma boa visibilidade da cidade por meio da divulgação do evento, além de consistir em um momento de diversão, alegria e comemoração.

Ao tentar entender a relação dos visitantes com os grupos de quadrilha profissional verificou-se que nenhum entrevistado participa ou possui familiares que participam de destes grupos folclóricos. Esta percepção reafirma que os entrevistados encontram nas festas aqui estudada uma oportunidade de continuidade da tradição junina com a exaltação de elementos rurais da festa.

Ao questionar os entrevistados se estes já moraram no meio rural, 22% dos participantes afirmaram que sim e 78% dos participantes que não. Indagou-se ainda, se os mesmos já visitaram as festas juninas no meio rural, 44% dos participantes disseram que não e 56% dos participantes disseram que já haviam visto tal festa no meio rural.

Os visitantes das festas afirmaram em sua maioria que sabiam onde eram realizadas as festas juninas na capital. A maioria dos visitantes entrevistados são moradores dos bairros centro, setor sul, Jardim Cerrado, Recanto das Minas Gerais, Setor Sudoeste e Setor Fama, além destes foram destacados outros bairros como Jardim Guanabara, Novo Horizonte, Vila Nova, Sudoeste, e Celina Parque. Ao indagar se nos bairros onde os visitantes moram há festa junina, 71% dos disseram que sim, 10% que não e 19% não souberam responder.

Convidou-se o entrevistado a observar o local da festa, após isso o questionou se ele percebe a existência de alterações no mesmo quando comparado com o cotidiano. Cerca de 37% disseram que sim, que existe um aproveitamento de espaço para a realização do evento, 17% que existem alterações, 10% perceberam a existência de adaptação do espaço para a festa, 17% disseram que não a alterações no espaço e 19% não souberam responder.

Ao indagar sobre quais alimentos oferecidos pelas barracas presentes na festa os entrevistados mais se interessavam por serem denominados tradicionais, 23% destacaram a canjica, 14% a pipoca, 11% a pamonha, 19% o milho, 14% o quentão e 19% optaram por outros alimentos como cachorro quente, galinhada, pé de moleque, maça do amor, batata frita, e caldos. Já no que se refere aos valores dos alimentos 32% disseram que estava caro, e 68% disseram que o preço estava normal.

Questionou-se se o entrevistado participou da edição anterior das festas juninas, 44% disseram que participaram do evento no ano anterior e 56% disseram que não. Ao solicitar uma avaliação sobre a infraestrutura da festa, 16% disseram que é regular, 18% ótima e 66% avaliam como boa a infraestrutura.

No quesito de organização do evento 6% disseram que estava regular, 24% que estava ótima e 70% caracterizaram como boa a organização. Ao solicitar sugestões de melhorias para o evento, 4% sugeriram que seja melhorado o estacionamento, 10% ampliação das arquibancadas, 10% pediram melhorias na segurança, 19% que seja colocado mais cadeiras na área de alimentação, 36% estavam satisfeitos e alegram que os eventos não precisavam de melhorias, e 21% não souberam responder.

Questionou-se aos entrevistados se eles viam as festas juninas como um atrativo para a cidade de Goiânia, 24% afirmaram que não e 76% que sim por se caracterizarem como eventos de grande porte já conhecidos no país.

CONCLUSÃO

As Festas Juninas produzem “marcas” no espaço-tempo (território, territorialidades, identidades) que se configuram em paisagens simbólicas. As relações territoriais e as paisagens simbólicas produzidas pelas festas juninas em suas diferentes realidades passam por uma ressignificação das crenças e dos significados dos ritos. Essas festas se adaptam e sofrem modificações físicas e estruturais de acordo com a situação em que se inserem, mas o sentido de celebração se mantém e se fortalece a cada arraiá.

Obteve-se como resultados uma análise do território e das territorialidades das festas por meio da identificação de onde elas estão localizadas, quem são seus fazedores, como estas são organizadas e quais são as relações territoriais presentes nestas. Além destes resultados preocupou-se também em proporcionar aos alunos participantes deste projeto uma experiência com a pesquisa científica.

REFERÊNCIAS

ALES BELLO, Angela. **Fenomenologia e ciências humanas**: psicologia, história e religião. Tradução e Organização Miguel Mahfoud e Marina Massimi. Bauru, SP: EDUSC, 2004. (Coleção Filosofia e Política)

ALMEIDA, Maria Geralda de. Diversidades paisagísticas e identidades territoriais e culturais no Brasil sertanejo. In: ALMEIDA, Maria Geralda de; CHAVEIRO, Eguimar Felício Chaveiro; BRAGA, Helaine da Costa (Org.) **Geografia e cultura:** a vida dos lugares e os lugares da vida. Goiânia: Vieira, 2008, p.47-74.

ALMEIDA, Maria Geralda de. Fronteiras, territórios e territorialidades. **Revista da ANPEGE,** Fortaleza. Ano 2, n. 2. p. 103-114, 2005.

ALMEIDA, Maria Geralda de; MENDES, Geisa Flores; VARGAS, Maria Augusta Mundim. **Territórios, Paisagens e Cartografia: sentimentos e reprsentações na Geografia Cultural.** Goiânia, 2010, p.18. (no prelo)

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**.5.ed. São Paulo: Futura, 2001, p. 28-40.

GEERTZ, Clifford. Uma Descrição Densa: Por uma teoria interpretativa da Cultura. In:_____ **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989, p.13-41.

GOMES, Paulo César da Costa. O horizonte humanista. In: _____ **Geografia e Modernidade**. 4.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. cap. 12, p.304-337.

JURKEVICS, Vera Irene. Festas religiosas: a materialidade da fé. **Revista de História: Questões & Debates**, Curitiba, n.43, p.73-86. Editora UFPR, 2005.

KASHIWAGI, Helena Midori. A contribuição da fenomenologia nos processos de intervenção urbana em ocupações irregulares. **Geografia**. v. 14, n. 2, jul./dez. Universidade Estadual de Londrina, Departamento de Geociências, 2005.

KATRIB, Cairo Mohamad Ibrahim. No (des)compasso da festa: o reencontro de muitas histórias. **História e Perspectivas**, Uberlândia n.34. p.367-392, jan/jun.2006.

HOBSBAWM, Eric. A invenção das tradições. In: HOBSBAWM, Eric; RANGER, Terence. (Org.) **A invenção das tradições**. Tradução de Celina Cardim Cavalcante. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997, p. 9-23.

Artigo recebido em: 08 de janeiro de 2015
Aprovado em: 10 de fevereiro de 2015

Revista eletrônica
ISSN 2358-6079 Faculdade Lions

http://www.faclions.com.br/revista

ESTUDO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Tamiris Sousa Costa[1]

Tânia Maria de Andrade[2]

RESUMO: o presente artigo visou estudar as causas da rotatividade em um centro de distribuição de material de construção na região metropolitana de Goiânia. Teve como intuito ainda identificar e verificar quais as causas que provocam o desligamento do colaborador seja por iniciativa deste ou da organização. Para o desenvolvimento deste trabalho foram analisados registros relativos ao período de abril a setembro de dois mil e doze. Para o alcance dos objetivos propostos neste artigo foi utilizado como metodologia a pesquisa bibliográfica, a observação direta e a entrevista. Pode-se concluir que as principais causas para o alto índice de rotatividade no local estudado, se da por uma estrutura física inadequada, onde a maioria dos colaboradores trabalham exposto ao sol sem nenhum tipo de proteção, afetando na produtividade e motivação destes colaboradores.

Palavras-Chaves: Absenteísmo. Gestão de Pessoas. Rotatividade.

SUMMARY: This article aims to study the causes of turnover in a distribution centre of construction materials in the metropolitan region of Goiânia. Has as aim still identify and verify what causes that trigger the shutdown of is on his own initiative or organization. For the development of this work we analyzed records relating to the period from April to September two thousand and twelve. To achieve the objectives proposed in this article was used as a bibliographic search methodology, the direct observation and interview. It can be concluded that the main causes for the high turnover rate in the place studied, whether by an inadequate physical structure, where the majority of employees work in the Sun without any protection, affecting productivity and motivation of the employees.

Key Words: Absenteeism. People Management. Turnover.

INTRODUÇÃO

[1] Bacharel em administração pela Faculdade Lions.
[2] Professora orientadora, formada em Administração - PUC-GO; Mestre em Ecologia e Produção Sustentável – PUC-GO.

O presente artigo teve como objeto de estudo uma empresa de grande porte que atua na área varejista, na revenda de material de construção.

A empresa está estruturada em uma matriz, quatro filiais e um Centro de Distribuição (CD) localizado na região de Goiânia. O Centro de Distribuição é responsável pelo abastecimento das lojas, entrega de mercadoria em domicílio e atendimento ao cliente, quando este retira a mercadoria diretamente no CD. Os dados utilizados na realização desde trabalho referem-se especificamente àqueles gerados no Centro de Distribuição.

O processo analisado é aquele relacionado à ocorrência do alto índice de rotatividade no CD, buscando identificar as causas. Esta rotatividade foi constatada a partir da existência de uma alta média no número de colaboradores que são desligados da empresa. Outro ponto observado foi o curto período de permanência destes na empresa.

Ainda no CD constatou-se que não há um layout adequado para facilitar a logística do armazenamento e distribuição das mercadorias, ocorrendo uma desorganização, combinando a uma grande quantidade de mercadorias danificadas. Os profissionais, como gerentes e supervisores, não atendem aos requisitos mínimos necessários para gerir, demonstrando resistência a mudanças. Fatores estes que levam a alta rotatividade e absenteísmo de colaboradores no Centro de Distribuição.

Diante deste cenário foi estabelecido como objetivo deste artigo, estudar as causas da rotatividade no centro de distribuição, a partir da análise dos dados gerados nas contratações e rescisões efetivadas no período estudado, definir as causas das rescisões realizadas, relacionando por tipo (iniciativa do empregado ou do empregador).

Para o alcance destes objetivos dados serão analisados registros, de admissão e demissão relativos ao período de abril a setembro de dois mil e doze. No cálculo da média de colaboradores demitidos foram utilizados dados gerados decorrentes das contratações e rescisões efetivadas no período analisado, bem como as causas das rescisões.

Foram utilizadas também a pesquisas bibliográficas, que tem o intuito de recorrer a autores que abordam sobre o assunto estudado, proporcionando um

embasamento teórico das causas detectadas. “O método dedutivo que abordará as teorias e leis com intuito de provar se os fenômenos observados se enquadram na teoria citada” (LAKATOS, 2009). E dentro das técnicas serão utilizadas a observação e a entrevista com os colaboradores desligados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para que possa compreender o contexto de gestão de pessoas, é primordial voltar aos meados de do século XX e compreender como surgiram as teorias baseadas em Gestão de Pessoas, quais foram os métodos utilizados, quais tipos de mudanças ocorreram e quais as influências que refletiram nas organizações.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A partir do século XX, a Revolução Industrial passou a ser denominada de Relações Industriais, com o intuito de intermediar as atividades entre as organizações e as pessoas, reduzindo o conflito industrial que até então era considerados incompatível e irreconciliável.

No movimento da Administração científica, o objetivo fundamental era proporcionar fundamentações científicas à atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. Com este embasamento Frederick W. Taylor (1856 – 1915) deu início a uma pesquisa com operários na linha de produção, usando o método de observação direta (CHIAVENATO, 2009). Neste estudo foi concluído que os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. “Do ponto de vista de Taylor, esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa.” (GIL, 2010)

Fayol também teve sua contribuição para a administração cientifica, formulando doutrinas e atribuindo aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios do conhecer, do prever, do organizar, do comandar, do coordenar e do controlar.

Já o pioneiro da indústria automobilística americana, Ford, fez sua

contribuição para a administração científica. “Ford afirmava, que para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários.” (GIL, 2010). Os operários deveriam ser bem remunerados e suas jornadas de trabalho deveriam ser menores para aumentar a produtividade.

Com isso a administração científica difundiu uma das principais bases da organização industrial, marcando assim, o início do movimento de valorização das relações humanas, atualmente conhecido com Gestão de Pessoas. “O movimento de valorização das relações humanas surgiu pela necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais, com base nos estudos desenvolvidos pelo psicólogo Elton Mayo”. (CHIAVENATO, 2010)

Nesta pesquisa iniciada na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, Elton Mayo teve como principal objetivo do estudo analisar a influência da iluminação na produtividade, no índice de acidentes e na fadiga, e esta pesquisa concluiu que fatores psicológicos e sociais influenciam no resultado do produto final. Isto só vem ressaltar a importância e influência que estes fatores têm na produção, em consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação e liderança passaram a ser considerados na Administração de Pessoas.

A partir destes acontecimentos, as relações humanas passaram a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade (GIL, 2010). As pessoas passaram a serem valorizadas pela sua capacidade, esforço e dedicação, entendendo que as organizações não funcionam sem pessoas e as pessoas não vivem sem as organizações (CHIAVENATO, 2009).

Após a segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, verificou um notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Na década de 50, o movimento das relações industriais expandiu consideravelmente, e as mudanças ocorridas na administração de pessoal ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais. Hoje os sindicatos são responsáveis pelas negociações entre empregado e empregador, e seu intuito é buscar melhores condições de trabalho para os empregados.

Na década de 60, iniciou a substituição das expressões Administração de

Pessoal e Relações Industriais por Administração de Recursos Humanos. Esta nomenclatura foi muito utilizada por organizações brasileiras, porém a partir da década de 80 as organizações começaram a utilizar a expressão Gestão de Pessoas. Nesta época, muitas empresas passaram por grandes desafios, enfrentando desde a evolução da comunicação, globalização da economia, desenvolvimento tecnológico e competitividade. Muitas não conseguiram manter-se no mercado e as que conseguiram sobreviverem passaram por experiências, como a reengenharia, a terceirização e o downsizing. Muitas críticas e questionamentos surgiram por causa dos procedimentos e forma como vinha sendo desenvolvido, a Administração de Recursos Humanos nas organizações.

> Uma das críticas que geraram maiores repercussões referia-se exatamente à termologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Propõem, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a serem reconhecidos como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência (CHIAVENTO, 1999, p.7).

Como se pode verificar, algumas organizações passaram a reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Fatos como estes mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designado principalmente como Gestão de Pessoas.

CONTEXTO E OBJETIVO DE GESTÃO DE PESSOAS

Dentro do contexto de Gestão de Pessoas, sua formação é basicamente pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando nas organizações e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. Do outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços. Como percebido, as organizações jamais existiriam sem as pessoas. A organização e as pessoas são uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos, onde cada uma das partes depende da outra. “E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço

e conflito” (CHIAVENATO, 1999, p. 23).

Existe uma variedade de organizações, elas podem ser comércio, indústrias, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços, entre outros tipos. Pode ser grande, médio ou pequeno quanto ao seu tamanho. Quanto a sua propriedade podem ser pública ou privada. Sem organizações e sem pessoas certamente não existiria a Gestão de Pessoas.

> Gestão de Pessoas é definida como uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

A Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo uma variação de subsistemas, com recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho, quando serão adotadas decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciará a eficácia dos colaboradores na organização.

Atualmente, as organizações buscam ampliar a sua visão tornando-a mais estratégica. Para que o processo produtivo seja realizado é necessário que haja a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. É por meio destas alianças estratégicas que são constituídos os meios pelos quais a organização obtém uma fortificação e consolidação nos negócios e a expandir suas fronteiras.

A Gestão de Pessoas, para Chiavenato (1999), baseia-se em três aspectos fundamentais; as pessoas como seres humanos, que são dotados de personalidade própria, profundamente diferente entre si, possuidores de conhecimento, habilidades, destrezas e capacidade. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, que são as pessoas com fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos. E as pessoas como parceiros da organização, são pessoas capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso, isto é, pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Com este tipo de pensamento, as organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos colaboradores. E quando a organização está realmente voltada para as pessoas, a sua cultura organizacional passa a refletir essa crença e sua filosofia global faz parte do seu contexto.

Os objetivos da Gestão de Pessoas devem contribuir para a eficácia organizacional, isto é, ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; atingindo suas metas e objetivos. Que proporcionar a competitividade à organização; saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho, sendo, mas produtivas para beneficiar a todas as pessoas. Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados; dar reconhecimento às pessoas. Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; torná-los felizes e satisfeitos no trabalho. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; proporcionar liberdade e autonomia para tomadas de decisões, deixando um ambiente de trabalho agradável. Administrar a mudanças; saber lidar com as mudanças e estar sempre atualizado. E manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; as pessoas não devem ser discriminadas e seus direitos básicos devem ser garantidos.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os administradores desempenham quatro funções no processo administrativo, que é planejar, organizar, dirigir e controlar. Na Gestão de Pessoas também se relaciona com estes processos, entretanto com foco nas práticas e políticas do trabalho das pessoas. Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos, como representado na Figura 1.

No processo de agregar pessoas, como citado, é representado pelas portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar suas características na organização. Este processo apresenta uma enorme variabilidade nas organizações, onde algumas utilizam processos tradicionais e até ultrapassados,

e outras lançam mão de processos avançados e sofisticados para atrair as melhores pessoas no mercado de trabalho.

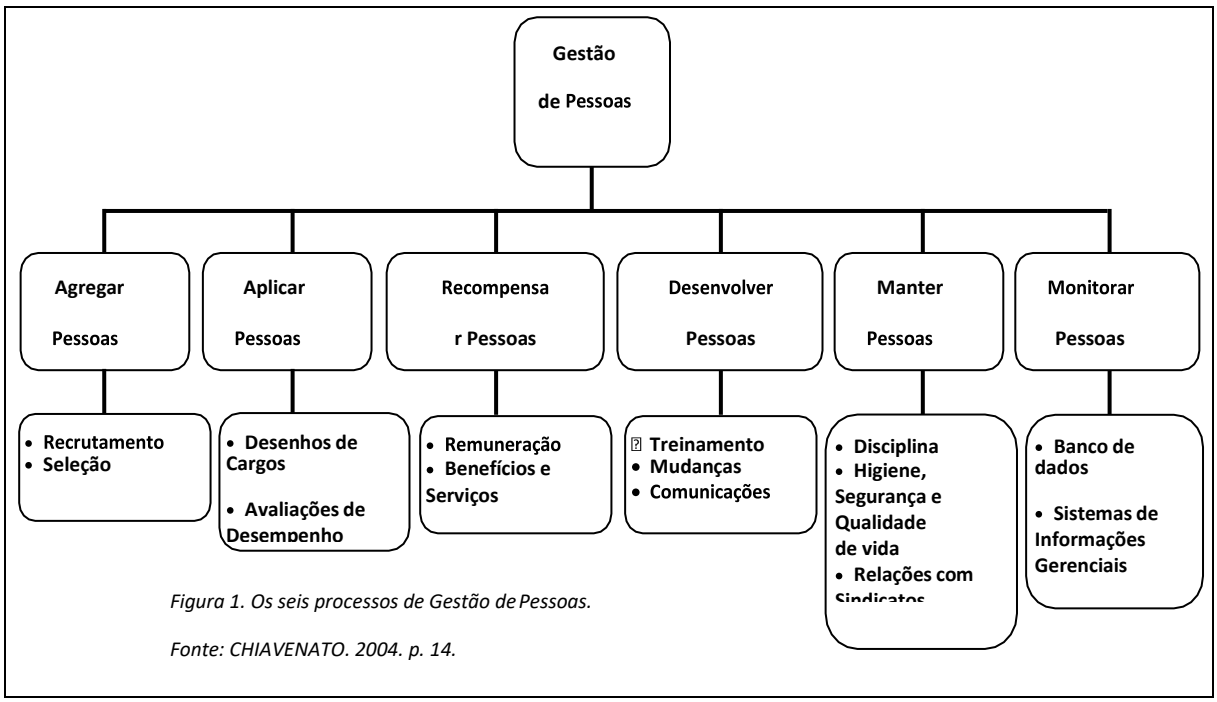


Figura 1. Os seis processos de Gestão de Pessoas.

Fonte: CHIAVENATO. 2004. p. 14.

Na constituição desde processo de agregar pessoas, a Gestão de Pessoas conta com duas ferramentas bastante utilizadas, o recrutar e o selecionar pessoas. “Nesta abordagem predomina o enfoque operacional e burocrático, onde o recrutamento e seleção de pessoas obedecem a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial” (CHIAVENATO, 2004).

Ao agregar pessoas na organização a empresa toma a decisão de escolher pessoas para fazer parte de sua equipe, torná-las colaboradoras, e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços, tornando um ato recíproco que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que esta relação seja possível é necessário que a organização comunique e divulgue a oportunidade existente. Este é o papel do recrutamento, quando se divulga no mercado as oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar o processo de seleção. E é por meio desta ferramenta que funciona uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

> O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no *MRH*[3] para abastecer seu processo seletivo. [...] funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento é um processo de duas mãos, ele comunica e divulga oportunidade de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. [...] O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados (CHIAVENATO, 2004, p. 102).

É importante conceituar que o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Gestão de Pessoas. Para Marras (2000) o recrutamento tem como finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Dentro do recrutamento existem duas maneiras de ser aplicado, externo ou interno, onde o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades.

Em outro conceito, o recrutamento interno irá utilizar os próprios recursos da organização. A prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e políticas elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional.

Já o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo mercado, isto é, vai buscar fora da organização o candidato ideal para suprir as necessidades da organização.

As organizações para captar estes candidatos, utilizam meios como, anúncios em jornais, revistas, sites, agências de especializadas, cartazes, entre outros meios. Com intuito de receber o maior número de candidatos que irá se apresentar espontaneamente, e partir desde momento a organização contará com uma variedade de perfis para o processo de triagem, com isso, facilitará na escolha do melhor candidato para realização da entrevista. Os currículos que não forem aproveitados podem permanecer, em um banco de oportunidade, até o surgimento de uma vaga.

> Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor de Recrutamento e Seleção, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes

[3] MRH: Mercado de Recursos Humanos.

> utilizadas na prospecção de candidatos. As fontes são a variável tempo e variável custo. (MARRAS, 2000, p. 73)

No contexto geral, as técnicas de recrutamento são melhores utilizadas em conjunto. Fatores de custo e tempo são importantes na escolha das técnicas ou do meio mais indicado para o recrutamento.

Após o recrutamento de pessoas, a Gestão de Pessoas encaminha para o processo de selecionar os melhores candidatos que vieram por meio do recrutamento. “A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização” (CHIAVENATO, 2009).

Uma seleção realizada inadequadamente pode ocasionar inúmeros problemas. A pessoa inadequada para o cargo é improdutiva e atrapalha as demais. Pode entra em conflitos ou ocasiona conflitos de terceiros, emperrando os processos de trabalho. Toma decisões erradas, deixando de aproveitar devidamente as oportunidades.

Para que a organização não venha correr este tipo de riscos apontados anteriormente é fundamental que essa obtenha todos os tipos de informação a respeito do candidato, sejam elas referente ao cargo a ser preenchido ou das competências a serem agregadas. A partir desde momento o passo seguinte é a escolha de uma técnica de seleção para conhecer, comparar e escolher o candidato mais adequado ao cargo. Estas técnicas são agrupadas em cinco categorias: entrevista, prova de conhecimento ou capacidade, teste psicológico, teste de personalidade e técnicas de simulação.

Para Chiavenato (2004, p. 143):

> As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor *preditor*[4] para um bom desempenho do candidato no cargo futuro.

[4] Preditor significa o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de predizer o comportamento do candidato no cargo a ser ocupado, em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica.

Além do processo de agregar pessoas, na Gestão de Pessoas, tem uns pontos que este projeto terá como principal embasamento, que são os fatores que intervêm no planejamento do RH. Existem inúmeros fatores intervenientes que influenciam e alteraram o resultado da organização, como o absenteísmo, a rotatividade e a mudança nos requisitos da força de trabalho.

ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

Atualmente as organizações tem se desdobrado para que não ocorra uma redução em sua produtividade. O absenteísmo é a principal causa da ausência no posto de trabalho, isto é, o tempo que o colaborador não está disponível para trabalhar ou não comparece no trabalho. O absenteísmo geralmente é punido com atos disciplinares ou por demissão, uma vez que é um comportamento facilmente observável e obviamente prejudicial. (GEORGE; JOHM, 2000). Para calcular o índice de absenteísmo é utilizada a fórmula constante no quadro 2:

QUADRO 2 – Fórmula de cálculo do Absenteísmo

Índice De Absenteísmo	Número de pessoas / dias de perdido por ausência no mês / Número médio de empregados X Número de dias de trabalho no mês

Fonte: Chiavenato (2009)

O índice de absenteísmo é tão importante quanto ao índice de rotatividade, porque o referido índice é o termômetro de ausências no trabalho, que também quer dizer, redução na carga-horária de trabalho.

Para Chiavenato (2009), as organizações estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo em que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos colaboradores favoráveis à participação.

Já a rotatividade de pessoal também e outro fator que influência no planejamento do RH. Para CHIAVENATO (2004), a rotatividade de pessoal é o resultado de saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no

trabalho.

Este fator faz com que a organização sofra um processo contínuo e dinâmico de negentropia, isto é, de entropia negativa, para poder manter sua integridade e sobrevivência, passando por perdas de energia e recursos, precisando assim de alimentar-se e recorrer a mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio.

> A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. [...] O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. (CHIAVENATO, 2004, p.87)

Há dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o por iniciativa da organização.

O desligamento por iniciativa do funcionário ocorre quando esse decide por razões pessoais ou profissionais encerrar o vínculo de suas atividades com a organização. Esta decisão depende de duas percepções, neste caso pode ser o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho, com o ambiente ou ambos, e em outra situação as inúmeras oportunidades que encontra no mercado de trabalho.

Já o desligamento por iniciativa da organização que é quando essa decide desligar o colaborador, seja para substituí-lo por outro mais adequado às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada ou para reduzir sua força de trabalho.

Acontecimento como a falta de frequência ao trabalho e decisão de ir embora ou até a aposentadoria são atos que diz respeito como os colaboradores estão sentindo em relação a suas funções e à organização. Por isso, as atitudes e as opiniões dos colaboradores nos métodos de pesquisa do clima organização pode oferecer uma sinalização clara e antecipada sobre o comportamento futuro da organização com os colaboradores e vice-versa.

Para mensurar o nível de desligamento na organização, utiliza-se uma fórmula, onde se mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho.

QUADRO 3 – Fórmula de cálculo da Rotatividade

Índice Da Rotatividade	$\frac{\text{Número de funcionários desligado}}{\text{Efetivo médio da organização}}$

Fonte: Cabral (2009)

A rotatividade não é causa, mas sim um sintoma a ser analisado, em decorrência de variáveis internas e externas.

Para CHIAVENATO (2004, p. 104):

> Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho.

Para detectar estas variáveis a organização conta com ferramentas, como a entrevista de desligamento. Essa e feita com o colaborador após a efetivação do desligamento, para evitar qualquer interferência, ou alteração no resultado. Após a conversa com o colaborador desligado, e feito o levantamento dos dados da entrevista, para concluir uma estatística das causas da rotatividade na organização.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa estudada é composta por cinco lojas e um centro de distribuição, sendo a matriz, que centraliza toda parte administrativa, quatro filiais, distribuídas em pontos estratégicos na região de Goiânia e o centro de distribuição, local escolhido para realização desde artigo. O quadro de pessoal do centro de distribuição é composto por cento e oitenta e cinco colaboradores distribuídos conforme quadro 4:

QUADRO 4: Quadro de pessoal com descrição de cargos, do centro de distribuição.

QUADRO DE PESSOAL - CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO		
Quant.	**Cargo**	**Atividade Desempenhada**
01	Gerente Geral	Gerenciar as operações pertinentes aos processos no CD, definir procedimentos em todos os departamentos, fazer consultoria mensalmente, para detectar situações. Administrar os assuntos relacionados ao CD, planejar e controlar os processos e responsável pela tomada de decisões. Defini os procedimentos para recepção, descarregamento, transporte, armazenagem, abastecimento, remessas e distribuição de produtos. Obs.: prestador de serviço de consultoria.
01	Gerente de Operação	Acompanha pedidos parados no depósito, coordena as solicitações do departamento comercial nos assuntos envolvidos no estoque, acompanha os processos de devolução, referente a créditos e furo de estoque, faz um levantamento dos processos de logística no depósito do CD. Acompanhamento e levantamento da logística do depósito dos produtos armazenados no CD.
01	Gerente de Controle	Gerenciar e coordenar os processos burocráticos e administrativo, pertinente ao CD, elaboração de relatórios, comentários, planilhas de processos administrativos. Receber ou preparar as solicitações de promoções, transferências, acréscimo ou redução do quadro de locação de pessoal, analisar e conferir o resultado gerencial da empresa.
01	Gerente de Transporte	Controlar toda logística de distribuição de produtos, desde as transferências para as filiais até a entrega a domicilio. Planejar e coordenar a distribuição de maneira eficaz e eficiente. Controle e organização dos pedidos, verificação de rota.
14	Supervisor de Logística	Controlar, organizar e planejar um determinado departamento (tintas, pisos, ferragem, iluminação, entre outros), liderar uma equipe de aproximadamente 15 pessoas, sendo estes conferentes e auxiliares, preparar relatórios a gerencia, controlar o armazenamento e quantidade de produtos estocados, averiguar os produtos no período de validade.
56	Conferente	Receber e relacionar as notas fiscais de entrada em formulários de controle interno, avaliando as especificações da nota, identificar mercadorias fora de especificação ou avariadas, rejeitando o produto, anotando na nota fiscal o motivo fiscal ou motivo da devolução, obtendo autorização do setor para ressarcimento do frete do fornecedor. Providenciar o armazenamento de produtos no interior do depósito, e quando necessário auxiliar na movimentação juntamente com os auxiliares.
20	Motorista	Responsável pelo carregamento das mercadorias no caminhão, entregar os produtos aos clientes seguindo o roteiro de carga e descarga, diariamente, identificando o endereço, deslocando-se para coletar produtos. Realizar transferências de produtos do depósito para as filias, conforme nota fiscal e conhecimento de transporte. Juntamente com um ajudante, fazer as justificativas de devolução de mercadorias, especificando o motivo da devolução, apontando as irregularidade quanto aos itens e tomar as devidas providências. Todas as distribuições serão efetuadas na região, Goiânia e Aparecida de Goiânia e eventualmente em outras

12	Operador de Empilhadeira	Operar máquina empilhadeira, verificando o nível de óleo, gás, pneus, freio, parte elétrica e mecânica e funcionamento da máquina, para iniciar a operação. Movimentar os produtos no interior do depósito em pallets, identificando o produto a ser movimentado, calculando a quantidade de pallets para movimentação, manobrando as alavancas, deslocando os garfos, seguir as normas de segurança interna, retirar os pallets com produtos recebidos para armazenagem.
19	Auxiliar Administrativo	Estas funções são distribuídas no CD, ficando alguns responsáveis pelo atendimento ao cliente – cliente retira – outros no SAC, na ouvidoria, outros no transporte, faturamento, controle de rota, entrega.
49	Auxiliar de Logística	Realizar a separação das mercadorias, identificando os itens no conhecimento impresso pelo conferente, localizando os itens no depósito, auxiliar na organização interna do depósito, carregar e descarregar mercadorias que chegam no CD, movimentar para os seus respectivos lugares, recebe e entregar mercadorias para os clientes, segundo orientação do superior.
03	Auxiliar de Serviços Gerais	Organizar e manter os ambientes sempre limpos seja os banheiros, refeitório ou mesmo a área administrativa do CD.

Fonte: COSTA, 2012.

A estrutura física do CD é composta por dois galpões. O galpão II está em processo de construção e no galpão I ficam estocadas algumas mercadorias como, argamassa, tinta, material elétrico e outros. Na parte externa do CD estão armazenados os pisos e revestimentos, totalmente expostos ao sol, sem nenhuma estrutura adequada de armazenagem, o que favorece a ocorrência de um alto índice de avaria nestes produtos.

Outro aspecto relacionado a esta situação é o desgaste dos colaboradores que são obrigados a trabalhar em condições impróprias. A estrutura é inadequada e pode detectar que a maioria dos colaboradores executam suas atividades expostos ao sol, sem nenhum tipo de proteção - óculos, protetor solar, camisa própria para a condição de trabalho.

As condições inadequadas oferecidas aos colaboradores tais como: um bebedouro para todo o CD, ausência de copos descartáveis, pouca ventilação e iluminação, não há disponibilidade de recursos tecnológicos suficientes para a realização das atividades, e falha nos requisitos relacionados à segurança do trabalho, levando os colaboradores a demonstrarem insatisfação por seu trabalho, gerando um alto índice de absenteísmo, baixa produtividade e rotatividade, que é o principal aspecto estudado neste artigo.

Recentemente foi entregue um refeitório, mais apropriado aos colaboradores e banheiros para atender as necessidades de todos. O único local mais arejado é o escritório onde funciona o setor administrativo.

Durante a realização de uma visita técnica no local estudado, foi detectada a existência de colaboradores que ficam grande parte do tempo sem atividades para executar, principalmente os novatos, por não contarem com uma estrutura de processo de integração e treinamento, o que promove uma desigualdade na divisão de tarefas.

Existe ainda o fator da movimentação de empilhadeira entre clientes e colaboradores trazendo risco de acidente. Pode-se perceber na maioria das vezes que durante o processo de retirada da mercadoria do cliente há um alto número de reclamação, e a maioria alega demora no atendimento, falta de organização, prioridade para alguns clientes e despreparo dos colaboradores.

Os gerentes e supervisores são os responsáveis por coordenar as equipes operacionais, entretanto, os passos que são ensinados para os novatos são atividades incoerentes e sem destino, ações percebidas na vista técnica realizada no local. Pode-se observar que os gerentes muitas das vezes não conseguem gerenciar os conflitos internos, distribuir funções ou planejar e tomar suas decisões, tirando de si mesmo a responsabilidade pelo acontecimento, buscando sempre direcionar um responsável pela situação.

Existe um alto índice de rotatividade no período de experiência dos colaboradores, isto é, quando o mesmo se encontra no período de 45 ou 90 dias boa partes deles são desligados por não suprir a necessidade do gestor naquele momento, ou pela iniciativa do próprio colaborador.

Atos como estes são gerados pela situação que o centro de distribuição se encontra, proporcionando uma condição de trabalho não digna ao colaborador, e pelo recrutamento que de certa maneira acaba influenciando no resultado.

O R&S (recrutamento e seleção) de candidatos se tornou algo constante, tentando sempre suprir a ausência de mais um colaborador demitido, e a maioria das vezes por não ter recursos por parte da diretoria, o R&S não consegui finalizar as vagas no período de até trinta dias. O único recurso disponível para recrutar

candidatos e por recursos sem custo para a empresa, também por indicação ou pelo banco de currículo existente na empresa. Em média por mês são abertas, aproximadamente mais de 40 vagas para atender a empresa (filiais e CD). E o departamento conta somente com uma colaboradora para suprir todas estas vagas e mais 2 para atender as necessidades do departamento em outros subsistemas.

Constantemente no CD ocorre acidente de trabalho aumentando assim o índice de absenteísmo, o local não possui equipamentos e materiais específicos para auxiliar o acidentado até a chegada do primeiro socorro.

Foi feito um levantamento no período de abril a setembro de 2012 para identificar os tipos de rescisões, o que está demonstrado no quadro 5:

QUADRO 5: Quadro com os tipos de rescisões ocorridos no período de abril a setembro de 2012, no CD e nas demais lojas da rede da empresa estudada.

TIPOS DE RESCISÕES - CD				TIPOS DE RESCISÕES – LOJAS (5)		
Mês	**Qtd. de Demissões**	**Inciativa da Empresa**	**Iniciativa do Colaborador**	**Qtd. de Demissões**	**Inciativa da Empresa**	**Iniciativa do Colaborador**
ABRIL	23	19	4	17	8	9
MAIO	8	3	5	22	7	15
JUNH	9	4	5	12	3	9
JULH	15	10	5	11	1	10
AGOS	14	5	9	17	4	13
SETE	12	11	1	8	3	5
TO	**81**	**52**	**29**	**87**	**26**	**61**

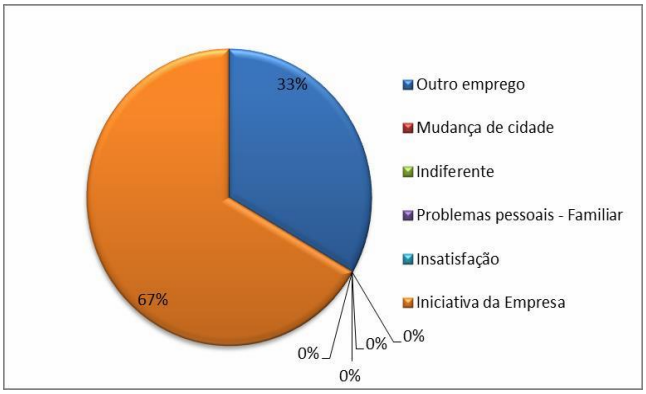
Fonte: COSTA, 2012.

Como demonstrado no quadro 5, nos tipos de rescisões no CD, mais de 64% dos colaboradores são desligados por iniciativa da empresa e 36% por decisão dos colaboradores. E no quadro de tipos de rescisões nas lojas, mais de 70% por decisão do colaborador e 30% por decisão da empresa. Como pode ser observado que a média de desligamento no CD é maior que a somatória de todas as cinco lojas da empresa. Nas lojas existe, um índice maior de colaboradores demitidos por decisão própria, e no CD, os colaboradores que são desligados são por iniciativa da empresa.

As causas pelos desligamentos apontados pelos gestores do CD são diversas. Os mesmos alegam ser mais viável e custo reduzido, o desligamento ainda no período de experiência, 45 ou 90 dias. A maioria dos gestores tenta encontrar situações para o encerramento do contrato de experiência, entretanto, há outras

causas que acabam influenciando os desligamentos inclusive os por iniciativa do colaborador.

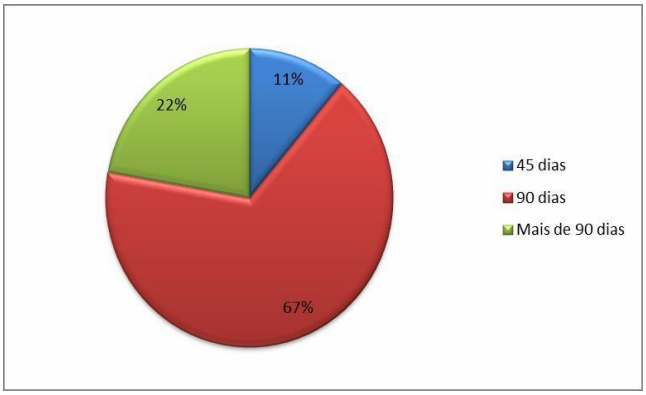
Para detectar as causas das demissões foi implantado, pelo departamento de Recursos Humanos, em outubro de 2012 a entrevista de desligamento. Os resultados destas entrevistas geraram alguns dados que sinalizaram as causas geradoras dos desligamentos. Conforme dados abaixo:



QUADRO 6: Gráfico referente ao levantamento dos motivos do desligamento.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2012.

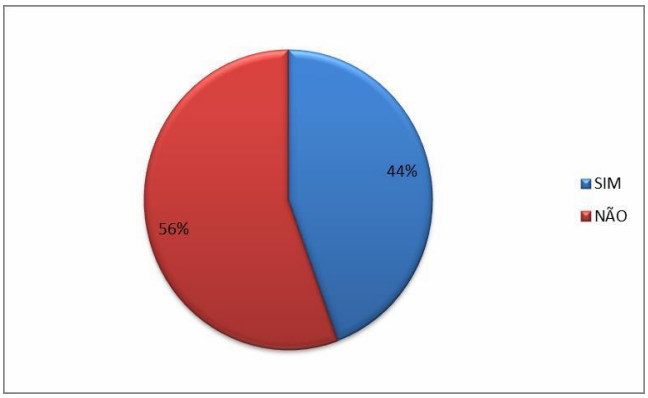
Fonte: COSTA, 2012.



QUADRO 7: Gráfico referente a quanto tempo o colaborador tem de empresa.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2012.

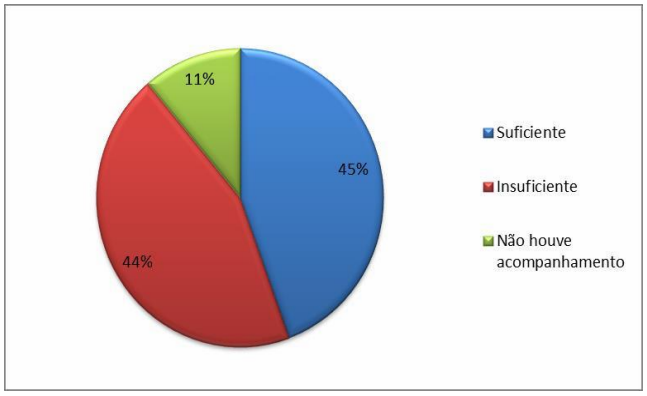
Quando questionados sobre quanto tempo estava trabalhando na empresa, 67% dos colaboradores respondeu que tinham 90 dias, isto é, último período da experiência, 22% respondeu que tinham, mais de 90 dias e 11% respondeu 45 dias, primeiro período da experiência. Pode-se concluir que a maioria dos colaboradores são desligados ainda no período de experiência.



QUADRO 8: Gráfico referente valorizado do trabalho pelo supervisor.

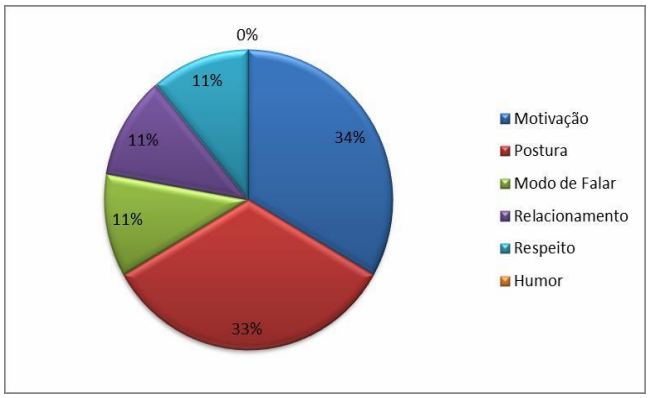
Fonte: Elaborado pela Autora, 2012.

Quando questionados se o trabalho era valorizado pelo seu supervisor, 56% dos colaboradores responderam que o supervisor não valoriza suas atividades e 44% que o supervisor valoriza suas atividades. Quando questionado como avaliaria o acompanhamento do seu supervisor, 44% responderam ser insuficiente, 45% responderam ser suficiente, e 11% responderam não ter acompanhamento dos seus supervisores.



QUADRO 9: Gráfico referente como o colaborador avalia o acompanhamento do seu supervisor.

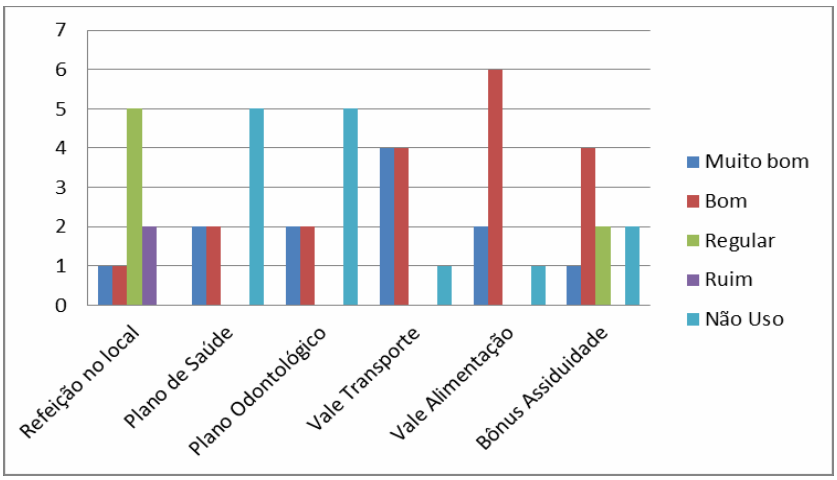
Fonte: Elaborado pela Autora, 2012.



QUADRO 10: Gráfico sobre comportamento do supervisor, na percepção do colaborador.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2012.

Quando questionados se estivesse no lugar do seu supervisor o que você mudaria, 34% responderam que seriam mais motivados, 33% responderam que mudariam a postura e 11% responderam que o respeito, relacionamento e modo de falar com os colegas. Ninguém respondeu bom humor.



QUADRO 11: Gráfico em relação aos benefícios oferecidos.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2012.

Quando questionado aos colaboradores sobre a sua opinião em relação aos benefícios, referente a refeição no local de trabalho, 55% afirmaram ser regular, 22% responderam ser ruim, 11,5% responderam que é muito boa e outros 11,5% responderam que é boa. Com relação ao plano de saúde, 56% responderam que não utilizaram o benefício, 22% responderam que utilizam o benefício e considera bom e 22% responderam ser bom. No que se refere ao plano odontológico foram obtidos os mesmos resultados. O vale transporte, 45,5% respondeu muito bom e 45,5% respondeu ser bom e somente 11,1% respondeu não utilizar o benefício. O vale alimentação via cartão, 67% responderam ser bom, 22% muito bom e 11% respondeu não usar, por não receber o benefício. Neste sentido é importante informar que o vale alimentação e fornecido para os colaboradores que compõe uma média salarial de até dois salários mínimos.

O benefício do bônus pela assiduidade, no valor de $50, 45% dos entrevistados responderam ser bom, 22% classificaram como regular, 22% declararam não utilizar o beneficio e 11% respondeu ser muito bom.

O absenteísmo tem sido muito frequente no CD. Colaboradores que se afastam por motivos de doença, acidente de trabalho e licença maternidade, até casos de faltas e abandono das atividades. No período da pesquisa, no mês de maio somente 3 colaboradores se ausentaram de suas atividades, em abril, junho e julho foi mantido uma média de 5 a 8 colaboradores e nos meses com maior índice de absenteísmo, agosto e setembro, a média ficou entre 12 a 15 ausentes.

O índice de rotatividade e o principal foco desde artigo, mediante as coletas de dados obtidas e descritas anteriormente, as causas apontadas vai desde a estrutura física do local que não é adequada para o desenvolvimento do colaborador em suas atividades, a falta de orientação, treinamento ou um processo de integração de todos que iniciam suas atividades no local, a divisão incorreta de tarefas, isto é, sobrecarga dos colaboradores que muitas vezes são remunerados como auxiliar e executam atividades de conferentes. Outra causa detectada são os gerentes que possui os requisitos e não conseguem gerenciar conflitos e lidar a equipe de trabalho, e muitas das vezes os mesmos passam uma parte do tempo jogando nos horários de suas atividades. Outra causa detectada são as promessas que o gerente geral constantemente faz a todos, entretanto sem ter a certeza que irá cumpri-las, o que

causa a desmotivação do colaborador.

QUADRO 12: Tabela do percentual de rotatividade.

TURNOVER - CD						
	A	**M**	**Jun**	**Jul**	**Ag**	**Sete**
Admitidos	1	7	13	44	21	11
Demitidos	2	8	9	15	14	12
Quadro de	1	1	12	12	15	161
Percentual	**14,**	**6,**	**9,1**	**23,**	**11,**	**7,1**

Fonte: Elaborado pela Autora, 2012.

A figura 12 demonstra que no mês de abril o quadro anterior, isto é, até o último dia do mês anterior, o CD era composto por 132 colaboradores, quando foram admitidos 14 e demitidos 24 colaboradores em abril, totalizando 122 colaboradores até o final do mês, gerando um índice de rotatividade de 14,4%. No mês de maio, o índice teve uma redução ficando com percentual de 6,1%, entretanto, é ainda considerado um nível alto. Já no próximo mês, junho, houve um aumento no índice, chegando a 9,1%. No mês mais alto, julho, foi obtido um índice de 23,4%, porém, os demitidos foram 15 colaboradores um número menor, isso ocorreu pelo aumento de quadro do CD, passando de 157 para 185 colaboradores. Nos meses de agosto e setembro, o índice continua sendo um percentual alto, onde em agosto o percentual foi de 11,4% e setembro com 7,1%, sendo que o ideal deveria ser abaixo de 1% a 2% mensal.

CONCLUSÃO

Diante dos resultados obtidos, acredita-se que são causas que levam ao alto índice de rotatividade na empresa estudada: ambiente organizacional inadequado, baixa iluminação, falta de estrutura física, escassez nos recursos tecnológicos, equipe de gerentes não qualificados, supervisores com perfis autoritário, falta de treinamento e integração, sobrecarga de atividades em alguns colaboradores e resistência a mudança. A falta de bebedouros em pontos estratégicos, não há fornecimento de copos descartáveis, pouca quantidade de equipamento de proteção, fornecimento de refeição no local com condições precárias de higiene e qualidade, baixa remuneração e falta manutenção na limpeza diária no refeitório e banheiro.

Não é prioridade da empresa atualmente o aspecto humano no que se refere à permanência do colaborador na empresa. A preocupação maior e atender as necessidades básicas, isto é, o que não pode deixar de fornecer aos colaboradores. A empresa não se preocupe em reconhecer, valorizar ou proporcionar melhorias para todos os colaboradores.

São pontos favoráveis à adoção de medidas para minimizar o quadro apresentado, uma sinalização da alta direção no sentido de reconhecer a problemática e da necessidade de serem adotadas medidas para reduzir os números apresentados.

Ocorre que os profissionais ocupantes dos cargos de gerência e alguns supervisores, que atuam diretamente com os colaboradores do setor estudado, não atendem aos requisitos mínimos necessários para a ocorrência da transformação desejada, e a gerencia costuma fazer promessas de promoções para alguns colaboradores, e não cumpri-las.

As causas encontradas contribuem para o aumento desenfreado deste índice de rotatividade no CD, e as causa nem sempre são passadas para o diretor geral.

Como este índice também influencia o recrutamento e seleção, pois nunca vai parar de recrutar e selecionar pessoas, por ser um local distante e de difícil acesso, acaba dificultado o recrutamento e seleção e para conseguir candidatos que tenham interesse pelas vagas que surgem a cada semana. O desgaste torna-se preocupante, pois a concorrência sempre busca oferecer o melhor para seu candidato.

Para que se consiga uma melhoria será necessária uma mudança primeiramente da gerência e depois buscar melhorar as condições de trabalho, para trazer uma satisfação ao colaborador, motivando-o a permanecer na empresa.

REFERÊNCIAS

CABRAL, Marcelo. **Como anda a rotatividade de funcionários dentro de nossas empresas?** 2009. Disponível em: http://rehagro.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=1276. Acessado em 03/12/2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 7 ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo: Atlas, 2009.

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

_____. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. 7 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7 ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

GEORGE, T. Milkovich; JOHN, W. Boudreau. **Administração de recursos humanos.** Tradução Marcondes, C. Reynaldo. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. 10 reimpr. São Paulo: Altas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional:**

descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

Artigo recebido em: 08 de novembro de 2014
Aprovado em: 10 de janeiro de 2015

Revista eletrônica
ISSN 2358-6079 Faculdade Lions

http://www.faclions.com.br/revista

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EVENTOS E O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO: UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA COPA DO MUNDO 2014

Kezya Silva Coelho Lima[1]
Giovanna Adriana Tavares Gomes[2]
Victória de Melo Leão[3]

Resumo: Diante do crescimento do turismo e do setor de eventos, megaeventos como Copa do Mundo e Olimpíadas ganham importância, pois são momentos de integração de eventos e turismo. A partir dessa perspectiva é necessária atenção para a organização da cidade e do país que recebem os eventos por se tratar de uma grande oportunidade para desenvolver o turismo durante e após a sua realização. A partir daí há a necessidade de planejar de forma estratégica a organização dos locais que recebem esse turista para que seja aproveitado todo o potencial que o evento traz consigo. Utilizar o evento como oportunidade para promover o desenvolvimento do turismo é o que instiga a pesquisa a seguir, que se propõe a analisar as ações pensadas e tomadas pelo Ministério do Turismo em relação ao planejamento estratégico para a Copa do Mundo 2014 através do estudo de documentos divulgados pelo mesmo. Desse modo é possível confrontar ações planejadas em relação às ações realizadas e perceber o que pode ser melhorado, o legado e as oportunidades que o evento pode trazer para o desenvolvimento do turismo no Brasil.
Palavras-chave: Turismo, Megaeventos, Planejamento Estratégico, Copa do Mundo 2014.

[1] Mestranda em Turismo no Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília (CET/UnB). Turismóloga pelo IFG - Campus Goiânia (2013) e Especialista em Gestão de Empreendimentos Turísticos e Eventos pelo SENAC Cora Coralina em Goiânia (2014). E-mail: kezya.c.lima@gmail.com.
[2] Mestra em Turismo e Hotelaria pela Universidade Vale do Itajaí – SC. Bacharel em Turismo pela Faculdade Cambury – GO. Docente na Faculdade Cambury – GO e Coordenadora de Pesquisa Turística na Agência Estadual de Turismo – GOIÁS TURISMO – IPTUR – OBSERVATÓRIO DO TURISMO. E-mail: giotavares.adriana@hotmail.com.
[3] Pós- Graduada em Docência no Ensino Superior pela FABEC – GO. Tecnóloga em Planejamento Turístico pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Campus Goiânia. E-mail: victoriamleao@outlook.com.

INTRODUÇÃO

O turismo têm-se consolidado como fenômeno social e o olhar planejador é fundamental para que seu desenvolvimento seja conduzido de forma adequada. A realização de um megaevento como a Copa do Mundo se torna a possibilidade de desenvolver em um destino aspectos como qualificação, infraestrutura, além de toda oportunidade de promoção e marketing das cidades que recebem os jogos como do país que recebe o evento. Com o advento da Copa do Mundo 2014 no Brasil se fez necessário todo um planejamento que organizasse o país e construísse ou melhorasse a estrutura já existente para receber o turista durante e após o evento.

A realização da Copa do Mundo contribuiu para que o país se tornasse assunto presente na mídia e alvo da atenção dos profissionais envolvidos na realização desse megaevento. Com possibilidade de atrair um grande volume de turistas e de divulgar o país enquanto destino internacional várias oportunidades são potencializadas e, diante delas, o planejamento se torna ferramenta fundamental para o alcance de sucesso. Pensando na importância do planejamento estratégico na gestão do turismo e para a realização de megaeventos foi realizada essa pesquisa.

Através de pesquisa bibliográfica e documental buscou-se identificar as ações planejadas em comparação com as ações que foram tomadas, considerando conceitos de planejamento estratégico e sua importância para o alcance dos objetivos. Confrontando os objetivos desejados desde o início do planejamento da realização da Copa do Mundo no Brasil é possível identificar onde houve sucesso e onde há necessidades de melhoria.

A análise foi centralizada em dois documentos principais: Proposta Estratégica de Organização Turística - Copa 2014 e Balanço de Gestão – Janeiro de 2014. Além desses também foram observados dados de outras informações como o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores – 2013; Estatísticas básicas do turismo – Brasil 2006-2012 – Junho 2013; e Copa das Confederações - Brasil 2013 – Características do público geral e da demanda turística internacional. Todos esses documentos oficiais do Ministério do Turismo (Mtur).

Através da análise desses documentos e buscando relacionar os conceitos do planejamento estratégico com o turismo e com as práticas propostas pelo Ministério do Turismo esse trabalho se propõe a identificar as boas práticas e propor melhorias no processo de planejamento do turismo utilizando-se dos eventos

como oportunidade de desenvolvimento do turismo. A partir desse ponto, há a possibilidade de retroalimentação no processo de planejamento, ou seja, novas informações que podem direcionar a um novo planejamento e melhoria do processo em momento futuro.

TURISMO E EVENTOS

A realização de eventos possui relação com o turismo, pois podem se tornar oportunidade para promover o desenvolvimento do turismo em parceria com o desenvolvimento local. A FGV considera o aspecto econômico do turismo e, num documento denominado “O impacto econômico dos eventos internacionais realizados no Brasil 2007/2008” diz que “o Turismo de Eventos é um segmento que vem apresentando crescimento significativo nos últimos anos, sendo uma fonte de receita almejada por muitos destinos turísticos no Brasil e no exterior”.

O turismo chamado “Turismo de Negócios e Eventos” é motivado por questões profissionais tais como participações em congressos, convenções, eventos acadêmicos e esportivos. Porém não podemos ignorar sua importância e seu papel no desenvolvimento do turismo. O evento envolve a utilização de recursos como hotelaria, restaurantes, atrativos e todo o trade na sua realização. Para Lemos “a lógica de produção de eventos está inserida nesse meio social e tem capacidade de gerar valor turístico e transformar esse meio em espaço turístico, mesmo recorrendo a insumos não constituintes do sistema turístico” (2002, p. 91). Seu reconhecimento enquanto segmento e tipo de turismo se dá justamente pela apropriação desses recursos para que ele aconteça, e também pela oportunidade de divulgação e promoção de um destino.

Os eventos fazem parte do dia a dia de todos nós. Podemos mencioná-los desde uma simples comemoração de aniversário entre amigos, uma reunião de trabalho até grandes eventos corporativos, de marketing, feiras e também eventos esportivos como a Copa do Mundo e as Olimpíadas. O que sempre observamos em todos eles é que há um planejamento envolvido e existe uma finalidade em comum em relação aos participantes.

> Muito mais que um acontecimento de sucesso, festa, linguagem de comunicação, atividade de relações públicas ou mesmo estratégia de marketing, o evento é a soma de esforços e ações planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público-alvo (BRITTO E FONTES, 2002, p.20).

Do simples aos mais elaborados, os eventos exigem planejamento e envolvem a soma de vários esforços. É importante observar que estes esforços não são somente daqueles que pensam o evento, mas de todos os setores que estão envolvidos na execução dele.

Para Barbosa (2003) o planejamento do evento vai além da organização do evento em si, mas também envolve toda a infraestrutura de planejamento urbano e turístico. Segundo ele:

> A abordagem do planejamento nos remete a uma visão mais técnica, onde podem ser estudadas as variáveis endógenas e exógenas que podem levar ao sucesso ou fracasso do evento. Desta forma, esta abordagem, é sem dúvida extremamente útil para o planejamento urbano e turístico da localidade em questão. (2003)

Ruschmann (2001), “ressalta a necessidade do planejamento sistemático para o desenvolvimento turístico em localidades receptoras, primeiramente através da discussão de conceitos básicos acerca do tema.” Desse modo percebemos quão importante é o planejamento de um destino para receber o turista. Sendo assim, a compreensão desses conceitos básicos é fundamental para o desenvolvimento do turismo e a realização de eventos.

O planejamento pode ser entendido então como uma importante ferramenta para tomada de decisões. Com seu auxílio é possível identificar pontos fortes, pontos fracos; as oportunidades e as ameaças. A partir da identificação desses elementos, traçar um plano de trabalho efetivo, ou seja, que obtenha resultados que permaneçam em longo prazo. Para Oliveira (2007), ter um efetivo plano de trabalho estabelece:

> [...] as premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico; As expectativas de situações almejadas pela empresa; Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados; O quê, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar os recursos – atuais e futuros – da empresa (OLIVEIRA, 2007, p.38).

Para Petrocchi (2001) o conhecimento da hierarquia de planejamento é importante para direcionar de forma correta as ações e os esforços a fim de planejar o espaço turístico. Ele ainda afirma que:

> O turismo para acontecer de forma adequada, com respeito ao meio e produzindo benefícios precisa da participação da sociedade que compõe o núcleo de turismo. Exige-se inicialmente do gestor desse sistema uma grande habilidade para fazer diagnósticos. É preciso ter conhecimento do que esta

> ocorrendo, quais são as deficiências e as potencialidades, onde estão os estrangulamentos etc. No diagnóstico já se faz necessário identificar o 'endereço' dos problemas: se estão no plano estratégico, tático ou operacional. Ou nos três. Feito o diagnóstico adequado, estabelece-se o processo de planejamento e os elos invisíveis entre os três tipos de plano e as atividades contidas em cada um deles (PETROCCHI, 2001, p. 70).

Desse modo é possível estabelecer planos e direcionar as áreas envolvidas a um único objetivo que foi determinado no processo de planejamento. Percebe-se, então, que fazem parte do planejamento etapas como diagnóstico, definição de metas e planos de ação. O planejamento estratégico define tais metas, os planos de ação se referem ao planejamento tático e o planejamento operacional é o plano tático em ação, ou seja, a materialização do que foi pensado e determinado no início do processo. Este processo, se bem feito e bem estruturado em todos os níveis hierárquicos, acompanhados de retroalimentação, tem a capacidade de trazer sucesso no alcance dos objetivos definidos e fazê-lo de modo ordenado trazendo resultados também em longo prazo.

Estar atento ao planejamento para o bom desenvolvimento do turismo é fundamental. Receber um megaevento como a Copa do Mundo é receber um grande número de turistas. E para que o evento seja um sucesso e os resultados sejam obtidos a curto, médio e longo prazo, o planejamento é uma etapa indispensável e uma ferramenta eficiente na busca pelo sucesso do evento e do turismo na localidade receptora.

Vale ressaltar a importância da participação de todos os atores para a realização do planejamento afim de que ele contemple de fato todo o setor produtivo de modo a gerar desenvolvimento sustentável e os benefícios possam atingir não somente a rede de empresas envolvidas, mas toda a comunidade.

O PLANEJAMENTO PARA A COPA DO MUNDO 2014

Após o Brasil ser escolhido como sede da Copa do Mundo FIFA 2014 diversos projetos foram desenvolvidos com o objetivo de organizar o país para receber o evento. Outros projetos como o "Plano Aquarela" ganharam força e novos objetivos frente à proximidade da Copa do Mundo e das Olimpíadas ao país.

O Ministério do Turismo em parceria com a FGV (Fundação Getúlio Vargas) elaborarou o Caderno de "Proposta Estratégica de Organização Turística Copa do Mundo 2014". Seu objetivo foi apresentar diretrizes de gestão afim de

“proporcionar um melhor acolhimento aos visitantes e melhorar a competitividade dos destinos turísticos brasileiros, principalmente proporcionar crescimento econômico e desenvolvimento social deixando um legado a população brasileira”.

Conforme o Caderno de Proposta Estratégica de Organização Turística Copa do Mundo 2014 os eixos de atuação seriam:

> 1) estruturação e preparação das cidades-sede, executando o aperfeiçoamento da infraestrutura básica necessária à atividade turística, como revitalização de áreas consideradas de alto potencial turístico, aperfeiçoamento da sinalização turística e viabilização do aproveitamento turístico do entorno;
> 2) atratividade e satisfação do turista por meio da qualificação profissional de serviços como receptivos de aeroportos, estações, hotéis, funcionários de restaurantes, motoristas de táxi e outros serviços;
> 3) promoção do País por meio do planejamento de marketing, gerando com isso o aumento da exposição internacional e nacional do destino Brasil; e
> 4) crescimento sustentável de novos investimentos em diversas áreas, como a da atividade hoteleira, por meio da oferta de mecanismos de fomento (BRASIL, 2012, p. 6).

A figura a seguir é apresentada no Caderno de Propostas Estratégicas de Organização das Cidades-sede da Copa do Mundo de Futebol 2014. Trata-se de um Mapa Estratégico que facilita a visualização dos “objetivos Institucionais e Intermediários, os resultados esperados e os programas ou projetos que facilitaram a implementação dessa estratégia”.

Figura 1: Mapa Estratégico

Fonte: Caderno de propostas estratégicas de organização turística das cidades-sede da Copa do Mundo 2014

O objetivo principal se trata da visão geral do planejamento estratégico. Os projetos e programas estão relacionados às diretrizes que envolvem desde a infraestrutura básica a *marketing*, sustentabilidade e gestão pública dentre outros fatores. Por serem setoriais se referem ao planejamento tático e vão se fragmentando nas propostas do planejamento operacional.

Ainda, segundo o Caderno de Propostas Estratégicas de Organização Turística das Cidades-Sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014, as diretrizes foram desmembradas em FCS (Fatores Críticos de Sucesso) os quais realmente direcionam o foco das ações para o desenvolvimento deste planejamento:

Tabela 1: Diretrizes e Fatores Críticos do Sucesso

DIRETRIZ	**FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO**
Serviços e equipamentos turísticos	Serviços de hospedagem
	Serviços de alimentação
	Atrativos turísticos
	CAT
	Sinalização turística
Qualificação	Segurança para o turismo
	Hospedagem
	Alimentação
	Receptivo
	Serviços em geral
Marketing	Planejamento de Marketing
Gestão pública e financiamentos	Fundos e linhas de financiamento
	Articulação e cooperação para o desenvolvimento do turismo
	Coordenação institucional
Sustentabilidade	Enfrentamento à exploração infanto-juvenil
	Produção associada à cultura
	Meio Ambiente
Acesso aéreo	Acesso aéreo
	Acesso rodoviário
	Acesso aquaviário (quando aplicável)
Infraestrutura	Aplicação dos recursos em consonância com a Copa do Mundo

Fonte: Caderno de propostas estratégicas de organização turística das cidades-sede da Copa do Mundo 2014

Dentre tais diretrizes foram analisadas alguns dos investimentos realizados em 2013 conforme dados apresentados no Balanço de Gestão divulgado

pelo Ministério do Turismo em Janeiro de 2014. No quadro abaixo apresentamos alguns investimentos e sua finalidade:

Tabela 2: Investimentos para a Copa do Mundo 2014

Tema	**Investimento**	**Finalidade**	**Órgãos responsáveis e parcerias**
Acessibilidade	R$ 98,5 milhões	Obras de acessibilidade	Intervenções que contribuem para a qualidade de vida da população local e ampliam o acesso de turistas com deficiência ou mobilidade reduzida.
Centro de Atendimento ao Turista	R$ 24,1 milhões	Implantação e reforma de 105 CAT's	Governo estadual e municipal
Sinalização turística	R$ 41,8 milhões	167 pontos turísticos sinalizados	Governo estadual e municipal
Qualificação profissional	Meta de 157 mil vagas para cursos relacionados ao receptivo turístico	Ate outubro de 2013 foram 36,7 mil inscrições sendo 16 mil somente nas cidades-sede.	Foi reformulado em 2013
Hotelaria	R$ 990 milhões	Construção e reforma de hotéis nas cidades-sede.	Agentes financeiros: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia e BNDS.

Fonte: Elaborado pelo autor

As obras tinham previsão de entrega para final de 2012 em virtude da Copa das Confederações que seria uma espécie de ensaio para a Copa do Mundo em 2014. Na ocasião da Copa das Confederações foram realizadas pesquisas do

perfil do turista estrangeiro. Segue algumas das percepções realizadas e mencionadas no resultado:

- Os três países com mais participação na Copa das Confederações foram México, Estados Unidos e Uruguai.
- A internet foi a principal fonte de informação consultada para a realização da viagem ao Brasil (43,8%)
- Alojamento, restaurantes e diversão noturna, itens da infraestrutura, foram bem avaliados pelos turistas estrangeiros.
- O atendimento no idioma estrangeiro foi um dos itens que recebeu as piores avaliações entre todas, ficando na frente apenas da avaliação dos preços da alimentação no estádio.
- A Copa das Confederações foi aprovada pela maior parte dos turistas internacionais entrevistados.

Devido má avaliação no atendimento no seu idioma o Ministério do Turismo investiu nos CAT's e na qualificação profissional. Essa qualificação foi realizada por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico, o Pronatec Turismo que aplicou 44 cursos com foco no atendimento ao turista e cursos para desenvolver o aprendizado de um segundo idioma, como o inglês e o espanhol. Foram beneficiados com os cursos de idiomas agentes de turismo, taxistas e profissionais que teriam contato direto com os visitantes como, por exemplo, policiais e corpo de bombeiros.

COPA DO MUNDO 2014 E SUAS CONTRIBUIÇÕES

Na organização de um megaevento como a Copa do Mundo se faz necessária o envolvimento de todas as esferas governamentais (Municipal, Estadual e Federal) para desenvolver atividades relacionadas com a melhoria da cidade para bem receber o turista. O governo federal terminou 2013 com R$ 8 bilhões em investimentos em infraestrutura com a finalidade de ajudar mais de 4.000 municípios a se prepararem para a Copa do Mundo e Olimpíadas. Parte dos recursos foi direcionada para que Estados e Municípios fizessem a gestão e aplicassem nas obras necessárias para suprir essa demanda.

Para preparar o país com o objetivo de receber bem o turista é necessário considerar diversos fatores. Entendendo isso o Ministério do Turismo realizou investimentos em diversas áreas. Foram disponibilizados recursos para infraestrutura, hotelaria, sinalização, acessibilidade, CAT's, capacitação e diversas outras áreas que envolvem o bem receber o turista. Além disso, o Mtur (Ministério do Turismo) acredita que investimentos na infraestrutura, qualificação e nos serviços seja um dos legados do evento para o turismo brasileiro.

O planejamento do evento passou pelas etapas do planejamento. Houve o planejamento estratégico onde foi definido a Proposta Estratégica de Organização Turística – Copa 2014, que foi direcionado a Estados e Municípios e cada um pôde realizar o seu planejamento tático e operacional de modo a viabilizar e executar as atividades referentes ao evento Copa do Mundo 2014. Antes mesmo da elaboração deste planejamento estratégico já havia um trabalho de diagnóstico através da identificação dos Destinos indutores do turismo. Esse diagnóstico direcionou a escolha das cidades sede e foi fonte de informações importantes na elaboração do planejamento estratégico.

Além dessas etapas houve um momento de *feedback* quando foi realizada a pesquisa durante a Copa das Confederações. Os resultados dessa pesquisa serviram de informações que foram utilizadas para pensar em novas estratégias e direcionar ações do Ministério do Turismo. Esse processo se trata da retroalimentação que é necessária durante o processo de planejamento estratégico, pois permite coleta de novas informações que podem corrigir falhas e melhorar o processo, otimizando ainda mais os resultados.

Em linhas gerais o processo de planejamento foi realizado de modo adequado. Porém muito foi focado no momento do evento. O planejamento do turismo deve levar em consideração não somente a atividade turística em si, mas todo o impacto que ela gera para a sociedade e a população local. A realização de um grande evento como a Copa do Mundo deve servir como catalisador do desenvolvimento do destino para a sociedade e não somente para o turista.

Não podemos negar o sucesso do evento, como um todo, a divulgação do país como destino internacional e os benefícios que isso trará em longo prazo. Como legado da realização da Copa do Mundo, podemos mencionar cidades melhores estruturadas para receber turistas; revitalização de pontos turísticos e sinalização; a possibilidade de disputar a realização de outros eventos internacionais no Brasil.

Porém ao observar a pesquisa percebemos pontos de melhoria que merecem atenção para a contínua realização do planejamento estratégico.

De modo geral as propostas alcançam as esferas necessárias para a organização do espaço com finalidade de receber o turista, pois vão desde a liberação de investimentos em rede hoteleira, construção e ampliação dos CAT's e alcança também a qualificação de profissionais de diversas áreas que envolvem o setor turístico e que são movimentadas com grandes eventos como a Copa do Mundo.

Observamos também que após pesquisas realizadas durante a Copa das Confederações houve uma maior preocupação sobre a "comunicação com o turista". Fator esse que levou o Ministério do Turismo a se preocupar com a situação dos CATs (Centros de Atendimento ao Turista) e a qualificação em relação ao ensino de um segundo idioma:

> [...] o portal da COPA reforça a necessidade ao investir na comunicação com o turista, o MTur atende a uma das principais reivindicações dos estrangeiros que visitaram o País durante a Copa das Confederações: melhorar o atendimento em língua estrangeira. Durante o torneio, metade dos turistas estrangeiros que visitaram o Brasil manifestaram dificuldades em se comunicar, de acordo com uma pesquisa do Ministério do Turismo (MTur), feita em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). No período foram entrevistados 1.338 turistas estrangeiros em aeroportos brasileiros (PORTAL DA COPA, 08 jan. 2014).

Desse modo é possível perceber que apesar da preocupação com essas áreas desde o início do planejamento do evento ainda temos problemas em relação à:

- Deficiência no ensino de um segundo idioma;
- Deficiência na estrutura dos CAT's e na comunicação em geral com o turista estrangeiro;
- Problemas na relação prestador de serviço e consumidor, no que se refere à cobrança de valores exagerados devido o grande evento;
- Ausência de placas e cardápios em espanhol;

A qualificação dessas pessoas reflete diretamente na percepção da qualidade da prestação de serviço e do evento como um todo por parte do turista estrangeiro e irá refletir na satisfação do cliente. Essa satisfação reflete no *marketing* que esse turista fará do destino, se positivo ou negativo, e também na sua intenção de retorno ao Brasil, por esse motivo é um fator muito importante a ser considerado.

Apesar do advento da tecnologia e da facilidade de informação através da internet, os CAT's ainda são fonte de informações para os turistas. A efetiva

estruturação desses centros de atendimento, bem como a elaboração de materiais informativos e de divulgação de qualidade, terão importante influência no conhecimento e na percepção do turista de determinado destino o que influenciará por consequência na divulgação espontânea e mais uma vez o retorno deste turista ao Brasil.

O problema na comunicação com o turista em um segundo idioma tem seu início na educação de base. Desse modo, parcerias do Ministério do Turismo com o Ministério da educação na criação de projetos voltados para a melhoria do ensino de inglês e espanhol na rede pública seriam uma forma de melhorar a qualidade dessa comunicação com o turista estrangeiro em longo prazo.

Em curto prazo manter propostas como as realizadas pelo Pronatec e direcionar, de forma efetiva, as pessoas que já trabalham nos CAT's, estabelecer parcerias e oferecer cursos de capacitação em língua estrangeira de fácil acesso para empresas que lidam com o turista estrangeiro seriam alternativas para sanar essa deficiência que já foi identificada e apontada pelo turista estrangeiro que vem ao Brasil.

Realizar ações de marketing direcionadas para países da América Latina a fim de aumentar o número de turistas vindos desses países e, além disso, investir em materiais promocionais e também placas e cardápios em espanhol pode ser uma estratégia para atrair e manter esses turistas. Isso também foi sugerido e criticado pelo Secretário de Turismo do Estado do Rio de Janeiro. Segundo ele o governo federal investiu muito no inglês deixando de lado a segunda língua mais falada na América Latina. É importante também manter toda a infraestrutura criada conservada e em uso. Parceria com clubes de futebol, por exemplo, são possibilidades de manter em uso os estádios além de promover a prática de esportes.

O LEGADO DA COPA DO MUNDO 2014

Diversas ações tiveram sucesso e obras em infraestrutura e mesmo a qualificação ficam como legado da realização da Copa do Mundo no Brasil. Além disso, a projeção e o marketing realizado através do evento contribuem para a divulgação e futura consolidação do Brasil como destino turístico e também de eventos internacionais.

Apesar do sucesso do evento e de um planejamento estratégico bem estruturado é possível identificar falhas no processo de fiscalização e na consideração

de alguns fatores como cardápios no idioma espanhol. A identificação de pontos de melhoria também faz parte do processo de planejamento estratégico e podem contribuir para a correção e otimização dele. Considerando que o planejamento estratégico visa resultados em longo prazo, sua revisão é importante para que ele esteja sempre atualizado e possa direcionar ações que tragam resultados efetivos.

A Copa do Mundo foi realizada, porém é apenas um dos grandes eventos que ocorreu no Brasil, pois podemos lembrar-nos da Jornada Mundial da Juventude e ainda teremos as Olimpíadas 2016. Considerar essas percepções de pontos de melhoria pode contribuir para a correção de possíveis falhas e o investimento em políticas públicas que unam a educação para o turismo desde a educação de base.

Elaborar projetos que tragam essa consciência à população, aliados ao trabalho de marketing hoje realizado pela EMBRATUR e Ministério o Turismo em conjunto com a qualificação e valorização do profissional qualificado, com certeza trarão resultados que permanecerão ao longo do tempo e não serão restritos ao momento da realização de um grande evento. Mas permanecerão como legado tornando o turismo cada vez mais um fator importante para o desenvolvimento do setor do turismo.

Deve-se observar a necessidade do planejamento em todos os níveis, estratégico, tático e operacional para gerar resultados que além de eficiente e eficaz sejam efetivos. Isso quer dizer que esse planejamento deve ser pensado à longo prazo a fim de alcançar resultados que atendam a necessidade urgente dos grandes eventos mas que tenha capacidade de permanecer ao longo do tempo e trazer resultados cada vez melhores.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, M. L. **Jogos Pan-Americanos 2007 – Compreensão dos impactos a busca de uma estratégia para maximizar os benefícios**. Rio de Janeiro. 2003.

BRITTO, Janaina; FONTES, Nena. **Estratégias para eventos:** uma ótica do marketing e do turismo. 2 Ed. São Paulo: Aleph, 2002

LEMOS, Leandro de. Para além da superfície: um exame teórico sobre eventos turísticos. In: GASTAL, Susana; BENI, Mario Carlos; CASTROGIOVANNI, Antônio Carlos. **Turismo, investigação e crítica**. São Paulo: Contexto, 2002.

OLIVERIA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 24 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PETROCCHI, Mario. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

RUSCHMANN, D; WIDMER, G. Planejamento turístico. In: ANSARAH, M. G. R. Turismo**. Como aprender, como ensinar**. Volume II. 3 Ed. São Paulo: Senac, 2001

BRASIL. Ministério do Turismo. **Balanço de Gestão** – Janeiro de 2014. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/. Acesso em: 05 ago. 2014.

_____. **Copa das Confederações** - Brasil 2013 – Características do público geral e da demanda turística internacional. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/copa_2014>. Acesso em: 12 ago. 2014.

_____. **Estatísticas Básicas do Turismo Brasil** – Ano 2012. Mtur, Junho 2013. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes. Acesso em: 05 ago. 2014.

_____. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores 2013**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/destinos_Indutores> Acesso em: 06 ago. 2014.

_____. **Proposta Estratégica de Organização Turística** – Copa 2014. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/copa_2014>. Acesso em: 05 ago. 2014.

_____. **PORTAL DA COPA** – GOVERNO FEDERAL. Disponível em: <www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/turismo-investe-em-duas-frentes-para-aprimorar-a-recepcao-a-estrangeiros>. Acesso em: 07 ago. 2014.

Artigo recebido em: 03 de dezembro de 2014
Aprovado em: 01 de fevereiro de 2015