

Volume 1

Eunice Mancebo
Luciano Pereira
Andressa Werneck

Gestão de Empresas Turísticas I





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Volume 1

Eunice Mancebo
Luciano Pereira
Andressa Werneck

Gestão de Empresas Turísticas I



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da
Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:



FAPERJ

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000

Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

Vice-presidente

Masako Oya Masuda

Coordenação do Curso de Turismo

UFRRJ - Maria Angélica Maciel Costa

UNIRIO - Camila Moraes

CEFET - Claudia Fragelli

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Eunice Mancebo

Luciano Pereira

Andressa Werneck

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Flávia Busnardo

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Ana Cristina Andrade

Marcelo Alves da Silva

Marcelo Franco Lustosa

Paulo Alves

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

EDITOR

Fábio Rapello Alencar

COORDENAÇÃO DE REVISÃO

Cristina Freixinho

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Beatriz Fontes

Carolina Godoi

Cristina Freixinho

Elaine Bayma

Patrícia Sotello

Thelenayce Ribeiro

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Bianca Giacomelli

DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Alexandre d'Oliveira

ILUSTRAÇÃO

Sami Souza

CAPA

Sami Souza

PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2013, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

W491g

Mancebo, Eunice.

Gestão de empresas turísticas I. v.1. / Eunice Mancebo, Luciano Pereira, Andressa Werneck. - Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2014. 208 p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-830-9

1. Turismo-administração de empresas. 2. Turismo-gestão. I. Pereira, Luciano. II. Werneck, Andressa. III. Título.

CDD: 658

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Gustavo Reis Ferreira

Universidades Consorciadas

**CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA**
Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

**IFF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE**
Reitor: Luiz Augusto Caldas Pereira

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Ana Maria Dantas Soares

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiralves de Castro

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Carlos Levi

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Ana Maria Dantas Soares

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca

SUMÁRIO

Aula 1 – Introdução à gestão de empresas turísticas _____	7
Eunice Mancebo Luciano Pereira Andressa Werneck	
Aula 2 – Ambiente organizacional _____	29
Eunice Mancebo Luciano Pereira Andressa Werneck	
Aula 3 – Funções internas da empresa e estratégia _____	49
Eunice Mancebo Luciano Pereira Andressa Werneck	
Aula 4 – Competitividade: análise pelas cinco forças e matriz SWOT _____	71
Eunice Mancebo Andressa Werneck	
Aula 5 – A Era da Qualidade _____	91
Eunice Mancebo Andressa Werneck	
Aula 6 – Modelo de gestão centrado na ISO 9001 _____	115
Eunice Mancebo Andressa Werneck	
Aula 7 – Responsabilidade Social Empresarial _____	133
Eunice Mancebo Andressa Werneck	
Aula 8 – Sistema de Gestão Ambiental _____	151
Eunice Mancebo Andressa Werneck	
Aula 9 – Gestão do capital humano _____	171
Eunice Mancebo Andressa Werneck	
Aula 10 – Aprendizagem organizacional _____	187
Eunice Mancebo Andressa Werneck	
Referências _____	203

1

Introdução à gestão de empresas turísticas

*Eunice Mancebo
Luciano Pereira
Andressa Werneck*

Meta da aula

Desenvolver os conceitos de gestão e de empresas turísticas, atentando para as especificidades destas últimas e de seus produtos.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 definir o conceito de organização;
- 2 caracterizar o produto turístico.

Introdução

No contexto de economia globalizada, as empresas depararam-se com cenários complexos, onde é necessário estabelecer as melhores práticas com a finalidade de obter resultados satisfatórios, em conformidade com os seus objetivos. O avanço da tecnologia, da capacidade de comunicação, o aumento da oferta de transportes, do surgimento de novos destinos e a valorização dos existentes modificaram o cenário do turismo e dos negócios no setor, bem como promoveram o desenvolvimento e o aumento da qualidade de vida dos habitantes dos destinos turísticos.

A crescente demanda proporcionada pelo crescimento do turismo em nível global encontra-se repercutida na sua importância enquanto fenômeno capaz de promover o desenvolvimento em níveis locais e regionais. O turismo é um dos maiores setores da economia global, tendo contribuído de forma significativa para o desenvolvimento de muitas economias ao redor do planeta.

Segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) em 2008, o fenômeno havia gerado 922 milhões de deslocamentos em nível internacional, representando receitas em torno de 944 bilhões de dólares americanos. Entre 1995 e 2007, o turismo nos países emergentes e nos mercados em desenvolvimento cresceu o dobro dos países desenvolvidos, consolidando-se como um fator vital para tais economias. O turismo é uma das principais fontes de receitas no mundo com estimativas de crescimento no deslocamento de indivíduos em nível internacional à ordem de 1,6 bilhão para 2020. Dados extraídos do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) apontam que esse segmento só perde para a indústria do petróleo, sendo uma atividade que movimenta, anualmente, 4 trilhões de dólares americanos e gera aproximadamente 280 milhões de empregos por ano em todo o mundo.

Enquanto atividade econômica, o turismo encontra-se dividido em diversos setores, como o hoteleiro, o de transporte aéreo, entre diversos outros.

Na realidade do mundo contemporâneo, cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o fracasso das organizações depende da qualidade de sua gestão. O objetivo desta aula será conceituar organização e gestão, além de apresentar as empresas turísticas e suas características.

Organizações

Uma organização é o resultado da união de esforços individuais que tem por finalidade realizar e alcançar objetivos de forma coletiva. É por meio das organizações que objetivos difíceis de serem atingidos individualmente se realizam.

Em virtude das suas limitações individuais, o ser humano necessita agrupar-se, visando através de uma cooperação coletiva atingir seus objetivos. Nessa linha de pensamento, é possível percebermos que a organização é um sistema formado por duas ou mais pessoas articuladas de forma a atingir o objetivo almejado.

Enquanto um sistema formado por personalidades heterogêneas, a organização pode ser vista como algo flutuante, instável, uma vez que seus colaboradores são indivíduos com experiências de vida e expectativas distintas. Suas contribuições podem variar de momento a momento, de acordo com o grau de expectativa e futuras recompensas.

As organizações são compostas por três pressupostos básicos que sustentam seus objetivos:

1. *As pessoas* – que, mesmo atuando de forma individual, colaboram para o propósito coletivo.
2. *As tarefas* – que correspondem às atividades e rotinas realizadas no seio da organização.
3. *A administração* – que tem por finalidade planejar, liderar, organizar, acompanhar e gerir os recursos necessários para o alcance dos objetivos.

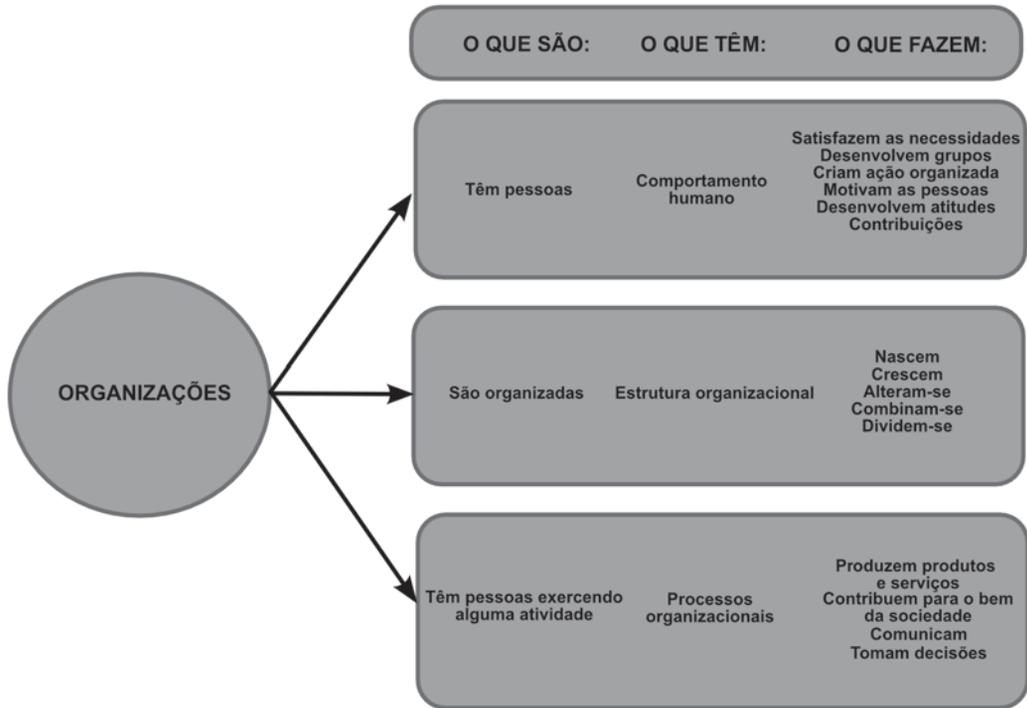


Figura 1.1: Formação das organizações.

Fonte: Chiavenato (2004).

Analisando a figura anterior, podemos perceber que as organizações devem ser pensadas através de três fundamentos elementares, a saber: *o que são, o que têm e o que fazem*. Em todos esses fundamentos, existe a participação das pessoas no contexto organizacional.



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Releia os primeiros parágrafos da aula e explique o conceito de organização:

Resposta Comentada

Uma organização é formada por mais de uma pessoa e é fundamental haver comunicação e articulação entre elas para que os objetivos almejados sejam alcançados. Ela é composta de três pressupostos básicos que sustentam os objetivos traçados pela mesma, a saber: pessoas, tarefas e administração.

Sob uma abordagem mais ampla, as organizações são elementos sociais, construídos socio-historicamente. Para Freitas (2000),

não podemos pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se inserem. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos, constituindo-se, assim, num formato sócio-histórico.

Outro autor, MacGregor, diz que as organizações são sistemas abertos que interagem com um sistema maior e mais complexo. Esse sistema é formado por entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*). As entradas são compostas por pessoas, materiais, dinheiro e forças políticas e econômicas, vindas da sociedade, e as saídas são os produtos e serviços resultantes das atividades da organização.

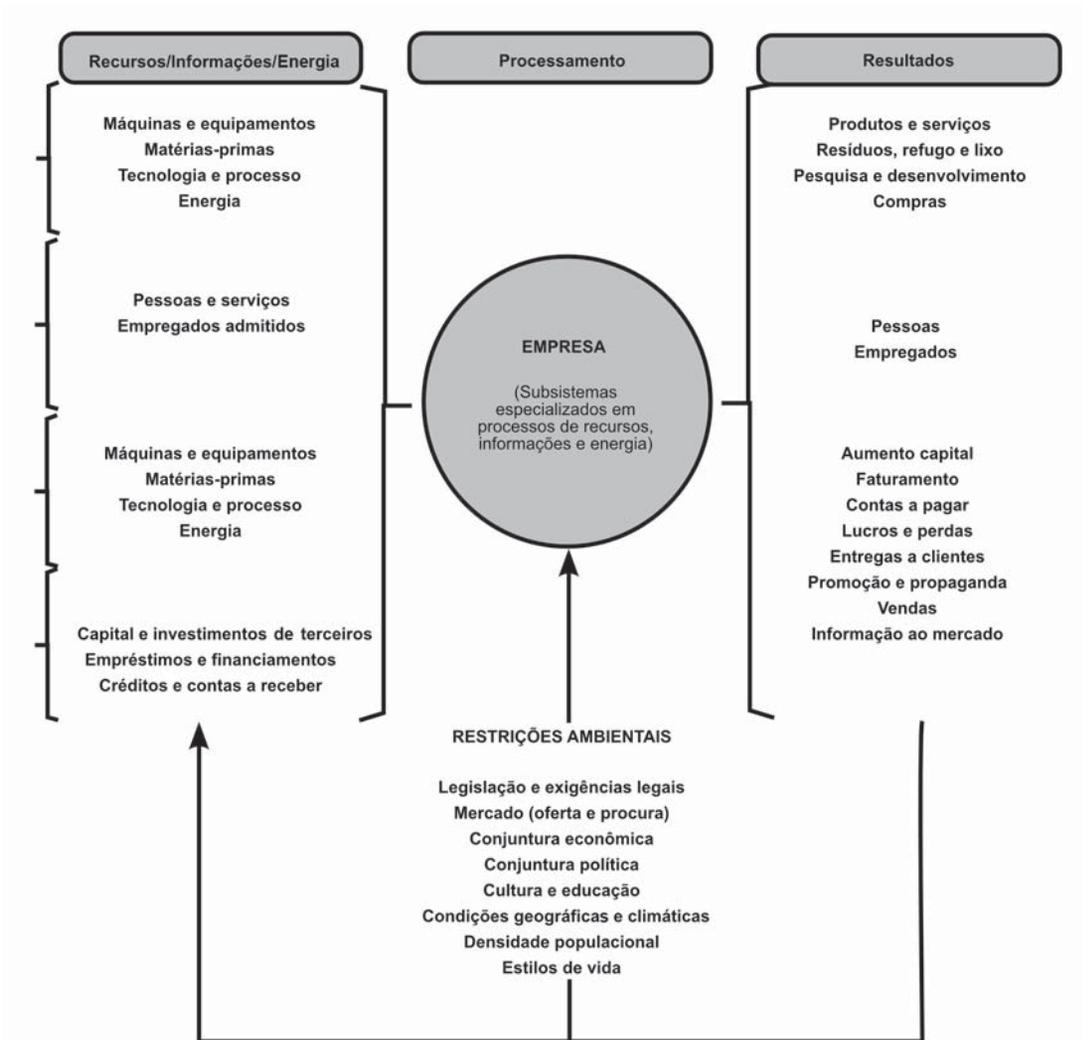


Figura 1.2: Organizações como sistemas abertos.

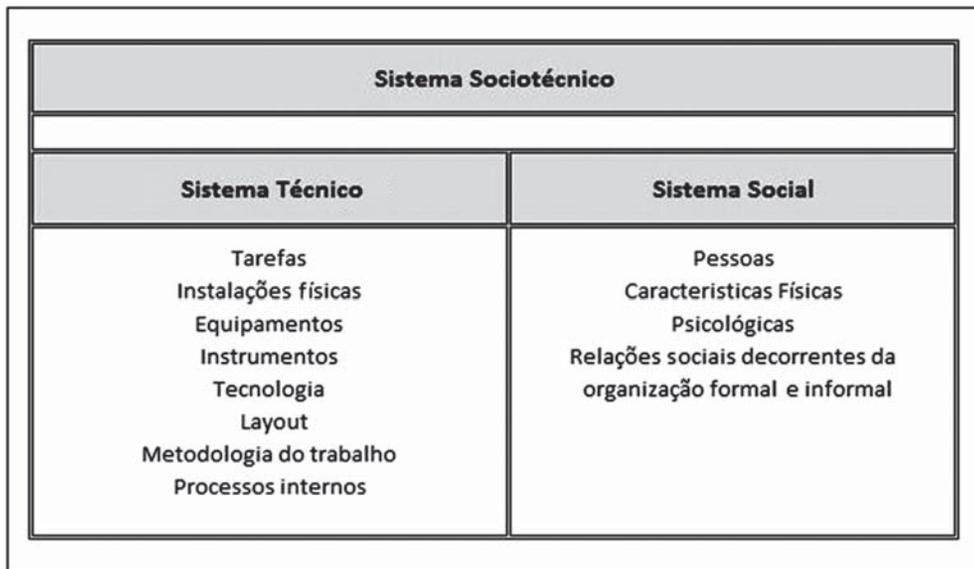
Fonte: Chiavenato (2004, p. 30).

Outra abordagem sobre as organizações é encontrada no trabalho do Tavistock Institute, o qual indica que as organizações são resultado da combinação entre os avanços tecnológicos e a gestão dos recursos humanos. Este tipo de abordagem das organizações é conhecido como abordagem *sociotécnica*. Esta não relega a abordagem sistêmica anteriormente mencionada, mas adiciona particularidades referentes às dimensões técnicas e sociais das organizações.

Um sistema sociotécnico varia de uma organização para outra. Isto ocorre devido ao fato de as organizações atuarem em segmentos diferentes, desempenharem atividades distintas, bem como apresentarem curvas de aprendizado e desenvolvimento diferenciados.

O sistema técnico é resultado do avanço da tecnologia da organização. É neste que são determinadas as rotinas de trabalho, a infraestrutura (instalações), os equipamentos e instrumentos, bem como a disposição física e os métodos de trabalho. Já o sistema social é o resultado das peculiaridades dos indivíduos, ou seja, suas características sociais, econômicas, culturais, físicas, psicológicas e educacionais.

Quadro 1.1: Sistema sociotécnico



Cabe salientar que o objetivo da organização determina a tecnologia a ser utilizada, para distribuição de seus produtos ou serviços. A tecnologia utilizada é fator determinante para as escolhas das características humanas, necessárias para a realização das tarefas. Vamos imaginar uma empresa de transportes aéreos. Os funcionários pilotos das aeronaves necessariamente

devem apresentar habilidades comprovadas, para executar o ato de pilotar. Os conhecimentos anteriores, as experiências e suas habilidades comprovadas estão diretamente ligados ao nível tecnológico, utilizado na organização.

Um sistema sociotécnico é constituído pelas seguintes dimensões:

- Sistema de tarefa, que inclui o modo de execução das tarefas, as tecnologias envolvidas;
- Sistema gerencial, que é responsável por definir as estruturas, as políticas, estratégias, regras, procedimentos, sistemas de remuneração, processos de tomada de decisão e por facilitar a comunicação.
- Sistema social, que é relacionado ao conjunto de regras, valores, crenças e ritos, presentes na organização, bem como aos anseios pessoais e às relações informais dos indivíduos dentro das organizações.

Verificamos que a abordagem sociotécnica focaliza a organização como uma mistura da tecnologia (combinação das tarefas, espaço físico, equipamentos e instrumentos utilizados) e do sistema social (combinação das experiências pessoais, cultura da sociedade, anseios individuais etc.).

Uma organização é fruto de objetivos; sem objetivos, esta não existiria. Conforme uma organização cresce, maiores são as demandas e mais complexas elas se tornam, podendo se dividir, diversificar e mudar os seus objetivos. Como já visto anteriormente, as organizações são o resultado de uma construção sócio-histórica. Isso quer dizer: as organizações anteriores não atenderiam às necessidades das gerações de hoje. Os avanços sociais e tecnológicos determinam os objetivos e práticas das organizações.

Vejamos o exemplo do grupo de empresas Virgin, que, no início de suas atividades, se encontrava voltado para o segmento da música e do entretenimento em geral. Em 1970, por meio de uma estratégia inovadora, inaugurou a sua primeira **megastore**, conceito copiado até hoje por outras organizações, e, deste pon-

Megastore

É uma loja que vende diversos tipos de produtos. Podemos considerar uma *megastore*, por exemplo, um estabelecimento que venda artigos variados, como: livros, CDs, DVDs, jogos, materiais para papelaria, artigos de informática etc.

to em diante, iniciou um processo de diversificação dos produtos e serviços que hoje incluem operadoras de telefonia, emissoras de rádio, empresas aéreas, gravadoras e uma equipe de automobilismo: a Virgin Racing Team.



Para conhecer melhor a empresa em questão e sua história, acesse o site do Virgin Group:
<http://www.virgin.com/>



Para ler a entrevista com Richard Branson, proprietário do Virgin Group, acesse:
<http://veja.abril.com.br/noticia/internacional/richard-branson-negocios-importa-conseguir-criar-algo-especial>

Como vimos anteriormente, o exemplo da Virgin permite-nos pensar que as organizações nascem com objetivos que são passíveis de modificação. Isso ocorre à medida que crescem e desenvolvem-se, além de se adequarem às oportunidades e necessidades do mercado. Ou seja, em determinados casos, elas mudam seus objetivos e praticamente se desprendem das práticas inicialmente propostas.

Para tal façanha, é necessária uma mudança de pensamento e de visão dos membros que compõem uma organização. No caso da Virgin, foi o estímulo e a força empreendedora do seu proprietário que motivaram as mudanças nos objetivos, práticas e na diversificação do mercado. Nas organizações mais tradicionais, a participação dos indivíduos era resumida às suas práticas internas. Já nas organizações contemporâneas, a participação é resultado das ações de diferentes parceiros conhecidos como *stakeholders*.

Quadro 1.2: Parceiros da organização tradicional

Parceiros (participantes)	Contribuições (Investimentos realizados)	Incentivos (retornos esperados)
Empregados	Contribuem com trabalho, esforço, dedicação pessoal, desempenho, habilidades e competências.	São motivados por benefícios, salário, prêmios, elogios, reconhecimento, oportunidades, permanência no emprego.
Investidores ou proprietários	Contribuem com investimento de recursos financeiros na forma de ações, dinheiro, empréstimos, financiamentos e créditos.	São motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, retorno do investimento e dividendos.
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias e serviços especializados.	São motivados por negócios, preço, condições de pagamento, faturamento, lucratividade, retorno de investimentos.
Clientes	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos ou serviços oferecidos pela organização e pelo seu consumo ou utilização.	São motivados por preço, condições de pagamento, qualidade, satisfação das necessidades e alcance das expectativas pessoais.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas*, 2002, p. 50.

Os *stakeholders* são os parceiros das organizações contemporâneas. Eles influenciam direta e indiretamente as atividades da organização, ou seja, seu processo de tomada de decisões, sua adequação às regras e normas do mercado e o atendimento às necessidades da comunidade e da sociedade na qual a organização encontra-se inserida. Os *stakeholders* são representados pelos acionistas, proprietários, investidores, clientes, consumidores, empregados, fornecedores, o Estado e a sociedade civil.

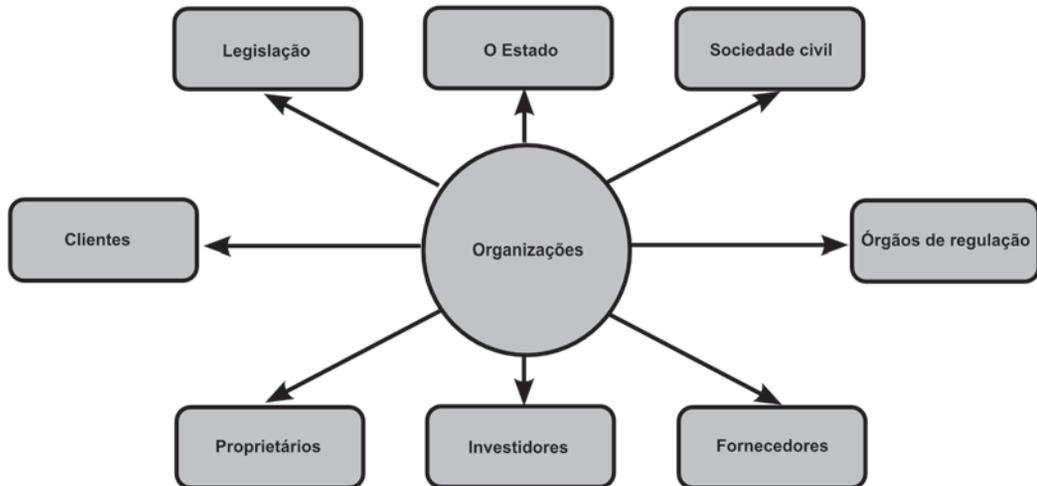


Figura 1.3: Stakeholders.

Antes de avançarmos no próximo conteúdo, vamos relembrar o que já foi visto. Inicialmente, apresentamos o conceito de organizações, posteriormente suas características, mostramos que elas são um sistema aberto e definimos o que são *stakeholders*.

Cada organização, independente da esfera em que atua, precisa definir qual a sua missão. A *missão organizacional* é o compromisso que a organização possui perante o mercado e a sociedade, ou seja, é através da sua missão que a organização define o porquê da sua existência, atendendo a alguma necessidade proveniente da sociedade. Em função disso, a organização tem condições de oferecer um produto específico às necessidades externas. Exemplificando: a missão da Gol Linhas Aéreas Inteligentes é “Aproximar pessoas com segurança e inteligência”.

Outro conceito importante diz respeito à *visão da organização*. Esta está diretamente ligada àquilo que a organização almeja ser no futuro. No caso do exemplo citado, a visão da Gol Linhas Aéreas Inteligentes é “Ser a melhor companhia aérea para viajar, trabalhar e investir”.

O ambiente externo da organização bem como a tecnologia são variáveis independentes quando pensamos na relação de cada uma delas com a organização, visto que a organização não

tem poder sobre as variáveis mencionadas. Entretanto, elas são capazes de afetar a organização. Já a estrutura e o comportamento da organização são variáveis dependentes, uma vez que elas correspondem às necessidades próprias da organização, ou seja, a organização tem total poder e controle sobre elas. Nessa linha de pensamento, é preciso que abordemos os níveis organizacionais. São três os níveis, a saber: nível institucional, nível intermediário e o nível operacional. No quadro a seguir, apresentamos as principais características de cada nível organizacional.

Quadro 1.3: Níveis organizacionais

Nível Institucional	Nível Intermediário	Nível Operacional
Nível mais alto da organização, é o componente estratégico em que ocorrem a formulação dos objetivos e estratégias	É o componente tático em que estão os departamentos e as divisões da empresa onde ocorre a elaboração de planos e programas	É o componente técnico pela execução de rotinas e procedimentos em que estão localizadas as máquinas e equipamentos, linhas de montagem, escritórios e balcões de atendimento

A partir deste ponto, buscaremos apresentar dois conceitos importantes na busca pelas melhores práticas organizacionais. Inicialmente, nós abordaremos o conceito de eficiência. A eficiência dentro das organizações empresariais representa a busca constante dos administradores em racionalizar o trabalho, ou seja, administrar as atividades por meio de ações que visem ao controle das tarefas. Ter eficiência é alcançar os objetivos com o menor uso de recursos, da melhor maneira possível. Quanto maior a produtividade da organização, mais eficiente ela será. A eficiência está relacionada aos meios utilizados para elaboração dos produtos ou serviços, ou seja, como são executadas as atividades internas e como são tratadas as ações corretivas dentro dos processos das organizações. Um funcionário eficiente é aquele que realiza as tarefas da melhor forma possível, emprega os meios necessários para atingir o melhor resultado.

Outro conceito importante e complementar, porém diferenciado, é o de eficácia. A eficácia está relacionada à capacidade de uma organização em executar as suas atividades de modo a alcançar os objetivos propostos, utilizando-se dos recursos disponíveis, ou seja, refere-se à capacidade da organização em alcançar as metas preestabelecidas. A eficácia está relacionada aos resultados e fins.

Vamos tomar uma companhia aérea como exemplo para utilizar esses dois conceitos. Uma companhia aérea em que são vendidos mais assentos que os existentes na aeronave apresenta um comportamento ineficiente nos seus processos. Esta prática é conhecida como *overbooking* e é muito comum em algumas companhias aéreas em todo mundo. O ideal para a companhia é o controle de todos os assentos vendidos pelos diversos canais de distribuição utilizados por ela. Ou seja, neste caso, ao garantir o controle de assentos nas aeronaves, a organização utiliza uma prática eficiente.

Já no que diz respeito à eficácia, podemos pensar em uma companhia que possui suas ações voltadas à redução de recursos, tempo e execução do trajeto sem reduzir a qualidade dos serviços. Por exemplo, a melhoria das rotinas de entrada e saída de passageiros na busca de redução do tempo em terra.

Vamos ver um outro exemplo: José e Maria trabalham em uma agência de viagens e todo mês eles precisam atingir uma meta de vendas. Nesse mês, a meta foi de R\$ 100 mil. Maria conseguiu alcançar a meta, pois vendeu R\$ 120 mil. José também atingiu o objetivo proposto, vendendo R\$ 120 mil. Sendo assim, podemos dizer que ambos foram eficazes, visto que eles alcançaram o resultado preestabelecido. Entretanto, José utilizou menos recursos do que Maria para realizar suas atividades, pois ele efetuou menos ligações, gastou menos papel e usou menos a impressora. Desta forma, José foi mais eficiente, pois realizou sua tarefa da melhor forma, economizando recursos.

Para finalizar este item, podemos dizer que uma empresa é uma organização e que departamentos e grupos de trabalho

específicos dentro dela constituem organizações menores. Uma organização é composta por recursos (financeiros, humanos e materiais) que são necessários para realização das suas atividades. No próximo item, falaremos das empresas turísticas, suas características específicas e seus produtos.

Empresas turísticas

As empresas turísticas são organizações com características próprias que possuem como objetivo o lucro. Desta forma, diferente das organizações sem fins lucrativos, estas não têm por finalidade proporcionar a benevolência, mas sim perseguir o aumento da sua capacidade de produção, fortalecer a sua imagem junto aos consumidores, tornar-se competitiva e inovadora de modo a garantir seu sucesso, promovendo vitalidade e perenidade aos negócios.

Neste contexto, uma empresa turística oferece à sua demanda turística, ou seja, aos seus clientes potenciais, uma série de serviços e produtos que lhes satisfaça. Tudo que é oferecido pode se tornar um produto, desde que venha a suprir uma determinada necessidade do turista. O simples fato de você prestar um serviço a um hóspede, por exemplo, já pode ser chamado de produto. Esse é o entendimento de Kotler, estudioso na área de administração, que vai mais além ao postular que

não devemos limitar o nosso conceito de produto a bens físicos. Qualquer coisa capaz de prestar um serviço, isto é, satisfazer uma necessidade, pode ser chamada de produto. Isto inclui pessoas, lugares, organizações e ideias (KOTLER, 2007).

Vejam no quadro a seguir algumas características gerais do produto turístico, a saber:

Quadro 1.4: Características gerais do produto turístico

Características Gerais	Significado
Intangibilidade	Os serviços não podem ser tocados, pesados, medidos, devido ao fato de não existirem numa forma física, contrariamente aos produtos tangíveis. Significa que os serviços são imateriais, ou seja, têm apenas existência na medida em que são produzidos e consumidos.
Heterogeneidade	Não existe uma unidade na prestação do serviço, ou seja, cada cliente tem suas necessidades atendidas de forma única.
Percibilidade	Consequência do caráter intangível dos produtos turísticos. Eles não podem ser armazenados, dado que a sua utilidade tem uma duração limitada.
Inseparabilidade	Os serviços são produtos consumíveis e o consumidor participa diretamente no processo de produção do serviço. Ou seja, a produção e o consumo ocorrem simultaneamente.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2009).

Essas características são de grande relevância para o produto turístico, diferenciando-o dos demais. Kotler (1988) definiu produto como algo que “pode ser oferecido a um mercado, com a finalidade de chamar a atenção, seja admirando-o, utilizando-o ou consumindo-o, com o objetivo de satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Já para a Organização Mundial do Turismo, produto turístico corresponde ao conjunto de bens e serviços que são utilizados para o consumo turístico por determinados grupos de usuários. Na definição de Beni (2001), este representa um conjunto de bens e serviços produzidos em diversas unidades econômicas que sofrem uma agregação de valor no mercado ao serem postos em destaque os atrativos turísticos.

Quadro 1.5: Características específicas do produto turístico

Características Específicas	Significado
Local de consumo distante do local de compra	Em turismo, especialmente nas viagens internacionais, o local de consumo encontra-se distante do domicílio do turista. Isto significa que o consumo do produto turístico apenas tem lugar caso o mercado percorra distâncias consideráveis até chegar ao destino turístico.
Elevado grau de heterogeneidade nas motivações	Devido à natureza compósita do produto turístico, as motivações em turismo são ainda mais heterogêneas e dispersas, uma vez que estão em causa diferentes produtos, proporcionados por diferentes empresas envolvidas. Ao contrário de outras atividades, o produto turístico é constituído, em parte, por sonhos, fantasias e desejos. Ou seja, existe um elevado grau de emoção e subjetividade no ato de compra, o que aumenta o grau de heterogeneidade nas motivações. Os vários “submercados” em turismo não só apresentam apenas motivações distintas como também expectativas completamente diferentes em relação à experiência de viagem de que irão usufruir.
Complementariedade ou natureza compósita	Os serviços de diversas empresas turísticas são normalmente complementares. O ato de viajar exige a intervenção de diferentes entidades prestadoras de serviços e que contribuem para o grau de satisfação do turista. O mercado turístico não vende apenas um produto e não envolve apenas um setor: é fragmentado, integrando variadas áreas de negócio e providenciando um conjunto de serviços aos turistas. O produto turístico é frequentemente múltiplo, envolvendo a cooperação deliberada ou não de vários fornecedores.
Orientação para a oferta	O turismo orienta-se mais para a oferta do que para a procura. Isto significa que enquanto outros produtos são concebidos após uma intensiva pesquisa junto dos mercados-alvo, em turismo o marketing desenvolve-se, sobretudo, com base num destino já existente que, por sua vez, proporciona um produto, determinando-se depois os mercados-alvo a atingir. Contrariamente a outras atividades, é o mercado que se desloca até o produto, e não o contrário.

Intervenção dos organismos públicos de turismo

A oferta fragmentada, a complementaridade entre os serviços turísticos, a predominância de pequenas e médias empresas, e a considerável importância do turismo nas economias exige uma forte intervenção por parte dos organismos públicos.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2009).

Podemos elencar uma série de características encontradas no produto turístico, tais quais: a impossibilidade de estocagem, a sazonalidade, a acentuada concorrência e a instabilidade da demanda. Além disso, vale lembrar que o produto turístico é considerado um bem de consumo abstrato e os consumidores não podem vê-lo nem testá-lo antes da compra. Cabe salientar, ainda, que cada produto turístico difere-se do outro, de acordo com as necessidades do cliente.



Já existe um novo produto turístico no mercado: o turismo orbital. A Space Adventures aceita inscrições para aqueles que desejarem um passeio pela órbita terrestre. Responsável pelo primeiro “cosmo turista” do mundo cobra uma bagatela de US\$ 200 mil pelo passeio na órbita terrestre e US\$ 20 milhões para quem quiser conhecer a Estação Espacial Internacional. O preço é individual.



Atividade

Atende ao Objetivo 2

2. Ao longo desta aula, você aprendeu que o produto turístico tem características particulares. Relacione tais características listadas na coluna da esquerda com as situações descritas na coluna da direita.

- (1) Inseparabilidade () O avião decolou com muitos assentos vazios. A companhia aérea não tem como recuperar o prejuízo decorrente disto.
- (2) Intangibilidade
- (3) Perecibilidade () O turista quer conhecer o carnaval brasileiro, que é muito divulgado no exterior, mas não sabe se realmente vale a pena a viagem.
- (4) Heterogeneidade () João contratou os serviços de uma agência de viagem para passar suas férias em Miami e disse que foi ótimo! Antônio contratou a mesma agência, fez a mesma viagem e detestou o serviço.
- () O serviço de hospedagem em um hotel, enquanto produto turístico, só se realiza a partir do momento em que o cliente chega no hotel.

Resposta Comentada

(3) O avião decolou com muitos assentos vazios. A companhia aérea não tem como recuperar o prejuízo decorrente disto.

Essa situação caracteriza a perecibilidade do produto turístico, uma vez que mostra claramente que ele não pode ser armazenado. Isto é, assentos vazios num voo resultarão numa perda incontornável para a companhia aérea.

(2) O turista quer conhecer o carnaval, mas não sabe se realmente vale a pena a viagem.

Essa situação expressa a intangibilidade do produto turístico. Ele não pode ser sentido, pesado e nem experimentado com antecedência (como, por exemplo, fazemos, quando compramos uma roupa). O turista só pode avaliar o produto enquanto o consome ou quando está em contato com a população local para vivenciar o evento cultural.

(4) João contratou os serviços de uma agência de viagem para passar suas férias em Miami e disse que foi ótimo! Antônio contratou a mesma agência, fez a mesma viagem e detestou o serviço.

Percebemos, neste caso, o caráter heterogêneo do produto turístico. Isto é: cada cliente tem uma experiência particular com o produto.

(1) O serviço de hospedagem em um hotel, enquanto produto turístico, só se realiza a partir do momento em que o cliente chega ao local. Já neste caso apresentado, a característica em questão é a inseparabilidade: a produção e o consumo dão-se ao mesmo tempo, pois o consumidor participa do processo de produção.

Conclusão

Nesta aula, aprendemos o que são organizações e o quanto são importantes para o desenvolvimento social. Vimos que são formadas com o intuito de atender aos anseios e necessidades dos indivíduos. Vimos também que elas são parte de uma construção sócio-histórica, ou seja, a reflexão sobre cada uma delas só faz sentido em um momento histórico considerado ou em um determinado grupo social. Abordamos os elementos básicos das organizações, a saber: pessoas, estrutura e administração, além de as tratarmos enquanto sistemas abertos, que se encontram em constante interação com as forças sociais que as influenciam, os *stakeholders*. Além disso, vimos que as organizações são formadas por um sistema sociotécnico em que a influência dos indivíduos e da tecnologia determinam os seus objetivos e as suas necessidades. Observamos ainda como elas são divididas e organizadas, através dos seus níveis institucional, intermediário e operacional, e notamos o valor da eficiência e da eficácia no ambiente organizacional.

Igualmente, pudemos observar o que são empresas turísticas e notar que estas são um grupo especial de organizações, devido ao fato de apresentarem um produto singular e diferenciado, composto por características específicas, tais como intangibilidade e heterogeneidade.

Gestão ou administração é

um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais, para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente (KOTLER, 2007).



Atividade Final

Atende aos Objetivos 1 e 2

Vamos analisar algumas informações acerca do Walt Disney World Resort. Após examiná-las, responda: podemos considerar a Walt Disney uma organização? Por quê?

- () A Walt Disney World Resort consegue atingir seu objetivo de tornar os sonhos realidade.
- () Além de tornar os sonhos realidade, essa empresa preocupa-se com a forma como as atividades são realizadas, para que os clientes não tenham problemas.
- () Assistir ao show de fogos de artifício é uma atividade que não pode ser tocada e nem experimentada com antecedência.
- () Os serviços são consumidos e produzidos simultaneamente.
- () Se dez unidades habitacionais dos hotéis Disney não forem ocupadas “hoje”, não poderão ser transferidas para vender em outros dias, estarão perdidas.

Para finalizar, relacione as colunas numeradas a seguir com a opção que melhor define cada característica, típica de um produto turístico, que, como vimos, a Walt Disney World Resort apresenta.

- (1) Inseparabilidade
- (2) Eficiência
- (3) Intangibilidade
- (4) Perecibilidade
- (5) Eficácia

Resposta Comentada

Sim, a Walt Disney World Resort é uma organização, pois é formada por mais de uma pessoa, é composta por tarefas (desempenhadas pelas pessoas) e pela administração. Além disso, mediante o esforço coletivo, atinge fins os quais não seriam possíveis de serem atingidos individualmente.

Quanto às respostas do exercício do tipo relacione-colunas, estas são, respectivamente: 5, 2, 3, 1 e 4.



Para conhecer mais sobre esta empresa, vale a pena acessar o site:
<http://disneyworld.disney.go.com/>

Resumo

Agora vamos rever alguns pontos importantes desta aula:

- Uma organização é composta por duas ou mais pessoas que, juntas, conseguem alcançar objetivos que seriam difíceis de serem alcançados se trabalhassem individualmente;
- As organizações são compostas por pessoas, tarefas e administração;
- As organizações também podem ser consideradas sistemas abertos, formados por entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*);
- A abordagem sociotécnica refere-se à combinação dos avanços tecnológicos com a gestão de recursos humanos. E o sistema sociotécnico pode variar de uma organização para a outra, visto que elas podem atuar em diferentes segmentos, desenvolvendo tarefas diferenciadas;
- O sistema sociotécnico é composto pelas seguintes dimensões: sistema de tarefa, sistema gerencial e sistema social;
- Os *stakeholders* são os parceiros das organizações e influenciam-nas de forma direta e/ou indireta;
- Missão organizacional é um compromisso que a organização tem com a população e com o mercado;
- A visão organizacional está relacionada ao que a organização deseja ser no futuro;
- Eficiência refere-se à/ao forma/meio com que um objetivo é alcançado, ou seja, visando utilizar o mínimo de recursos possíveis para desenvolver os produtos;
- Eficácia é alcançar o objetivo, ou seja, cumprir as metas preestabelecidas e atingir o resultado;
- São características gerais dos produtos turísticos: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade;

- Produto turístico é o conjunto de bens e serviços produzidos e utilizados pelos clientes para o consumo turístico;
- São características específicas dos produtos turísticos: local de consumo distante do local de compra; elevado grau de heterogeneidade nas motivações, complementariedade ou natureza compósita, orientação para a oferta, intervenção dos organismos públicos de turismo, impossibilidade de estocagem, sazonalidade etc.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, iremos estudar o ambiente organizacional e seus componentes. Assim, entenderemos quais são as variáveis que afetam as organizações e como as afetam. No mundo globalizado, a compreensão do ambiente organizacional em que uma empresa atua situa o papel do gestor e facilita suas ações gerenciais no contexto em que a empresa opera e pelo qual é dinamicamente influenciada.

2

Ambiente organizacional

*Eunice Mancebo
Luciano Pereira
Andressa Werneck*

Meta da aula

Apresentar o conceito de ambiente organizacional e seus fatores constituintes.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 conceituar ambiente organizacional;
- 2 identificar os fatores constituintes do ambiente organizacional.

Pré-requisitos

Para ter um bom aproveitamento desta aula, é importante que você lembre o que é uma organização, conceito apresentado na Aula 1.

Introdução

Na aula anterior, estudamos o que são organizações e conhecemos seus diferentes tipos. Agora, vamos estudar o contexto no qual as organizações atuam.

Para começar, precisamos entender que o contexto em que as organizações operam é constituído por duas partes: o *ambiente externo* (composto pelo *ambiente geral* e pelo *ambiente específico*) e o *ambiente interno*, que é composto pela própria organização.

Para se entender uma organização, é necessário conhecer tudo aquilo que a envolve, seja interna ou externamente. Logo, podemos dizer que o ambiente externo é constituído por tudo que envolve de forma periférica uma organização, podendo ou não exercer forte influência nas suas atividades internas.

Ao considerarmos o ambiente externo como um espaço turbulento e de rápidas mudanças, acreditamos ser necessário compreendê-lo de modo a reorganizar os objetivos, tendo-se em consideração tais mudanças.

O ambiente organizacional externo é composto por um conjunto de forças que atuam de modo a promover mudanças positivas ou negativas no ambiente interno. Dentre essas variáveis, identificamos o avanço tecnológico, aspectos da legislação, os movimentos sociais, a demografia, aspectos econômicos, culturais, políticos e ambientais.



Figura 2.1: Ambientes interno e externo.

Partindo do conhecimento adquirido na aula anterior, de que uma empresa turística é uma organização, nesta aula estudaremos o ambiente organizacional de forma a permitir que você conheça os conceitos básicos desta abordagem.

O ambiente das organizações

As organizações vivem em um mundo humano, social, político, econômico. Elas existem em um contexto ao qual denominamos ambiente. Ambiente é tudo o que envolve uma organização.

As organizações têm uma relação de interdependência com o ambiente externo, recebendo recursos e insumos, e oferecendo produtos e serviços.

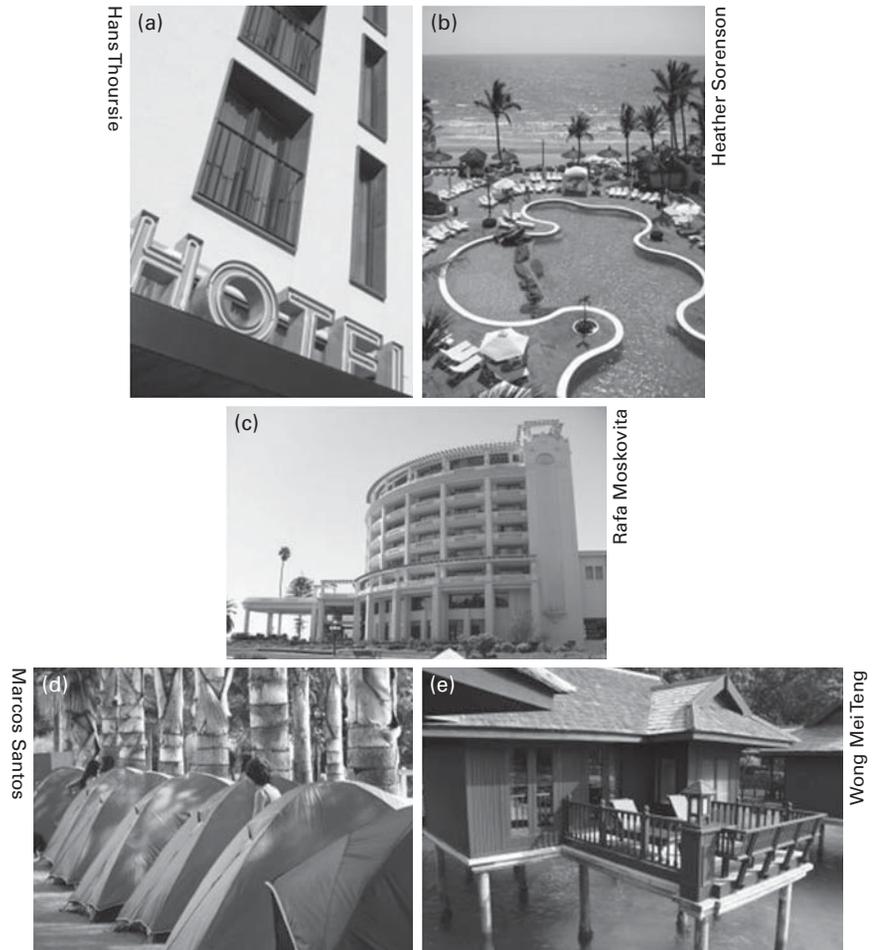
O ambiente organizacional é dividido em ambiente externo e ambiente interno. O primeiro é composto pelo *ambiente geral* (onde atuam todas as organizações de diversas indústrias) e pelo *ambiente específico* (ramo ao qual a organização destina os seus negócios). Já o ambiente interno, é composto pela própria organização.

Os elementos do ambiente organizacional não exercem o mesmo tipo de influência na organização. Por isso, a análise ambiental diferencia o ambiente externo do interno.

Ambiente externo

O ambiente externo é aquele onde as organizações existem e operam, sendo constituído por elementos fora dos seus limites. Lembra da aula anterior, quando, ao falar dos tipos de organização, mencionamos que as empresas atuam num mercado competitivo? Pois bem, esse é o ambiente externo das empresas.

O ambiente externo é dividido em duas partes: a primeira que vamos apresentar é o *ambiente específico*, que corresponde ao ramo ou segmento ao qual a organização destina seus produtos ou serviços e direciona suas atividades. Esse ambiente é composto por grupos de empresas que correspondem a um único segmento. Para exemplificar, vejamos o caso de um pequeno hotel. Ele faz parte do ramo da hotelaria, que tem por objetivo os serviços de hospedagem e acomodação e atenderá a uma clientela específica, porém encontra-se em competição com grandes grupos e megaorganizações do setor, que possuem a mesma finalidade.



Fontes: (a) <http://www.sxc.hu/photo/1341162>; (b) <http://www.sxc.hu/photo/1218551>; (c) <http://www.sxc.hu/photo/1232175>; (d) <http://www.sxc.hu/photo/1153112>; (e) <http://www.sxc.hu/photo/1044622>

O ambiente específico é o ambiente particular em que as organizações se situam e operam. Nele, encontram-se organizações que possuem os mesmos objetivos. O ambiente específico é definido por Stoner et al. (1999) como ambiente de ação direta, que é o espaço composto por *stakeholders* internos e externos.

Como foi visto na aula anterior, os *stakeholders* correspondem ao grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização. Os *stakeholders internos* são grupos ou indivíduos que fazem parte do ambiente interno de uma organização, pelos quais um administrador é responsável por exemplo, acionistas, diretorias e funcionários. Já os *stakeholders externos* são grupos ou indivíduos que afetam as atividades de uma organização “de fora”, como, por exemplo, fornecedores, consumidores, concorrentes, governos, grupos de interesses especiais, mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições financeiras acionistas, diretorias e funcionários.

Ambiente específico

Como vimos anteriormente, empresas atuam em dois ambientes: o interno e o externo. E também observamos que o ambiente externo divide-se em duas partes: o ambiente geral e o específico. Agora vamos tratar detidamente do ambiente específico, que corresponde àquele para onde a organização destina e onde ela realiza seus esforços de forma singular, onde desenvolve suas atividades, possui sua carteira de clientes e sua rede de fornecedores, busca atender aos mecanismos de regulação e encontra-se em concorrência com os demais competidores.

O ambiente específico divide-se em quatro dimensões que apresentamos a seguir:

A primeira delas é a *concorrência*. Essa dimensão corresponde aos atores competidores que atuam em um mesmo segmento. Como exemplo, vamos pensar em companhias aéreas. Grandes empresas disputam o mercado de consumidores com companhias menores e novas empresas que surgem no mercado, que denominaremos como “entrantes”.

A segunda dimensão corresponde aos *grupos reguladores* e *organismos de classe*, que normatizam e monitoram a atividade, como adequação às normas específicas de trabalho, segurança, higiene etc. Como exemplo, poderíamos citar as normas da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), que é um dos órgãos reguladores para o funcionamento de instalações que se destinam à hospedagem. Outras normas também importantes seriam as normas de segurança do corpo de bombeiros local. Como organismos de classe, identificaram o papel dos sindicatos e associações de empresas, que, de alguma forma, impõe limitações e restrições à atividade da organização.

A terceira dimensão do ambiente específico é marcada pela presença dos *clientes da organização*, ou seja, o seu mercado consumidor. Exemplificando: em uma empresa no ramo de hotelaria, os seus principais clientes são hóspedes, empresas de outros segmentos, agentes de viagens e operadores turísticos.

Finalizando, apresentamos a quarta dimensão, que é representada por *fornecedores de materiais, tecnologias e recursos humanos* específicos para a atividade. Na figura a seguir, podemos observar o ambiente específico e suas quatro dimensões.

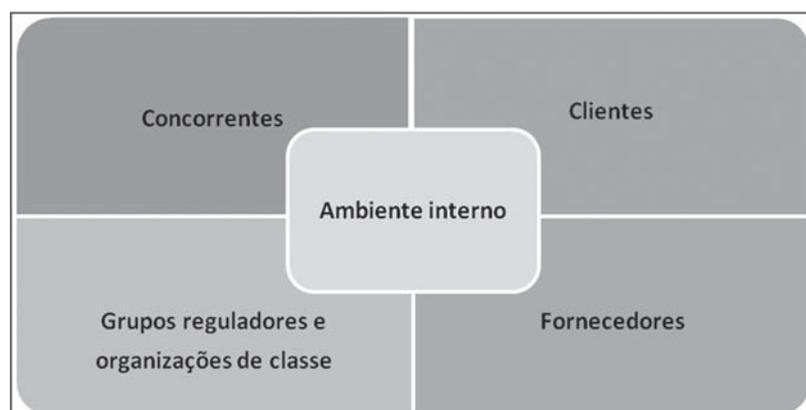


Figura 2.2: Ambiente externo específico.

Ambiente geral

Já o ambiente geral do ambiente externo é composto por um conjunto de variáveis que mostraremos a seguir:

A primeira delas é o *avanço tecnológico*. Entendemos esta variável como o conjunto de ferramentas utilizadas pela organização com objetivo de realização das suas tarefas. Nem sempre esta variável está ligada à utilização de sistemas e aplicativos computacionais, mas a **expertise** ou habilidades e técnicas adquiridas na realização das atividades da organização; na criação e elaboração de novos instrumentos que determinem vantagens competitivas e na utilização de ferramentas tecnológicas que auxiliem nas atividades de gerenciamento, não necessariamente ligadas aos seus objetivos finais.

Este variável avanço tecnológico encontra-se dividido em quatro dimensões:

- A primeira corresponde às *tecnologias de base* que são as técnicas que compõem a rotina da organização. Estas técnicas são a base do negócio. Suas características são universalizadas, ou seja, fazem parte do conhecimento da organização e dos seus concorrentes.

Para esta dimensão da variável, podemos citar como exemplo as companhias aéreas que se utilizam de modos singulares nas suas rotinas de embarque de passageiros.

Expertise

É a perícia ou habilidade comprovada na realização de uma determinada atividade. Outro sentido para este termo é o de especialista em um determinado assunto.



Figura 2.3: *Check-in* em companhia aérea (exemplo de tecnologia de base).

Sistemas de Distribuição Global

Os Sistemas de Distribuição Global (Global Distribution System) são sistemas eletrônicos computacionais cuja finalidade consiste em intermediar a comunicação entre agências de viagens, companhias aéreas, hotéis, locadoras de veículos, operadoras de turismo e restaurantes na distribuição de seus serviços aos consumidores.

Principais GDS mundiais:
Amadeus, Sabre,
TravelSpan.

Sistemas Brasileiros:
Cions (Travel Technology
Interactive), CMNet,
MySky.

- A segunda dimensão corresponde às *tecnologias-chave*, que são fruto do avanço tecnológico, do progresso da sociedade, da pesquisa e do desenvolvimento empenhados pelas organizações. As tecnologias-chave são a busca singular da organização com objetivo de promover vantagem competitiva no mercado e diferenciação dos seus produtos, perante seus concorrentes. Para exemplificar esta dimensão, podemos utilizar como exemplo os **Sistemas de Distribuição Global** (GDS), que proporcionaram às empresas que os utilizaram maior rapidez e agilidade na prospecção e distribuição dos seus serviços.

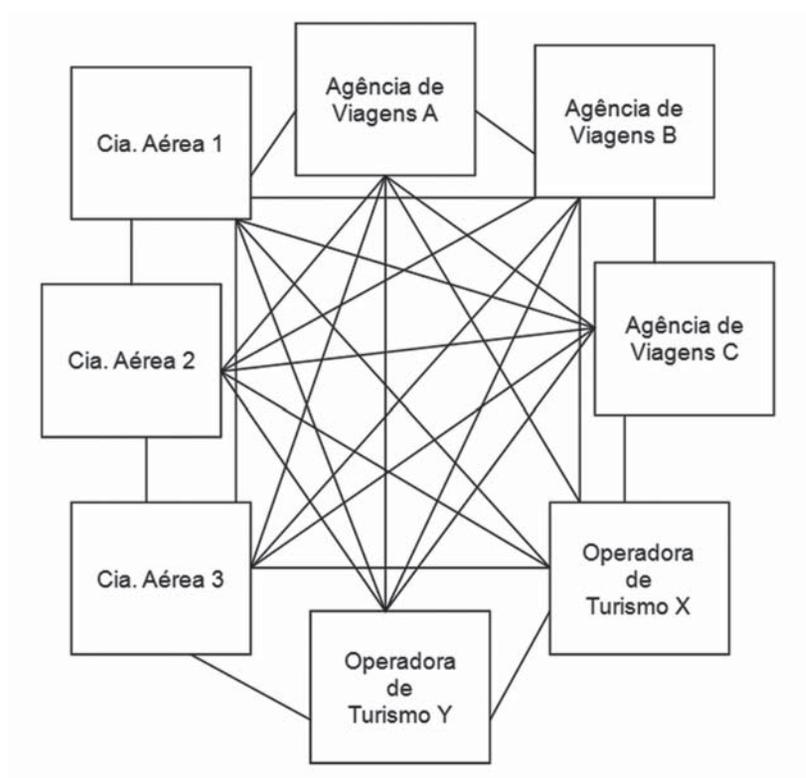


Figura 2.4: Operação de um Sistema de Distribuição Global (GDS).



O sistema Sabre surgiu da ideia de desenvolver um sistema de processamento de dados que criasse uma reserva aérea completa, com disponibilidade instantânea e eletrônica dos dados para os agentes de viagens em qualquer região do planeta. Para obter mais informações, acesse: <http://www.sabretravelnetwork.com.br/historico.htm>

- A terceira dimensão corresponde às *tecnologias emergentes*. Tecnologias emergentes são aquelas que têm por finalidade a substituição das tecnologias anteriormente utilizadas. Elas podem representar um processo de inovação radical, quando do surgimento de algo inédito ou podem representar a evolução de um sistema tecnológico já existente. Em muitos casos, representam um novo olhar sobre o processo de gestão, provo-

cando mudanças organizacionais que acabam por representar mudanças comportamentais nos seus clientes.

Para exemplificar, podemos pensar na evolução dos sistemas de emissão de tickets aéreos. Até 1950, este serviço era realizado única e exclusivamente através de catálogos distribuídos pelas companhias aéreas aos agentes de viagem credenciados, depois esta atividade passou a ser realizada pelos Sistemas de Distribuição Global que já foram mencionado acima, e hoje esse serviço dá-se pela *internet*, por meio dos sites das empresas aéreas.

Internet

É a rede informática mundial constituída por um conjunto muito vasto de redes nacionais e regionais, públicas e privadas, ligadas entre si por meio do protocolo TCP/IP. O TCP/IP é um conjunto de protocolos de comunicação entre computadores em rede. Seu nome vem de dois protocolos: o TCP (Transmission Control Protocol – Protocolo de Controle de Transmissão) e o IP (Internet Protocol – Protocolo de Interconexão)



No link a seguir, pode-se ver a história da internet, desde 1957, quando tudo começou. O vídeo é muito interessante, mas é em inglês e sem legendas. Neste caso, só acesse o link caso você domine essa língua:

http://www.youtube.com/watch?v=9hIQjrMHTv4&feature=player_embedded



Miguel Ugalde

Figura 2.5: A possibilidade de compras pela internet modificou o mercado turístico.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/537902>

- A quarta dimensão corresponde às *tecnologias periféricas* que entendemos como aquelas que não exercem influência direta nos produtos ou serviços prestados pela organização. Ou seja, elas não possuem um papel diretamente ligado à produção ou execução de um produto ou serviço, não exercendo posição de destaque na relação com a concorrência. Para exemplificar, podemos imaginar a utilização de um *software* de controle de documentos que tenha por finalidade aumentar o nível de interação e comunicação entre departamentos, mas que não está relacionado à produção e/ou execução de produtos ou serviços. No tocante à variável *legislação*, entende-se como constituída pelas leis e normas que regulam a atividade da organização. Por exemplo: as companhias aéreas são regidas por um sistema de concessão para participar no mercado. As concessões são fornecidas mediante o cumprimento de obrigações estabelecidas na legislação, nas normas pertinentes e no respectivo contrato de concessão. Cabe à companhia aérea observar o atendimento de todos os requisitos contratuais e normativos para a manutenção da sua concessão. Todo mercado de transporte aéreo no Brasil é regulado e fiscalizado pela Agência Nacional de Aviação Civil – Anac.



A Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) surgiu em 2005 para substituir o Departamento de Aviação Civil (DAC). A Anac tem como suas principais tarefas a regulação e fiscalização das atividades de aviação civil. Para saber mais Informações, acesse: http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD_CHAVE=7

Quanto à variável *social*, entende-se que é composta pelas características da sociedade na qual a organização está inserida. A relação da organização com a opinião pública, meios de comunicação, instituições de classe e governamentais moldam a

Overbooking

É a comercialização de bilhetes aéreos ou apartamentos em número acima dos disponíveis para ocupação.

imagem da organização. Uma organização sofre influência direta da comunidade na qual está inserida. Nesse caso, podemos citar como exemplo as crises do sistema aéreo brasileiro, nas quais a opinião pública e os consumidores estabeleceram forte pressão para a regulamentação de sanções mais rígidas sobre o descumprimento das obrigações por parte das companhias aéreas, como, por exemplo, *overbooking* em aeronaves.

A variável *demográfica* refere-se à distribuição de indivíduos de uma sociedade em termos de idade, sexo, estado civil, renda, etnia e outros atributos pessoais que possam determinar padrões. Os fatores demográficos afetam o tamanho do mercado, a composição e a oferta dos recursos humanos, bem como as características dos clientes potenciais, o que naturalmente influencia os produtos ou serviços que a empresa oferece. Para exemplificar, podemos pensar em uma empresa que posiciona estrategicamente suas operações em mercados emergentes com grande densidade demográfica e conseqüentemente com grande mercado consumidor. Países como Brasil, Rússia, Índia e China representam atualmente grande potencial de oportunidades de negócios, devido à alta densidade demográfica e à presença de um mercado consumidor em expansão.

A variável *econômica* representa o cenário geral no qual a organização encontra-se inserida e pode determinar os níveis de lucratividade, os preços dos produtos e o volume de negócios da organização. Informações positivas ou negativas, relacionadas aos indicadores econômicos, tais como: taxas de juros, índices de inflação, tabelas de reajustes de preços, produto interno bruto e poupança, influenciam diretamente a margem de lucro e a expectativa de crescimento do mercado consumidor. Esta variável é passível de alterações sob os aspectos *estruturais*, que dizem respeito a uma mudança radical de estratégia no sentido macroeconômico, como, por exemplo, a mudança de país importador ou comprador de aeronaves para fabricante e exportador delas. Outro aspecto a respeito do qual esta variável é passível de alteração é o *cíclico*, que é caracterizado por mudanças de planos

econômicos, como, por exemplo, Plano Cruzado, Plano Collor, Plano Real. Todos os planos econômicos tinham como objetivo estabilizar a economia.



Para entender sobre a inflação, assista ao documentário *Laboratório Brasil*, que apresenta informações referentes aos períodos anteriores à estabilidade econômica no nosso país. http://www.youtube.com/watch?v=uITxOV26_O4

Outra variável do ambiente externo geral é a *cultural*. É constituída pelos hábitos e costumes que compõem uma sociedade. Exemplificando: uma companhia que exerce suas atividades na Índia não pode executar ações corriqueiras de companhias aéreas nacionais, como, por exemplo, servir hambúrgueres de carne de boi pelo simples fato de vaca ser um animal sagrado na cultura indiana.

A variável *política* é o resultado das ações dos governantes, que incluem o cenário político no qual a organização está inserida. O papel desempenhado pelos partidos políticos, suas visões ideológicas, bem como suas ações representativas no âmbito legislativo influenciam diretamente a posição das organizações nesses ambientes. Exemplificando: países com cenários políticos extremamente turbulentos prejudicam o posicionamento de uma organização nesses locais. Vide organizações presentes em países, em guerra civil.



Com a intensificação das manifestações contra o governo de Muammar Kadafi, as quatro empresas brasileiras que possuem funcionários na Líbia (Petrobras, Andrade Gutierrez, Odebrecht e Queiroz Galvão) estão desenvolvendo ações para retirar seus funcionários da região. Estima-se que sejam quase 400 brasileiros trabalhando nessas empresas.

Fonte: <http://exame.abril.com.br/economia/mundo/noticias/quatro-empresas-brasileiras-tentam-tirar-funcionarios-da-libia>

Finalizando, a variável *ambiental* é o resultado das relações e da interface que a organização estabelece com o meio ambiente e com o ecossistema. Atualmente, essa variável tem recebido destaque na mídia, nas organizações de caráter público e/ou privado. No setor da hotelaria, diretamente ligado à esfera do turismo, novas práticas têm sido adotadas. Visando mitigar os impactos causados ao meio ambiente, os hotéis – sejam de pequeno, médio ou grande porte – têm apresentado medidas que geram menos impacto no meio ambiente, tais como: evitar a troca diária de toalhas, minimizar o consumo de água, utilizar lâmpadas frias que permitem a diminuição do consumo de energia, reutilizar a água proveniente da chuva, entre outras práticas, visando conservar os recursos naturais.



Hotéis com selo verde

O selo ambiental colombiano (SAC) tem como objetivo promover a oferta de serviços ecológicos, preservando o Meio Ambiente e comprometendo-se com a natureza. Desta forma, a Colômbia ingressa no plano competitivo internacional do mercado sustentável.

Quando um hotel obtém essa certificação, significa, por exemplo, que os insumos e matérias-primas para o seu funcionamento são usados de maneira sustentável e que essas matérias-primas não são nocivas ao Meio Ambiente.

Leia mais em:

<http://www.colombia.travel/po/turista-internacional/colombia/noticias/724-hotéis-com-selo-verde-unidos-pelo-meio-ambiente>



Atividade

Atende aos Objetivos 1 e 2

1. Observe o gráfico a seguir e, a partir dele:

- Explique o conceito de ambiente organizacional.
- Explique cada variável do ambiente externo.

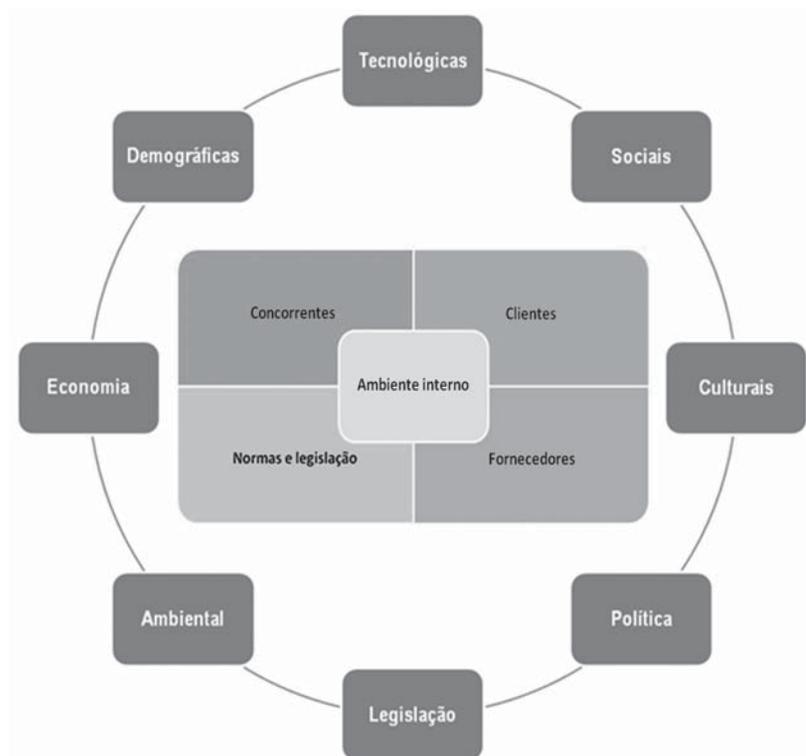


Figura 2.6: Ambiente externo da organização (ambiente geral e específico).

Resposta Comentada

a) Ambiente organizacional pode ser entendido como o conjunto de forças externas e internas à organização que tem potencial para influenciar seu desempenho. O ambiente organizacional é dividido em ambiente interno e externo, sendo que este último é subdividido em geral e específico.

b) Observando a figura, temos que tecnológicas são todas as ferramentas utilizadas para a realização das tarefas da organização. No tocante à variável legislação, entende-se como constituída pelas leis, normas que regulam a atividade da organização. Quanto à variável social, entende-se que é composta pelas características da sociedade na qual a organização está inserida. A variável demográfica está diretamente ligada às características populacionais. Ex.: raça, religião, sexo. A variável econômica representa o cenário geral no qual a organização encontra-se inserida e que pode determinar os níveis de lucratividade, os preços dos produtos e o volume de negócios da organização. A variável cultural é constituída pelos hábitos e costumes que compõem uma sociedade. A variável política é o resultado das ações dos governantes que incluem o cenário político no qual a organização está diretamente inserida. Finalizando, a variável ambiental é o resultado das relações e da interface que a organização estabelece com o meio ambiente e com o ecossistema.

Ambiente interno

Organizações são instituições sociais compostas por indivíduos que desenvolvem atividades voltadas para objetivos comuns. Não existem organizações iguais. Cada uma apresenta suas particularidades. Mesmo uma organização que tenha o mesmo objetivo e com filiais em diferentes países terá caracterís-

ticas específicas, diferenciadas em cada filial. Isto ocorre, dentre outros aspectos, pelo fato de que os indivíduos trabalhadores são formados por culturas diferentes.

O ambiente interno, por sua vez, é composto pelos elementos constituintes da organização, tais como: trabalhadores, instalações físicas, máquinas e equipamentos. Todos esses elementos influenciam no sucesso ou fracasso desta. Sendo assim, cabe aos administradores analisarem o ambiente organizacional continuamente para detectar oportunidades e ameaças.

O ambiente interno marca a singularidade da organização e normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração.

A análise do ambiente interno tem como finalidade colocar em evidência os pontos fortes e fracos da organização que está sendo analisada. A partir do reconhecimento dos pontos fracos, torna-se mais fácil a elaboração de medidas corretivas.

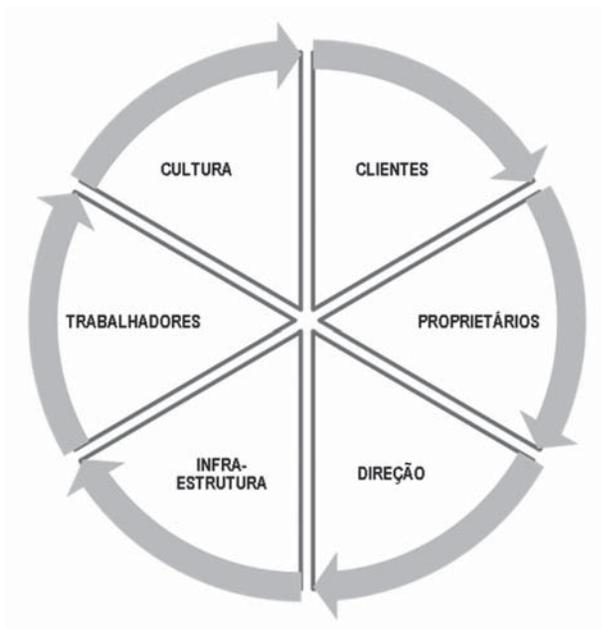


Figura 2.7: Ambiente interno.

Dentre os fatores que devemos levar em consideração para a definição da análise do ambiente interno da empresa, podemos citar os seguintes:

- *A cultura organizacional*, que é o conjunto de valores e crenças que orienta as práticas dos indivíduos dentro da organização. Para Schein (1992), identificar a cultura organizacional é uma tarefa difícil para pesquisadores ou administradores inexperientes. A cultura organizacional encontra-se presente nas normas, nos ritos, nos símbolos e nas crenças da organização. A influência ou formação da cultura na organização urge da organização para o funcionário ou dos funcionários para a organização. Cada indivíduo é formado por um conjunto de experiências e práticas sociais que se aglutinam dentro de uma organização.
- *O grupo de indivíduos que exercem atividades remuneradas dentro da organização*. A este grupo denominaremos “trabalhadores”. É composto por todos os membros que exercem funções dentro da organização.
- *O conjunto de elementos técnicos, materiais, tecnológicos e físicos presentes em uma organização*. São as instalações, as máquinas e os equipamentos utilizados na execução das atividades produtivas. A esses elementos denominamos de infraestrutura.
- *Clientes*, que são aqueles que irão consumir os produtos ou serviços oferecidos pela organização.
- *Grupo responsável pela gestão da organização*, ou seja, aqueles que determinam as práticas a serem seguidas com o objetivo de aumentar a competitividade da organização. A este, denominamos “direção”.
- *Proprietário ou grupo de proprietários*, que é representado pelo(s) proprietário(s) ou acionistas de uma organização. Quando uma organização é regida pelo sistema de **sociedade anônima**, ou seja, a Lei das S/A, isto implica necessariamente na instalação de um conselho de administração que faça mediação dos diversos interesses presentes na organização.

Sociedade anônima

É o nome que se dá a uma sociedade que tem o capital dividido em ações e em que os sócios ou acionistas têm responsabilidades e respondem sobre o valor das ações subscritas ou adquiridas, podendo ter por objeto qualquer empresa de fim lucrativo.



Nos links a seguir, podemos verificar na íntegra a Lei das Sociedades Anônimas e suas características.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm



Atividade Final

Indique as variáveis apresentadas no ambiente interno de uma organização.

Resposta Comentada

As variáveis que perfazem o ambiente interno de uma organização são em número de seis, a saber: a primeira variável é a cultura organizacional, que é o conjunto de valores e crenças que orienta práticas dos indivíduos dentro da organização. A segunda variável corresponde ao grupo de indivíduos que exercem atividades remuneradas dentro das organizações, denominado trabalhadores. A terceira variável corresponde ao conjunto de elementos técnicos, materiais, tecnológicos e físicos presentes em uma organização, conhecidos pela denominação de infraestrutura. A quarta variável são os clientes que irão consumir os produtos ou serviços oferecidos pela organização. A quinta variável chama-se direção, que é formada pelo grupo responsável pela gestão da organização. Já a sexta variável diz respeito ao grupo de proprietários, que é representado pelo(s) proprietário(s) ou acionistas de uma organização.

Resumo

- O *ambiente organizacional* é o espaço contextual onde as organizações encontram-se inseridas, estabelecem suas ações recíprocas e de interdependência no ambiente.
- O ambiente onde as organizações atuam é dividido em *ambiente interno* e *externo*.
- O *ambiente interno* é composto pela própria organização e seus elementos constituintes, e o ambiente externo é dividido em ambiente geral e ambiente específico.
- É no ambiente geral que atuam todas as organizações de diversas indústrias.
- É no ambiente específico que as organizações desenvolvem suas atividades, tendo contato com os seus concorrentes, atendendo aos mecanismos de regulação referentes à atividade que desempenham e elaborando/aumentando a sua carteira de clientes e a parceria com fornecedores.
- O administrador precisa analisar continuamente o ambiente interno de sua organização, a fim de identificar pontos fortes e fracos. Precisa analisar também o ambiente externo para se adequar às possíveis mudanças ambientais, identificando ameaças e oportunidades.
- Como as empresas turísticas atuam num mercado dinâmico, a análise do ambiente organizacional deve ser contínua. Esse olhar constante do administrador facilita na adoção de estratégias de ação de acordo com os fatores ambientais para buscar o sucesso da empresa.

Informação sobre a próxima aula

Querido aluno, na próxima aula você será apresentado a um assunto muito importante. Vamos aprender a origem do termo estratégia e o que esta significa na esfera empresarial.

3

Funções internas da empresa e estratégia

*Eunice Mancebo
Luciano Pereira
Andressa Werneck*

Meta da aula

Apresentar as funções da empresa e suas características básicas. Apresentar o conceito de estratégia, sua origem e significado.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 caracterizar os tipos de recursos de uma empresa;
- 2 identificar as funções da empresa;
- 3 conceituar estratégia.

Pré-requisitos

Para ter um bom aproveitamento desta aula, é importante que você lembre o que é ambiente externo e interno da organização, conceito apresentado na Aula 2.

Introdução

Na aula anterior, estudamos o que é o ambiente externo e interno das organizações e identificamos as suas principais diferenças. Também vimos que o ambiente externo turbulento e complexo é o espaço que a organização atua em concorrência com as outras organizações e que a capacidade de perenidade dos negócios está relacionada à disposição da organização em lidar com as incertezas presentes neste ambiente.

Entendendo as organizações como sistemas abertos, vimos que este ambiente divide-se em duas partes: o ambiente geral, composto pela indústria como um todo onde todas as organizações dos diversos tipos e ramos de negócio estão presentes e o ambiente específico (ou de tarefa), no qual a organização focaliza suas atividades, destina seus objetivos e desempenha suas ações em um **cluster industrial** onde se encontram os seus principais fornecedores e concorrentes diretos.

Cluster industrial

Um cluster no mundo da indústria é uma concentração de empresas que se comunicam por apresentarem características semelhantes e coabitarem no mesmo local.

Outro conceito importante já visto na aula anterior foi o de ambiente interno que é exatamente o espaço onde se executam as atividades e tarefas para o alcance dos objetivos, ou seja, é a própria organização. Este ambiente é composto por um sistema sociotécnico onde características humanas, sociais e psicológicas encontram-se fixadas a modos estruturais, necessários para execução das atividades dentro da organização. Como exemplo, temos: layout, máquinas, equipamentos, procedimentos e tecnologias, necessárias para consecução dos objetivos propostos.

Mesmo conhecendo todas as estruturas presentes no sistema sociotécnico da organização, é necessário entender o que cada uma dessas partes do todo realiza e tem como responsabilidades com os objetivos. A partir deste ponto, apresentaremos o papel de cada uma dessas partes de modo a atingir os objetivos da organização. Assim, é relevante recorrermos aos conceitos de *missão* e *visão* já vistos na Aula 1. Desta forma, você aluno perceberá o quanto o conceito estratégia está concatenado com essas duas orientações.

Recursos da empresa

Aprendemos anteriormente que empresas são organizações e instituições sociais, compostas por indivíduos que desenvolvem atividades, voltadas para objetivos comuns. Também, observamos que não existem organizações iguais, mesmo que essas possuam objetivos similares, vendam o mesmo produto, pertençam a um mesmo grupo de acionistas ou ao mesmo sócio majoritário.

Na aula anterior, sobre o ambiente interno, aprendemos que as diferenças de uma organização para outra são o modo e a forma como os administradores lidam com os recursos dentro da empresa. Esta forma de lidar com recursos e processos com finalidade de aumentar a eficiência e eficácia para obtenção dos objetivos é o que denominamos gestão.

O gestor de uma empresa dispõe de recursos que devem ser utilizados para execução das tarefas. Com objetivo de elucidar este assunto, apresentaremos os tipos de recursos necessários para realização dos objetivos de uma empresa. Porém, não devemos esquecer que empresas atuam em um ambiente competitivo e que os recursos são itens escassos. Neste caso, empresas e gestores que melhor utilizarem os seus recursos obterão maior capacidade de permanência e perenidade nos negócios junto aos seus concorrentes.

Recursos físicos e materiais – são os recursos ligados diretamente ao processo produtivo da empresa. Nele estão presentes itens, como: máquinas, equipamentos, matéria-prima e espaço físico da organização. Como exemplo, pode-se mencionar uma empresa da indústria hoteleira. Os recursos físicos e materiais podem ser representados pelos alimentos, itens de limpeza e conservação, mobília e o espaço físico dos ambientes, como: cozinhas, almoxarifados, recepção e bar.



Arjun Kartha

Figura 3.1: Cozinha de restaurante de um hotel (exemplo de recursos materiais e físicos).

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/464696>

Recursos financeiros – são os recursos representados pelo capital e fluxo monetário, resultante das atividades da organização. Por eles, são garantidos a aquisição de matéria-prima e recursos físicos, como equipamentos e máquinas. Além disso, são responsáveis pela realização e obtenção de investimentos. São apresentados por linguagem contábil por meio de relatórios e balanços das atividades.

Por exemplo, uma **empresa de capital aberto** utiliza esse demonstrativo financeiro anual como oportunidade de demonstrar a saúde dos negócios e ampliar a captação de investimentos. Empresas deste tipo exercem atividades em **bolsas de valores**.

Recursos Humanos – são os únicos recursos presentes em todos os níveis da empresa. Encontram-se presentes no nível institucional (representado pelos diretores e demais gestores), no nível intermediário (técnicos, gerentes, coordenadores e supervisores), e no nível operacional (operadores, auxiliares e demais funções dentro da organização). As pessoas são os únicos recursos vivos e inteligentes de uma empresa, capazes de lidar com todos os demais recursos empresariais.

Empresa de capital aberto

É uma empresa cujo capital é formado por ações que são livremente vendidas ao público sem necessidade de escrituração pública de sua propriedade.

Bolsa de valores

É o mercado organizado onde se negociam ações de empresas de capital aberto, públicas ou privadas.



Confira o relatório financeiro de empresa da indústria hoteleira que aplica os seus negócios em bolsa de valores.

<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=6700&idioma=pt-brfim>



O hotel Aeroporto Othon foi inaugurado em 1944, no centro do Rio de Janeiro, e é uma das empresas brasileiras que negocia ações na bolsa de valores. Acesse o site e veja a história completa:

<http://www.hoteis-othon.com.br/br/rede-hoteis/apresentacao.aspx>



Figura 3.2: Exemplo de recursos humanos.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1282334>

Recursos mercadológicos – são representados pelo mercado de clientes, consumidores e usuários dos produtos. São recursos comerciais, representados pelas atividades de pesquisa e análise de mercado, vendas, promoção, propaganda e definição de preços.

Um exemplo de utilização destes recursos muito comuns é a pesquisa de satisfação com os serviços, utilizados em um hotel no momento do *check out*.



Figura 3.3: Pesquisa de satisfação (exemplo recurso mercadológico).

Recursos administrativos – São os recursos ligados aos atos de gerenciar, organizar, dirigir, controlar e planejar a organização. Estes incluem tomadas de decisões, análise de cenários e adaptação dos recursos.

Funções da empresa

Como apresentamos no último item, os recursos administrativos são os modelos, sistemas e técnicas que determinam os

processos de gestão da organização. Este processo de gestão da organização é representado pelo conjunto de procedimentos que são aplicados para a execução das tarefas nos departamentos. Nesta linha, surgem as funções da empresa. Assim, para atingir os objetivos, uma série de funções devem ser desempenhadas pela organização.

Produção

A primeira destas funções que apresentaremos é a *função da produção*. Ela consiste em todas as atividades que se encontram diretamente relacionadas com a execução do bem ou serviço. Podemos entendê-la como parte do sistema sociotécnico da empresa, ou seja, aquela que envolve o sistema técnico (*layout*, tarefas, tecnologia, instalações, equipamentos etc.) e o sistema social (pessoas, características físicas e psicológicas, relações sociais etc.). A *função de produção* é composta de diversos subsistemas e estes subsistemas que a compõe têm como obrigação e responsabilidade suprir a empresa de recursos que a mantenha em um fluxo contínuo de atividade.

A essência da *função de produção* consiste em adicionar valor aos bens ou serviços, durante o processo de transformação. Dentro deste conceito, todas as atividades produtivas que não adicionarem valor aos bens ou serviços devem ser consideradas como perdas e eliminadas.

A seguir, apresentaremos os subsistemas presentes na função produção:

Subsistema de materiais – é responsável pelas máquinas e equipamentos, pelo planejamento e controle dos estoques, além da preservação das matérias-primas e dos produtos acabados.



Figura 3.4: Almoxarifado (exemplo subsistema materiais).

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1114152>

Subsistema logístico – é responsável pelo controle do transporte dos produtos acabados ou em pontos de venda. Também exerce atividades relativas ao transporte de matérias-primas, junto aos fornecedores.



Figura 3.5: Logística.

Subsistema Organização e Métodos – é responsável pelos sistemas de informática, pela documentação através de arquivos técnicos, pela elaboração de normas e procedimentos, pelos formulários, pelo planejamento, pela gestão do conhecimento e pelo controle de informação.

Subsistema Engenharia de Produto – é responsável pela pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, pelo desenvolvimento de novos projetos, pelo controle da qualidade dos insumos, pela normatização e pela especificação dos produtos ou serviços.

Subsistema Engenharia de Processo – é responsável pelos estudos de fluxo e *layout*, pela especificação de procedimentos e rotinas de trabalho, pelo detalhamento de processos, pelo tempo

e fluxo de produção. Também está sob sua responsabilidade realizar a avaliação do orçamento de novos projetos.

Subsistema Engenharia de Fabricação – é responsável pela fabricação ou execução das atividades diretamente.

Subsistema Programação e Controle de Produção – é responsável pela programação e pelo controle por produto, coordenando-o com outros setores da organização (sistemas de planejamento, avaliação e controle da produtividade) com objetivo de satisfazer os clientes.

Subsistema de manutenção – é responsável pela manutenção preventiva e corretiva de equipamentos, de máquinas e de instalações; pela conservação e substituição de ferramentas; pela manutenção das redes de infraestrutura (água, energia, telefonia).

Finanças

A *função de finanças* está encarregada de administrar os recursos financeiros da empresa, de modo a garantir as atividades em operação, usando de forma racional o recurso financeiro. Esta função tem como principais áreas de decisão as áreas investimentos, divisão dos lucros e financiamentos.

Decisão de investimentos – é responsável pela alocação de recursos financeiros aos diversos projetos que a organização desenvolve e os que pretende desenvolver no futuro, sem esquecer que estes devem gerar benefícios financeiros. Consiste em uma atividade de risco, pois envolve incertezas presentes no ambiente externo, em especial nos cenários dos mercados e das bolsas de valores. Além disso, é responsável por realizar estimativas de lucros e perdas futuras.

Decisão de divisão de lucros – tem como responsabilidade a distribuição da percentagem dos lucros entre os investidores (sócios, acionistas, cotistas) em forma de dinheiro ou de lotes de ações. O percentual pago na divisão de lucros está relacionado diretamente com a necessidade de investimento da empresa,

ou seja, quanto maior a necessidade de investimentos na organização menor o percentual de divisão dos lucros entre os sócios e investidores.

Decisão de financiamento – é responsável por determinar o melhor modo de conseguir recursos financeiros para a organização. Isto tem por finalidade estabelecer a estrutura de capital mais adequada para a empresa que deve levar em conta o retorno financeiro desejado pelos acionistas, sócios e cotistas e o custo de alavancagem de capital, ou seja, os juros sob empréstimos.

Subsistema contábil e de orçamento – é responsável pela contabilidade geral e fiscal, além da auditoria interna, do controle de execução do orçamento e dos custos de projeto. É responsável também pelo planejamento do controle orçamentário, fiscal e tributário, determinação dos demonstrativos financeiros e contábeis, estimativas de lucro de produto e serviço, e determinação de centros de custos.

Subsistema de finanças – é responsável pelas aplicações e programação das atividades financeiras, controle de documentos, controle de contas a pagar, operações de financiamento, faturamento de crédito e cobrança, conciliação bancária e bases de dados econômicas e financeiras nacionais e internacionais.

Recursos Humanos

A função Recursos Humanos visa promover oportunidades que proporcionem melhores condições de trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional, estimulando confiança e respeito mútuo entre empregados e empregadores.

Subsistema Planejamento de Recursos Humanos – estabelecimento de política de RH, determinação da necessidade de mão de obra, de acordo com o objetivo da empresa, elaboração do planejamento de RH.

Subsistema Recrutamento e Seleção – é responsável pelas atividades de recrutamento interno e externo, se estiver de

acordo com a política de RH, selecionar pessoal para atender às características dos cargos em aberto ou das novas atividades, desenvolvidas na empresa.

Subsistema Educação, Desenvolvimento, e Avaliação de Desempenho – tem como objetivos: promover a educação continuada, de modo a contribuir com o desenvolvimento da mão de obra técnica e administrativa; avaliar o desempenho dos profissionais através de medidas de controle de eficácia e eficiência no ambiente de trabalho; promover ou transferir pessoal como resultado da avaliação e elaborar planos de carreira, com base em estudos de planos de cargos e salários que promovam a colaboração entre os profissionais.

Mercadológica

A função *mercadológica ou de marketing* está encarregada de promover ações que contribuam em determinar as necessidades dos consumidores. O objetivo principal desta função é levar o consumidor a repetir o processo de compra. Suas atividades centrais envolvem o planejamento do produto, a criação de demanda, a distribuição, a venda e o acompanhamento.



Atividade

Atende aos Objetivos 1 e 2

1.

a) Explique brevemente os cinco tipos de recursos de uma empresa, contemplados nesta aula (materiais, humanos, financeiros, mercadológicos e administrativos).

b) Relacione as colunas de acordo com as informações que melhor define cada função da empresa:

(1) Produção

(2) Recursos Humanos

(3) Finanças

(4) Mercadológica ou Marketing

() Tem como objetivo determinar as necessidades dos clientes, para satisfazê-las e, com isso, levar os clientes a repetir o processo de compra.

() Suas atividades estão relacionadas à execução do produto ou serviço.

() Tem como meta administrar os recursos financeiros da empresa de modo a garantir a continuidade das atividades em operação.

() Essa função busca, dentre outras coisas, favorecer o desenvolvimento profissional e gerar melhores condições de trabalho.

Resposta Comentada

a) O gestor de uma empresa dispõe de recursos que devem ser utilizados para execução das tarefas. Os recursos da empresa podem ser divididos em:

Recursos materiais – compostos por máquinas, equipamentos e layout da empresa;

Recursos humanos – correspondem aos funcionários de todos os níveis presentes na organização;

Recursos financeiros – são os recursos representados pelo capital e fluxo monetário, resultante das atividades da organização. Por eles, são garantidos a aquisição de matéria-prima e recursos físicos, como equipamentos e máquinas. É responsável também pela realização e obtenção de investimentos;

Recursos mercadológicos – são representados pelo mercado de clientes, consumidores e usuários dos produtos. São recursos comerciais, voltados para as atividades de pesquisa e análise de mercado, vendas, promoção, propaganda e definição de preços.

Recursos administrativos – ligam-se aos atos de gerenciar, organizar, dirigir, controlar e planejar a organização. Estes incluem atividades ligadas a processos de tomada de decisões, análise de cenários e adaptação dos recursos.

b) 4 – 1 – 3 - 2.

Estratégia

Decorrente das necessidades, oriundas das questões ambientais, associadas ao crescimento, porte e complexidade estrutural das organizações, faz-se necessário buscar novas práticas de sobrevivência para as mesmas. Nesse sentido, existe claramente a necessidade de implementação de novas estratégias que fortaleçam a capacidade das organizações em atingir seus objetivos de modo a atender à velocidade das mudanças e cumprir as metas de curto, médio e longo prazo.

A influência do ambiente externo nas atividades da organização faz com que os gestores necessitem adequar seus planos, de modo a favorecer seus negócios. Para Meirelles (1995), há um conjunto de fatores (já apresentados na Aula 2) que influenciam a capacidade de concorrência e perenidade de uma organização no mercado. Entre eles, podemos citar o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores.

Assim, diante desse cenário complexo, a elaboração e implementação de estratégias nas organizações buscam suplantam

os desafios da modernidade, de modo a reduzi-las com o futuro. O ato de programar e implementar estratégias é um processo que impõe uma série de desafios como, por exemplo, a difícil escolha entre expectativas de crescimento com alto risco ou a redução do fôlego de produção com objetivo de equilibrar as atividades.

Diversas são as menções ao termo estratégia como ligado a práticas militares, preconizadas por generais. No início, a implementação de estratégias estava voltada para dentro da organização, ou seja, para melhoria dos processos internos com pouca preocupação com o ambiente externo.

Origem

Uma das primeiras aparições do uso do termo estratégia na literatura nos remete a **Sun Tzu**, general chinês, que há mais de 3.000 anos afirmava que todos os homens podem ver as táticas pelas quais ele conquistava, mas o que ninguém conseguia ver são as estratégias, a partir das quais obtinha suas vitórias.

O termo estratégia tem sua origem na Grécia Antiga, com significado “*a arte do geral*” (STEINER e MINER, 1981), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando “*general*”, “*arte*” e a “*ciência de conduzir um exército por um caminho*” (MEIRELLES, 1995). Ele deriva do francês “*stratégie*”, e do grego “*stratègós*” – de “*stratos*” (exército) e “*ago*” (liderança). Estratégia em si corresponderia à formação de uma estrutura necessária para condução das organizações.

Outra visão importante é a utilizada por Mintzberg e Quinn (1991), a qual o termo estratégia estaria ligado ao sentido ou habilidade administrativa, na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder).

Outra concepção também utilizada pelos autores remete aos tempos de Alexandre (330 a.C.), quando o termo adquiriu o significado, voltado às habilidades empregadas para vencer um oponente e à criação de um sistema unificado de governança global.

Sun Tzu



Fonte: <http://www.flickr.com/photos/polromeu/429760154/> – Polromeu

Foi um filósofo e general chinês, considerado autor da obra *A arte da guerra*. Esta é talvez a mais célebre obra de estratégia de guerra, reverenciada até os dias de hoje, a despeito de todas as inovações tecnológicas que ocorreram desde o ano em que a mesma foi concebida. Até técnicos e especialistas em esportes, a utilizam como fonte de inspiração. O ex-técnico da seleção brasileira de futebol Luiz Felipe Scolari disse, na Copa do Mundo de 2002, que este era o seu livro de cabeceira.

Esta visão foi posteriormente estendida a outros campos: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos, estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE e MENDES, 2001).

Conceito

Diversos autores definem o termo estratégia como plano, caminho a ser percorrido para atingir o objetivo, mas não existe um conceito unificado sobre o termo. Para Cabral (1998), estratégia representa um paradoxo já que exige um conjunto de visões de teorias e conceitos, ou seja, o termo possui variações de acordo com o contexto no qual é empregado, podendo significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas e planos (MINTZBERG e QUINN, 1991).

Para fins de entendimento, trataremos aqui estratégia como um processo no qual devemos visualizar forças e fraquezas internas, e identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo. Portanto, ela consiste em um processo de análise.

Por exemplo: para Ansoff (1965), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema (ambiente). Já Katz (1970) refere-se à estratégia como relação entre a empresa e o meio que a envolve. Ele considera a relação atual que a empresa ocupa na economia e no mercado, como *situação estratégica* e a busca através de planos com objetivos traçados como *plano estratégico*.

Para Steiner e Miner (1977), estratégia é o forjar de missões da empresa. Isto é, o estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, a formulação de políticas específicas para atingir objetivos e assegurar a adequada implementação de forma que os fins sejam atingidos.

Já para Hofer & Schandel (1978), estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito

a um conjunto de restrições do meio envolvente. Isto supõe a descrição dos padrões mais importantes que afetam os recursos e a descrição das interações mais importantes.



Atividade

Atende ao Objetivo 3

2. Explique o conceito de estratégia e sua origem.

Resposta Comentada

Para Cabral, estratégia representa um paradoxo já que exige um conjunto de visões, teorias e conceitos, ou seja, o termo possui variações de acordo com o contexto no qual é empregado, podendo significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas e planos. O termo, cuja origem etimológica significa “a arte do geral”, é originário da Grécia Antiga e adquiriu, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando “general”, “arte” e “a ciência de conduzir um exército por um caminho.”

Conclusão

Estamos chegando ao final de mais uma aula, na qual aprendemos que as organizações empresariais são sistemas que necessitam de recursos para o seu funcionamento. Assim, aprendemos sobre a importância destes e como melhor empregá-los. Também abordamos as principais funções de uma organização com o objetivo de manter a perenidade de um negócio. Em se-

guida, mostramos a origem e o conceito de estratégia e como o processo analítico do ambiente da organização e do ambiente externo podem ajudar na escolha da estratégia mais adequada.



Atividade Final

Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Complete o texto abaixo com as palavras do quadro:

Produção - Estratégia – Marketing – Administrativos – Aeronaves
– Turistas – Finanças – Interno – Financeiros – Recursos Humanos
– Colaboradores

A empresa “Cliente Feliz Linhas Aéreas” está enfrentando alguns problemas devido à grande concorrência existente no mercado nacional e para que ela possa dar continuidade às suas atividades, sem afetar negativamente os seus clientes, ela precisa desenvolver uma _____ que a ajude a permanecer no mercado de forma competitiva. Essa ação terá como objetivo identificar e analisar o ambiente _____ e externo da organização.

Para ter sucesso, ela decidiu fortalecer as quatro funções da empresa, realizando reuniões constantes para acertar o que precisa ser melhorado e controlar as atividades realizadas. As quatro funções da empresa são: _____, _____, _____ e _____.

A empresa em questão atua no mercado aéreo nacional e necessita de recursos para desenvolver as suas atividades, certo? Desta forma, ela precisa valorizar muito bem esses recursos, se quiser permanecer no mercado. A seguir, listamos alguns exemplos dos recursos que a empresa “Cliente Feliz Linhas Aéreas” possui, lembrando que são cinco os tipos de recursos.

1- Recursos físicos e materiais: são os computadores, _____, _____, cartões de embarque etc.

2- Recursos _____ : podem ser exemplificados pelo capital recebido pela venda das passagens aéreas, reserva de assentos especiais etc.

3- Recursos humanos: são, dentre outros, os funcionários do *check-in*, estagiários, gerentes e _____ em geral;

4- Recursos mercadológicos: são os clientes corporativos, _____, consumidores etc.

5- Recursos _____ : são planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades da empresa, desde o atendimento ao cliente na venda da passagem até o seu desembarque.

Com o desenvolvimento dessas ações (uma estratégia bem planejada, fortalecimento das funções empresariais e valorização dos seus recursos) a empresa “Cliente Feliz Linhas Aéreas” acredita que será possível vencer a crise e manter-se no mercado.

Resposta Comentada

A resposta dessa questão fica na seguinte ordem: estratégia/interno produção/recursos humanos/finanças/marketing/aeronaves/financeiros/colaboradores/turistas/administrativos.

Sobre os 5 tipos de recursos, podemos dizer que:

- *Os recursos físicos e materiais são representados pelas máquinas, equipamentos e layout.*
- *Os recursos financeiros são representados pelo capital e fluxo monetário.*
- *Os recursos humanos englobam todos os funcionários da organização.*
- *Os recursos mercadológicos ou de marketing dizem respeito aos recursos comerciáveis da empresa.*
- *Os recursos administrativos referem-se às atividades de planejamento, organização, direção e controle.*

Resumo

Vamos relembrar os principais pontos aprendidos, nesta aula:

- As empresas atuam em um ambiente onde os recursos são escassos e o mercado é competitivo, sendo assim, para garantir a permanência do negócio, os gestores precisam usar os recursos da melhor forma possível.
- Recursos físicos e materiais: estão ligados ao processo produtivo da empresa, como: máquinas, equipamentos, matéria-prima e espaço físico.
- Recursos financeiros: são representados pelo capital e fluxo monetário resultante das atividades da empresa, além de serem os responsáveis pela captação e realização de investimentos.
- Recursos humanos: estão presentes em todos os níveis da organização e são os únicos recursos vivos e inteligentes de uma empresa, capazes de lidar com todos os demais recursos empresariais.
- Recursos mercadológicos: são os clientes, consumidores e usuários dos produtos. São recursos comerciais representados pelas atividades de pesquisa e análise de mercado, vendas, promoção, propaganda e definição de preços.
- Recursos administrativos: referem-se aos atos de planejamento, organização, direção e controle das atividades da organização;
- Para alcançar os objetivos desejados, algumas funções precisam ser desempenhadas pelas empresas, como: produção, finanças, recursos humanos e marketing.
- Função Produção: suas atividades estão ligadas à produção do produto e/ou serviço, agregando valor aos mesmos. Seus subsistemas são: Logístico, de materiais, Organização e Métodos, Engenharia de Produto, Engenharia de Processos, Engenharia de Fabricação, Programação e Controle de Produção e Manutenção.
- Função Finanças: visa administrar os recursos financeiros da organização, tendo como foco garantir a continuidade das suas atividades e usar o recurso financeiro de forma racional.

- Função Recursos Humanos: trabalha com o objetivo de criar melhores condições de trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional dos seus funcionários e estimula a confiança e respeito entre os mesmos e os empregadores. Essa função possui 3 subsistemas: Planejamento de Recursos Humanos; Recrutamento, Seleção e Educação; Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho.
- Função Marketing (ou Mercadológica): desenvolve ações com o objetivo de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes para que os mesmos repitam o processo de compra.
- As estratégias estão voltadas para o ambiente interno e externo da organização, com o objetivo de identificar e analisar as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
- A implementação das estratégias visa superar os desafios e reduzir as incertezas do futuro.

Informação sobre a próxima aula

Querido(a) aluno(a), na próxima aula, você será apresentado(a) a um assunto muito importante: vamos aprender como analisar o ambiente competitivo e como utilizar estratégias para diferenciar-se no mercado.

4

Competitividade: análise pelas cinco forças e matriz SWOT

*Eunice Mancebo
Andressa Werneck*

Meta da aula

Analisar a competitividade no mercado, através das cinco forças competitivas e da matriz SWOT.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar as cinco forças competitivas e reconhecer a sua importância;
- 2 reconhecer as estratégias competitivas que visam enfrentar as forças competitivas;
- 3 descrever o conceito da análise SWOT.

Introdução

No contexto em que vivemos atualmente, a competitividade entre as empresas está acirrada, pois as mudanças são constantes, há muitas empresas disputando espaço no mercado, os clientes estão cada vez mais bem informados e os avanços tecnológicos estão a todo vapor. Sendo assim, as organizações precisam elaborar estratégias para atrair e conquistar seus clientes, com o intuito de desbancar seus concorrentes e permanecer no mercado.



Figura 4.1: Saindo na frente dos concorrentes para permanecer no mercado.

Fonte: <http://www.mestreseo.com.br/seo/analise-sua-concorrencia-e-ganhe-o-mercado>

Nesta aula, vamos tratar exatamente desse assunto, abordando o modelo das cinco forças competitivas, criado por Michael Porter, que propõe um método de análise da indústria, determinando o nível de competição existente. Além disso, vere-

mos também como essas forças tendem a ser minimizadas através de algumas estratégias que podem ser desenvolvidas pelas empresas.

O assunto final deste estudo tratará da análise SWOT, que visa reconhecer o ambiente interno e externo no qual a organização atua e, através deste estudo, estabelecer suas prioridades de atuação e preparar estratégias para resolução dos problemas que tenham sido mapeados.



Michael Porter é professor da *Harvard Business School* e autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade.

Leia mais em: <http://www.infoescola.com/biografias/michael-porter/>

As forças competitivas

O modelo das forças competitivas refere-se ao estudo da competição entre as organizações, suas estratégias e lucratividade. Esse modelo também é conhecido como “as cinco forças de Porter”, que são:

- poder de negociação dos clientes;
- poder de negociação dos fornecedores;
- ameaça de novos entrantes (concorrentes);
- ameaça de produtos substitutos;
- disputa por posição (rivalidade entre os concorrentes).



Figura 4.2: Representação gráfica das cinco forças de Porter.

Fonte: Wikipedia - http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter

Segundo Porter (1997), o objetivo estratégico das organizações é identificar uma posição na indústria onde a empresa possa se defender melhor contra essas forças, ou possa influenciá-las a seu favor. Sertek (2009) reforça essa ideia ao dizer que é a partir da análise de cada uma dessas forças que as empresas podem traçar um plano de ação que inclui o posicionamento da organização, de forma que as suas capacitações forneçam melhores defesas.

De acordo com as ideias de Porter (1997), vamos verificar a seguir como as cinco forças podem se manifestar dentro das empresas.

Poder de negociação dos clientes

Os clientes influenciam a competição entre as empresas, a partir do momento que exigem mais qualidade e preços mais

baixos. Os compradores têm alto poder de barganha quando:

- são poucos, concentrados e compram em grande volume;
- são pouco afetados pela qualidade dos produtos oferecidos;
- os produtos adquiridos são indiferenciáveis, ou seja, são padronizados;
- os custos de mudança de fornecedor são baixos;
- possuem informação completa sobre a estrutura de custos de produção, preços, procura etc.;
- percebem que os produtos podem ser substituíveis;
- constituem uma ameaça de *integração vertical*, ou seja, podem optar por fabricar os produtos comprados.

Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem se recusar a trabalhar com a empresa, ou cobrar preços muito elevados para recursos únicos, ou ainda reduzir a qualidade dos bens e serviços.

O poder dos fornecedores depende de um número de características da sua situação no mercado e da importância relativa de suas vendas ou compras para a indústria em comparação com seus negócios em geral.

O grupo de fornecedores é importante se:

- ele é dominado por poucas empresas e concentrado, dominando a indústria;
- seus produtos são únicos ou no mínimo diferenciáveis, ou apresentam altos custos de mudança;
- não é obrigado a concorrer com outros fornecedores dos mesmos produtos, ou seja, se não há produtos substitutos aos que oferece;
- a empresa não é um cliente importante para o grupo de fornecedores;
- representa uma ameaça de integração no negócio da indústria, isso porque os fornecedores podem oferecer o mesmo serviço ou produto, ou um similar, que a empresa com a qual tem parceria.

Ameaça de novos entrantes (concorrentes)

Novos entrantes trazem novas capacidades para a indústria, assim como o desejo de ganhar espaço no mercado e recursos substanciais. A seriedade da ameaça de entrada depende das barreiras presentes e da reação dos concorrentes existentes. Se as barreiras de entrada forem altas, os entrantes podem esperar forte retaliação dos concorrentes, e obviamente os entrantes não vão representar uma séria ameaça. Segundo o criador desse modelo de forças, há seis principais fontes de barreiras a entrada:

Economia de escala

Refere-se à expansão da produção, ou seja, a produção aumenta e os custos tendem a diminuir. No portal da Georio, há outras definições sobre esse tema: http://portal-geo.rio.rj.gov.br/mlateral/glossario/T_Economia.htm

- **economias de escala**, que exigem altos investimentos dos recém-chegados;
- diferenciação dos produtos;
- exigências de capital;
- a necessidade de acesso aos canais de distribuição;
- políticas governamentais;
- desvantagens de custo na execução do produto/serviço.

Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos são aqueles capazes de satisfazer as necessidades dos clientes, pois desempenham as mesmas funções de outros produtos. Segundo Sobral (2008), esses produtos limitam a rentabilidade potencial de uma indústria, colocando um “teto” nos preços que as empresas podem praticar. Quanto maior for a pressão desses produtos substitutos, menor será a atratividade da indústria.

Para Sertek (2008, p. 163):

Um produto substituto afeta todas as empresas do setor competitivo de forma muito intensa, pois pode acabar com a linha ou com o produto em si. O exemplo clássico do substituto é a máquina fotográfica digital, que substituiu as máquinas fotográficas tradicionais e os filmes. A necessidade de guardar recordações, bons momentos, é satisfeita com mais qualidade e menor custo pelo sistema digital de fotografia, com o qual as pessoas tiram melhores fotos

e só revelam aquelas que realmente ficaram boas, assim economizando o valor das fotos ruins que eram reveladas no sistema de filme.



Patrick Hajzler

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1248914>



d-s-n

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1154485>

Disputa por posição

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma familiar de disputa por posição. Essa intensa rivalidade está relacionada a fatores, como:

- concorrentes numerosos ou aproximadamente iguais em tamanho e poder;
- lento crescimento da indústria, ocasionando disputas por espaço no mercado;
- falta de diferenciação dos produtos e serviços ou custos de mudança;
- elevados custos fixos ou produtos perecíveis, criando uma forte tentação à redução de preços, dentre outros.

Sobral (2008) destaca que a rivalidade entre as empresas existe porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados, ou descobrem oportunidades para melhorar sua posição competitiva. Muitas formas de concorrência, principalmente as guerras de preços, são bastante instáveis e afetam negativamente a rentabilidade da indústria.

Quando falamos em guerra de preços, podemos tomar como exemplo as companhias aéreas, que estão constantemente divulgando promoções com o intuito de atrair os clientes e ganhar espaço no mercado. Geralmente, quando uma empresa aérea lança uma promoção, outras empresas aproveitam o momento e também lançam suas promoções, com o intuito de não perderem posição no mercado. Sendo assim, fica evidente que essa prática de guerra de preços cria rivalidade entre os concorrentes.



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Identifique as cinco forças competitivas, criadas por Porter.

Resposta Comentada

As cinco forças competitivas, também conhecidas como as cinco forças de Porter, são poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de novos entrantes (concorrentes); ameaça de produtos substitutos; e disputa por posição (ou rivalidade entre os concorrentes).

Como as empresas podem enfrentar as forças competitivas?

Sabendo da existência das cinco forças da competitividade, as empresas precisam buscar formas de enfrentar essas forças, ou seja, precisam de estratégias que as ajudem a se perpetuar no mercado e adquirir um desempenho superior ao dos seus concorrentes.

Porter (1986, apud Sertek, 2009, p.131) sugere três estratégias competitivas para enfrentar essas forças: *liderança de custo; diferenciação e enfoque* (ou nicho de mercado), visando criar uma posição defensável a longo prazo e superar a concorrência. Vamos analisar abaixo cada uma dessas estratégias.

- *Liderança de custos*: o tema central dessa estratégia é o baixo custo dos produtos ou serviços em relação aos concorrentes, em que a empresa consegue oferecer preços mais baixos para os consumidores. Segundo Sobral (2008), o preço baixo age como barreira forte de entrada a outros concorrentes no mercado, como vantagem comercial com os clientes e fornecedores e também como defesa contra os produtos substitutos.
- *Diferenciação*: a empresa que decide utilizar este tipo de estratégia coloca no mercado produtos ou serviços que realmente sejam diferentes, ou seja, únicos. Para poder manter esse diferencial, elas acabam encarecendo o valor do produto ofertado, ou porque precisam investir mais em pesquisa e projetos, ou porque necessitam usar matéria-prima de qualidade superior, ou em função de outros motivos que forem pertinentes. Sobral (2008) reforça essa ideia ao mencionar que a estratégia de di-

ferenciação permite que a organização cobre um preço-prêmio e assegure a fidelização dos clientes. O autor relata também que as empresas que buscam seguir essa estratégia precisam investir em marketing e promoção para ressaltar as características diferentes do produto que é oferecido.



Nos Estados Unidos e no Canadá, há um tipo de serviço que ainda é incipiente no Brasil: o turismo “animal”. Você já ouviu falar nisso? O turismo “animal” consiste em um serviço, oferecido por certas agências, que se responsabilizam pela viagem dos turistas que querem viajar juntamente com seus animais de estimação (na maioria das vezes cães). Repare como este é um serviço bastante específico, cujo público-alvo é bem determinado. É claro que essas agências especializadas têm um número de clientes mais restrito que as agências de turismo em geral. Porém, possuem um público mais fiel, que contará sempre com elas quando não quiserem se separar de seus animais de estimação e que, possivelmente, pagará um valor mais alto que o usual por isso.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1280341>

Entretanto, as empresas precisam ter cautela no momento de definir o preço, pois, se a diferença for muito grande, pode ser que os consumidores optem pelo produto tradicional. O importante é que os administradores da empresa tenham essa noção de que ao colocar no mercado um produto único, a sua parcela de mercado pode ser inferior à dos produtos “comuns”. Um exemplo que caracteriza bem esse tipo de estratégia é o segmento de luxo, em que os produtos e serviços possuem um preço elevado e são destinados a um pequeno número de consumidores, se comparados com a totalidade do mercado.

- *Enfoque* (ou nicho de mercado): a principal característica dessa estratégia é que a empresa irá atuar apenas em um determinado segmento do mercado, ou seja, a empresa será direcionada a um grupo específico de clientes ou a uma região geográfica preestabelecida.

Sobral (2008) ressalta que essa estratégia baseia-se no pressuposto de que a organização atenderá melhor o seu cliente-alvo do que seus concorrentes, que buscam atuar em todo o mercado. Para o autor, o alvo estratégico deve ser bem estreito, para permitir que a empresa atenda seu cliente de forma eficaz.

Ao decidir trabalhar com a estratégia do enfoque, as empresas podem utilizar também a liderança em custos ou a diferenciação como vantagem competitiva.



Atividade

Atende ao Objetivo 2

2. Identifique as três estratégias competitivas e suas principais características.

Resposta Comentada

As três estratégias competitivas são liderança de custos, diferenciação e enfoque. A liderança de custos tem como principal característica os preços baixos dos seus produtos e serviços em relação aos concorrentes. A estratégia da diferenciação tem como foco disponibilizar produtos únicos no mercado. E o enfoque tem como meta atuar em um segmento específico de mercado, atendendo a determinado grupo de clientes ou atuando em uma região preestabelecida.

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de análise do cenário ou ambientes interno e externo de uma organização, geralmente utilizada para avaliação do posicionamento da empresa e de sua competitividade. O termo SWOT corresponde às palavras *Strengths* (força/pontos fortes), *Weaknesses* (fraqueza/pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Treats* (ameaças).

Os pontos fortes e fracos compõem o ambiente interno das empresas, onde se podem observar os aspectos que as diferenciam dos seus concorrentes. Já as oportunidades e ameaças, fazem parte do ambiente externo, são relativas ao meio que as envolvem, por exemplo.

Como podemos observar no **Quadro 4.1**, a matriz SWOT possui quatro quadrantes básicos: força (ou pontos fortes), fraqueza (ou pontos fracos), oportunidades e ameaças. Através da análise desses elementos, os administradores podem identificar o posicionamento da empresa e decidir quais ações deverão ser tomadas e em que ordem de prioridade. Vamos analisar cada um desses quadrantes:

Quadro 4.1: Modelo de matriz SWOT



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:SWOT_pt.svg

- Pontos fortes: são as vantagens internas da organização em relação aos seus concorrentes, ou seja, suas competências mais fortes. Nesse quadrante, devemos incluir o que a empresa faz de melhor, qual o diferencial dela em relação aos concorrentes, o que faz os clientes voltarem à empresa etc.

- Pontos fracos: são as desvantagens internas da empresa, em relação aos seus concorrentes, ou seja, são as características que atrapalham, de alguma forma, o desempenho da organização. Esse quadrante deve conter as deficiências e o que precisa ser melhorado na empresa. É fundamental que as fraquezas sejam bem estudadas e medidas, pois muitas delas podem ser transformadas em pontos fortes.

- Oportunidades: são os aspectos positivos do ambiente externo, que podem potencializar as vantagens competitivas da empresa. As oportunidades podem se manifestar através de no-

vas políticas de governo, aspectos econômicos, descobertas tecnológicas, mudança dos desejos dos clientes etc.

- **Ameaças:** são os aspectos negativos do ambiente externo que podem minimizar e comprometer as vantagens competitivas da empresa. A organização não possui controle sobre elas, mas deve estar atenta, pois as ameaças podem causar sérios prejuízos à organização.

Após o entendimento de como funciona cada um dos elementos da matriz SWOT, algumas considerações sobre esse assunto merecem destaque:

- A empresa precisa aproveitar ao máximo os seus pontos fortes e como consequência poderá usufruir das oportunidades encontradas e minimizar os efeitos das ameaças existentes.

- A empresa precisa criar e desenvolver estratégias com o objetivo de diminuir os pontos fracos, pois eles precisam ser mensurados e transformados em vantagens competitivas.

Para exemplificar o estudo, no **Quadro 4.2** temos um modelo de Análise SWOT que foi feita no Maranhão, pela Gerência de Planejamento e Desenvolvimento Econômico do Governo do Estado do Maranhão em 2000.

Quadro 4.2: Modelo de Análise SWOT no Maranhão

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Conexão regional com o sul do estado - Novo aeroporto de São Luís - Recursos naturais preservados - São Luís: patrimônio da humanidade - Cultura popular autêntica e viva - Proporção entre recursos naturais e culturais, diferenciada em todo o estado. - Política de polos, facilitando investimentos e concentrando oferta diversificada 	<ul style="list-style-type: none"> - Precárias condições das rodovias federais - Baixa oferta atual de voos - Degradação dos recursos naturais: Cachoeiras do Sul - Infraestrutura turística
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Gastronomia popular - Existência de recursos naturais únicos (Parque Nacional dos Lençóis) - Proximidade com a Europa, a maior região emissora do mundo - Artesanato original 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade e alto custo de acesso - Delta do Parnaíba é considerado como pertencente ao Piauí - Pesca predatória no Parque Nacional dos Lençóis, no Delta do Parnaíba e nas Reentrâncias Maranhenses

Fonte: Adaptado de Petrocchi (2001, p. 206).



Atividade _____

Atende ao Objetivo 3

3. Identifique e descreva os quatro elementos formadores da matriz SWOT.

Resposta Comentada

A matriz SWOT é formada pelos pontos fortes (forças), pontos fracos (fraquezas), oportunidades e ameaças.

Os pontos fortes e fracos correspondem ao ambiente interno das organizações, em que o primeiro diz respeito às vantagens que a empresa possui em relação aos seus concorrentes, e o segundo diz respeito às desvantagens que essa empresa apresenta.

As oportunidades e ameaças são relativas ao ambiente externo, ou seja, a organização não tem controle sobre elas. As oportunidades são os aspectos positivos que podem potencializar as vantagens competitivas da empresa. As ameaças referem-se aos aspectos negativos que podem minimizar e comprometer essas vantagens.

Conclusão

Como vimos na aula de hoje, o assunto competitividade é importantíssimo e deve ser trabalhado por todas as empresas que desejarem permanecer no mercado, principalmente nos dias atuais, em que a quantidade de empresas disputando o mesmo mercado é muito grande.

Para vencer a concorrência, a organização precisa ficar atenta às forças que podem desestruturá-la (como as cinco forças de Porter) e saber usar as estratégias necessárias caso algumas dessas forças ameacem prejudicá-la. Além disso, é preciso que a empresa faça uso da análise SWOT para identificar os seus pontos fortes e fracos e também as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Fazendo uso dessas estratégias, a empresa poderá manter a sua perenidade no mercado e continuar a exercer as suas atividades.



Atividade Final

Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Marque verdadeiro ou falso as questões e, em seguida, explique-as:

- a. () A análise SWOT ajuda a empresa a identificar os seus pontos fortes e fracos e assim ela pode criar uma estratégia para intensificar os pontos fortes e minimizar e/ou eliminar os pontos fracos.
- b. () As ameaças podem ser definidas como o aspecto negativo do ambiente interno que é capaz de atrapalhar a competitividade da organização.
- c. () Dentre as cinco forças de Porter, temos a ameaça de produtos substitutos, que correspondem aos produtos que possuem as mesmas funções, ou seja, são similares aos já existentes no mercado e que satisfazem as necessidades dos clientes da mesma forma ou até melhor que os demais.

Resposta Comentada

a. (V) Verdadeiro. A análise SWOT é uma ferramenta de análise dos ambientes interno e externo. Ela é utilizada para avaliar o posicionamento e a competitividade da empresa. Ela pode ser adotada por todas as empresas, independentemente do ramo, que tenham como objetivo conhecer o ambiente interno e externo da organização, para assim implementar as estratégias necessárias.

b. (F) Está errado, pois as ameaças correspondem aos aspectos negativos do ambiente externo, assim como as oportunidades, mas essas se referem aos aspectos positivos. Os produtos substitutos nem sempre possuem a mesma categoria, como no caso mencionado há pouco que trata de duas máquinas fotográficas. Se tomarmos como exemplo os celulares desenvolvidos hoje, com alta tecnologia, eles

podem ser considerados um produto substituto da própria máquina fotográfica, de um relógio e até mesmo de uma agenda, visto que eles possuem todas essas funcionalidades.

c. (V) Verdadeiro. A ameaça de produtos substitutos pode ser bem exemplificada com a substituição das máquinas fotográficas de filme pelas máquinas digitais, ou ainda pela substituição da máquina de escrever pelo computador. Pense nisso e imagine outras opções de produtos substitutos, há uma infinidade deles no mercado.

Resumo

- As forças competitivas, também conhecidas como as “cinco forças de Porter” são: poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos e disputa por posição.
- O poder de negociação dos clientes ocorre quando eles são poucos, compram em grande volume, percebem que os produtos podem ser substituídos etc.
- Os fornecedores possuem poder de negociação quando, dentre outros fatores, eles não são obrigados a concorrer com outros fornecedores dos mesmos produtos e são dominados por poucas empresas, prevalecendo na indústria.
- A ameaça de novos entrantes ocorre quando há exigência de capital, políticas governamentais, a diferenciação de produto etc.
- Os produtos substitutos também são uma fonte de ameaça na medida em que desempenham as mesmas funções dos demais;
- Para enfrentar as cinco forças competitivas, há três estratégias que podem ser colocadas em prática: liderança de custos, diferenciação e enfoque.
- Análise SWOT é uma ferramenta de análise formada por quatro quadrantes básicos: pontos fortes, pontos fracos (ambos referente ao ambiente interno da organização), oportunidades e ameaças (já esses dois, são referentes ao ambiente externo).

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, trabalharemos com o conceito da *qualidade*, sua evolução e correntes precursoras.

5

A Era da Qualidade

*Eunice Mancebo
Andressa Werneck*

Meta da aula

Evidenciar a história da qualidade, suas principais correntes e como ela é desenvolvida hoje nas empresas prestadoras de serviço, como o caso do turismo.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 Reconhecer a importância da qualidade para as empresas turísticas;
- 2 identificar as correntes precursoras da qualidade;
- 3 diferenciar o planejamento da qualidade voltado para a indústria e para as empresas prestadoras de serviço.

Introdução

O conceito da qualidade existe desde que o homem sentiu a necessidade de analisar o resultado do seu trabalho e de inspecionar os bens e serviços que recebia.

Esse conceito ganhou força com a Revolução Industrial, sendo incorporado para impedir que produtos defeituosos chegassem aos clientes. Desde então, esse assunto passou por várias modificações. Hoje em dia, a qualidade está associada não só aos aspectos relacionados ao produto, mas também à qualidade das pessoas, dos serviços e do sistema como um todo.

Segundo a Sociedade Americana para Controle da Qualidade, a qualidade é a totalidade de atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.

Sobre a qualidade no turismo, Petrocchi (2001) diz que o turismo, por ser um complexo sistema de planejamento e gestão, exige o desempenho correto em todas as partes que o compõem. A complexidade do sistema turístico se dá pelo fato de que, invariavelmente, todos os subsistemas estão interligados; e o êxito se dá a partir de pequenos e sucessivos êxitos em cada um desses subsistemas. Um único contratempo pode arruinar a imagem turística de uma localidade, pois pode ser percebido como um despreparo daquela região para receber visitantes.

Nesse contexto, podemos analisar o caso de um hotel que recebe basicamente turistas de lazer. É importante que todos os funcionários deste hotel estejam engajados em superar as expectativas de seus hóspedes e atingir o padrão de qualidade almejado pelos gestores do hotel. Esse tipo de cliente viaja com uma expectativa muito alta, geralmente baseada em sonhos e desejos; sendo assim, a busca pela qualidade deve ter início no momento em que o cliente efetua sua reserva e precisa perdurar até que ele deixe as dependências do hotel, já que, mesmo que a recepcionista tenha sido muito simpática e que a infraestrutura do hotel seja maravilhosa, se o cliente se sentir incomodado em

algum momento, a sua necessidade poderá não ser satisfeita em sua totalidade e a empresa pode perder a oportunidade de conquistar esse cliente.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/913831>

Os gestores devem analisar quais ferramentas e ações eles podem utilizar para desenvolver um gerenciamento de qualidade do seu produto/serviço. A empresa turística precisa ter os seus objetivos estabelecidos e bem planejados, além de contar com a mobilização dos seus funcionários. Ou seja, para atingir um padrão de qualidade, é preciso que haja envolvimento, entendimento e ação de todos os envolvidos no processo sobre metas, valores, sistema e métodos que precisam funcionar como orientadores para o sucesso desejado.

Planejamento da qualidade

Para Paladino (2004), planejar a qualidade significa tomar decisões gerenciais antes que as máquinas parem por defeitos, antes que os fornecedores deixem a empresa sem abastecimento, antes que os consumidores reclamem, antes que os custos

disparem. Planejar a qualidade significa também escolher a melhor forma de fazer as coisas, selecionar os recursos mais adequados para cada ação, envolver a mão de obra mais bem qualificada. Significa, principalmente, definir a melhor maneira de adequar os produtos ao uso que deles se espera, estruturar serviços fundamentais a serem agregados ao modelo de atuação, determinar melhores estratégias de competitividade. Significa, também, selecionar com calma e convicção a melhor forma de atender ao mercado.

No setor turístico, a gestão da qualidade deve priorizar um projeto de avaliação global, que envolve todo e qualquer aspecto da interação com o cliente. Deve enfatizar, também, a procura pelo aprimoramento contínuo, sempre buscando a proximidade com o cliente. O modelo preventivo destaca mecanismos de rápida adaptação do processo às exigências expressas pelo usuário. Entre outros aspectos, esses mecanismos envolvem procedimentos de rápida reação a erros e falhas de atendimento, pois, para o cliente, a avaliação do serviço depende de como ele próprio se relaciona com a empresa.

Swarbrooke (2000, p. 25) também compartilha desse pensamento sobre a importância do cliente e de sua interação nos processos, e diz que

O turismo precisa ser estimulado, o turista deve ser valorizado e suas necessidades têm de ser respeitadas, caso contrário ele simplesmente irá para outro lugar. O primeiro estágio do processo implica descobrir o que os turistas querem e reconhecer que existem diferentes segmentos de mercado.

Petrocchi (2001) acredita que a conquista da qualidade deve ser o objetivo permanente do sistema turístico, pois dela advirá a sobrevivência das organizações que o compõem, assim como a sobrevivência do sistema como um todo.



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Releia o material que já foi apresentado nesta aula e explique o conceito de qualidade no turismo, segundo Petrocchi.

Resposta Comentada

Segundo Petrocchi, o turismo é um complexo sistema de planejamento e gestão, e por isso exige o desempenho correto em todas as partes que o compõem. A complexidade do sistema turístico se dá pelo fato de que, invariavelmente, todos os subsistemas estão interligados; e o êxito se dá a partir de pequenos e sucessivos acertos em cada um desses subsistemas. Um único contratempo pode arruinar a imagem turística de uma localidade, pois pode ser percebido como um despreparo daquela região para receber visitantes.

As correntes precursoras do modelo da qualidade

É importante ressaltar que há inúmeras teorias de abordagem de gestão pela qualidade. Durante o nosso estudo, trabalharemos com três correntes ideológicas distintas: a americana, a japonesa e a europeia. Segundo Barbalho e Barbosa (1997), a abordagem americana é baseada na trilogia de Joseph Juran (planejamento, controle e aperfeiçoamento). A abordagem japonesa fundamenta-se em métodos estatísticos e na valorização do

ser humano. Já na abordagem europeia, a qualidade é verificada através da padronização dos processos e tem como base as normas ISO 9000.



Joseph Moses Juran nasceu na Romênia em 1904; acompanhou Edwards Deming na revolução da qualidade no Japão do pós-guerra. Ambos se interessaram pelo controle estatístico durante os anos 1920. Em 1951, Juran publicou o primeiro manual sobre controle de qualidade. Ele é um dos mais importantes inspiradores do conceito de qualidade total, disseminado por intermédio de sua obra, notadamente a Trilogia Juran.

Fonte: http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=66:joseph-m-juran&catid=10:gurus&Itemid=10

Escola americana

Inicialmente, o desenvolvimento e a aplicação da qualidade do ponto de vista norte-americano seguiram a prática encontrada na Europa, e, somente no final do século XIX, os Estados Unidos adotaram uma visão mais científica nessa área.

Podemos dizer que a corrente americana sofreu forte influência do taylorismo, com a produção em massa. Frederick Taylor, com suas teorias e ações, buscava a motivação econômica do trabalhador e tentava definir um modelo mais racional para desenvolver determinada atividade.



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Frederick_Winslow_Taylor_crop.jpg

Frederick Winslow Taylor foi o pai da gestão científica do trabalho e o precursor do estudo do tempo e do movimento. Para ele, as duas funções básicas do gestor são planejar e controlar.

Fonte: http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=88:frederick-winslow-taylor&catid=10:gurus&Itemid=10

Segundo Guerra (2008), o princípio básico do taylorismo era a produtividade, ou seja, o importante era produzir ao máximo maiores quantidades, para gerar a maximização dos lucros. Era fundamental o intercâmbio entre as peças e a maneira de ajustá-las entre si para fazê-las render ao máximo a produção. Para alcançar essa alta produtividade, os operários, que em geral possuíam baixa qualificação, realizavam uma série de trabalhos em massa em um sistema conhecido como linha de montagem, sendo o trabalho executado de forma rápida, por meio de movimentos repetitivos e bastante cansativos. Por isso, o taylorismo era caracterizado por uma alta desumanização do trabalho.

A adoção deste sistema gerou uma intensa produção, porém os produtos fabricados saíam com muitos defeitos. Neste período, o controle da qualidade seguia três passos:

1. produzir com maior ênfase em custos e quantidade;
2. fiscalizar o produto pronto e comparar com suas especificações exigidas;
3. levar ao mercado os aprovados e descartar os reprovados.

Segundo Guerra (2008), inicialmente os gerentes de produção e supervisores eram responsáveis pelo atendimento das especificações da qualidade. Mais tarde, a verificação passou a ser desempenhada por inspetores em tempo integral.

O autor destaca ainda que os princípios de Taylor acabaram por influenciar a escola americana de qualidade. Além disso, é fundamental citar alguns precursores dos ideais da escola americana, como Edwards Deming e Joseph Juran. Em princípio, estes pensadores levaram suas teorias para o Japão após a Segunda Guerra Mundial com o objetivo de recuperar a economia do país, que se encontrava destruída. Quando os norte-americanos se sentiram ameaçados pela crescente qualidade dos produtos japoneses, decidiram também adotar as ideias de Deming e Juran. Os pensadores americanos criticavam a abordagem do controle da qualidade, pois, segundo eles, resultava em maiores custos marginais de produção. Eles, então, iniciaram uma nova abordagem conhecida como a gestão da qualidade total, ou *Total Quality Management* (TQM).



Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/File:W._Edwards_Deming.gif

William Edward Deming é conhecido como o pai do renascimento industrial japonês após a Segunda Guerra Mundial, bem como um dos gurus da qualidade nos Estados Unidos. Durante a Segunda Guerra Mundial, ajudou os Estados Unidos na melhoria dos seus materiais bélicos. Após a Segunda Grande Guerra, foi convidado pelo Japão para ajudar a indústria japonesa.

Os cientistas e engenheiros japoneses criaram o Prêmio Deming, concedido a organizações que aplicavam critérios rígidos de qualidade e desempenho.

Fonte: http://www.qualidade.eng.br/artigos_deming.htm

Juran partilhava da ideia de que o mundo ocidental devia aprender a adotar os princípios da Qualidade Japonesa. Para ele, as organizações deveriam possibilitar um tempo suficiente para que todos entendessem o compromisso com a Qualidade em todos os níveis da organização.

Para Guerra (2008), a fundamentação teórica, a trilogia de Juran, é composta por planejamento, controle e aprimoramento da qualidade. Vamos detalhar melhor essa trilogia, segundo a visão deste autor.

a) *Planejamento da qualidade* – processo de estabelecer os objetivos da qualidade e os planos para alcançar esses objetivos.

Busca criar a consciência da necessidade e oportunidade de melhoria; estabelecer metas para essas melhorias; identificar os clientes e suas necessidades; especificar um produto que atenda às necessidades identificadas; projetar processos que possam produzir as características estabelecidas; transferir para a produção os planos resultantes e estabelecer controle de processos.

- b) *Controle da qualidade* – processo de avaliar o desempenho atual, comparar com os objetivos e adaptar as diferenças encontradas.
- c) *Aprimoramento da qualidade* – visa estabelecer a infraestrutura para a realização do empreendimento; identificar os projetos específicos de melhorias; estabelecer uma equipe e prover recursos, motivação e treinamento aos funcionários.

Escola europeia

O modelo europeu é um modelo de padronização utilizado no mundo para definir parâmetros de qualidade e certificar as empresas que trabalham sob suas normas. Ele é baseado principalmente na introdução das normas ISO nas organizações. Nestas normas, estão contidos procedimentos de padronização para os processos produtivos em busca da gestão pela qualidade total.

Segundo Guerra, os três princípios que envolvem uma política de gestão pela qualidade total são: foco no cliente; liderança e envolvimento, e orientação por processos. Vamos estudar melhor esses três princípios:

- *Foco no cliente*: toda a organização deve estar orientada para a satisfação das necessidades dos clientes externos e internos da organização. *Este conceito é fundamental na gestão pela qualidade total.*
- *Liderança e envolvimento*: a liderança deverá ser forte e empenhada na gestão da qualidade de forma a permitir a participação de todos os colaboradores no processo de mudança. Os gestores determinam metas claras e proporcionam a todos

os funcionários a consciência da importância da sua contribuição. Esta abordagem estimula o trabalho em equipe, promove o comprometimento e a competência dos colaboradores, tornando-os parte dos processos decisórios.

- *Orientação por processos*: é necessário identificar os processos e os subprocessos mais importantes das organizações, defini-los e documentá-los. Garantir a qualidade de um produto/serviço passa por garantir a eficiência e eficácia dos seus processos.

A certificação da qualidade, além de aumentar a satisfação e a confiança dos clientes, reduzir custos, aumentar a produtividade, melhorar a imagem e os processos continuamente, possibilita ainda fácil acesso a novos mercados. Esta certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização por meio de processos internos, garantindo ao cliente um produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas.

Entre os diversos modelos existentes de sistema da qualidade, destacam-se as normas da série ISO 9000. Porém, esse assunto será mais bem detalhado na próxima aula.

Escola japonesa

Ao término da Segunda Guerra Mundial, em 1945, a economia japonesa encontrava-se completamente debilitada em consequência da derrota sofrida. O Japão havia se tornado uma nação pobre e precisava urgentemente iniciar o seu processo de reconstrução. Sendo assim, a *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE) convidou W. E. Deming para fazer palestras e treinar seus empresários e industriais sobre o processo de gestão da qualidade.



Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) – União Japonesa de Cientistas e Engenheiros. Trata-se de um grupo de pesquisa de controle da qualidade.

O modelo de gestão pela qualidade da escola japonesa tem como um de seus mais notáveis representantes Kaoru Ishikawa, que aprendeu as noções básicas de controle de qualidade, principalmente, com os norte-americanos Juran e Deming. Com base nessas lições, soube desenvolver uma estratégia de qualidade para o Japão, que necessitava de alternativas para se reestruturar economicamente após a derrota na Segunda Guerra Mundial.



Kaoru Ishikawa foi o homem mais importante no Japão na defesa do controle de qualidade. Foi o primeiro a utilizar o termo controle de qualidade total e desenvolveu as “sete ferramentas”, com as quais considerou que qualquer trabalhador pudesse trabalhar.
Fonte: <http://especialistasemqualidade.blogspot.com.br/2008/12/kaoru-ishikawa.html>

Segundo Ishikawa, qualidade significa

qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos, etc. O enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações (Ishikawa, 1993, p. 44).

Para o autor, era fundamental incluir a participação de todos os funcionários, de todos os níveis da empresa, envolvendo-os,

inclusive, no processo de solução de problemas, alargando seu campo de visão, suas responsabilidades e seu sentido de realização. Ele aprendeu as noções básicas de controle de qualidade com os americanos e desenvolveu uma estratégia de qualidade para o Japão. Uma das suas principais contribuições foi a criação dos sete instrumentos do controle de qualidade: análise de Pareto; diagrama de causa-efeito (também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe); histogramas; folhas de verificação; fluxograma; gráficos de dispersão e cartas de controle.

Veremos a seguir um pouco mais sobre esses instrumentos utilizados por Ishikawa:

Análise de Pareto: técnica utilizada para selecionar prioridades quando há um grande número de problemas a serem resolvidos. Seu objetivo é observar os problemas e determinar sua frequência de ocorrência.

Diagrama de causa e efeito: técnica utilizada para mostrar um efeito e suas possíveis causas, que podem estar contribuindo para sua ocorrência. A figura a seguir demonstra as causas que podem estar contribuindo para a insatisfação dos clientes em um hotel, por exemplo.

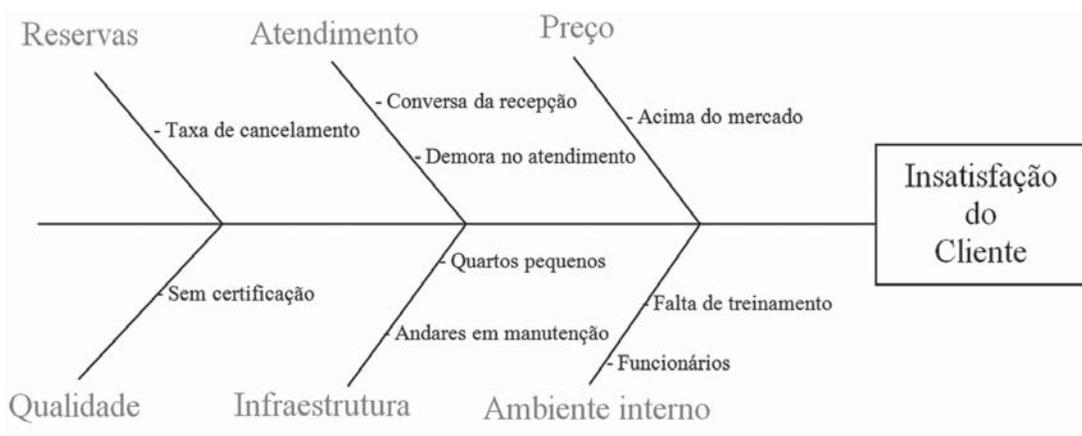


Figura 5.1: Diagrama de causa e efeito na indústria hoteleira.

Histogramas: é um gráfico de barras verticais que tem por objetivo representar uma distribuição de frequência de uma variável de interesse. Diferentemente dos gráficos de barras comuns, que indicam valores pontuais, as barras desse gráfico indicam frequência.

Folhas de verificação: utilização de planilhas e tabelas para facilitar e organizar a coleta e análise de dados, facilitando o entendimento de um problema.

Fluxograma: é a representação esquemática de um processo. No exemplo a seguir, Swarbrook (2000, p. 90) elaborou um fluxograma sobre os tipos de atrações turísticas.

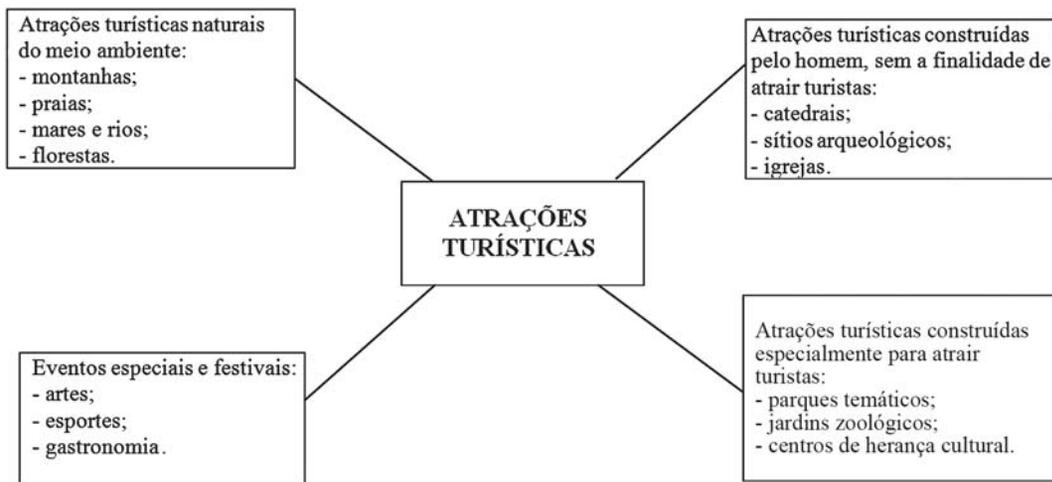


Figura 5.2: Tipo de atrações turísticas.
Fonte: Swarbrooke (2000).

Gráficos de dispersão: são representações de duas ou mais variáveis organizadas em um gráfico, uma em função da outra.

Cartas de controle: são usadas para determinar a estabilidade de um processo e para mantê-lo estável.

Através da apresentação das ferramentas utilizadas por este mestre da qualidade, podemos compreender melhor por que as empresas japonesas se tornaram hoje um referencial de qualidade, justificando, assim, a importância da difusão dos seus ensinamentos pelo mundo.

Em suma, o que ocorreu no Japão foi um movimento organizado, através de um processo amplamente difundido na indústria japonesa.



Atividade

Atende ao Objetivo 2

2. Sabemos que existem três correntes precursoras da qualidade: a americana, a japonesa e a europeia. Faça uma breve descrição sobre a qualidade na corrente americana, segundo a trilogia de Juran.

Resposta Comentada

Segundo Juran, a qualidade deve ser composta de planejamento, controle e aprimoramento (trilogia de Juran). O planejamento da qualidade é o processo em que são estabelecidos os objetivos da qualidade e os planos para alcançar esses objetivos. O controle da qualidade é o processo que avalia o desempenho atual, compara com os objetivos e adapta às diferenças encontradas. O aprimoramento da qualidade visa estabelecer a infraestrutura para a realização do empreendimento; identificar os projetos específicos de melhorias; estabelecer uma equipe e prover recursos, motivação e treinamento aos funcionários.

Gestão da qualidade nas empresas prestadoras de serviço

Paladini destaca que, diferentemente do caso industrial, na área da prestação de serviços, não há possibilidade de se preparar, com nitidez, o processo produtivo da prestação do serviço, pois ambos se confundem. Dessa forma, no ambiente da prestação de serviços, que engloba o setor turístico, a gestão da qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. É nesse processo interativo que a qualidade aparece.

As características gerais da gestão da qualidade nesse ambiente, segundo Paladini, são as seguintes:

- Produção e consumo são simultâneos e não há como definir onde começa um e termina o outro.
- Os processos produtivos não possuem informações objetivas a respeito de suas operações, que nem sempre ocorrem com frequência. Por isso, a gestão desses processos deve ser bastante flexível e adaptável a momentos, situações, contextos etc.
- A gestão da qualidade é notadamente direcionada para ações em busca de maior interação com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que ele possa considerar relevante no processo de prestação de serviço.
- A avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos; não há pontos de controle específicos que possam ser identificados. Os elementos envolvem sempre a interação com o usuário. Não há como empregar ações corretivas, apenas preventivas, baseadas em situações semelhantes ocorridas no passado.
- Nesse ambiente, a gestão da qualidade enfatiza o direcionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente. Esse aspecto confere ao modelo de atendimento uma característica específica, que diferenciará a empresa no mercado e possibilitará obter a fidelidade do usuário.

Por isso, concentra-se nele a atenção da gestão da qualidade. Trazendo essa ideia para a ótica do turismo, podemos utilizar o exemplo de muitas empresas turísticas que, com o objetivo de reter seus clientes, criam programas de fidelização em que o usuário recebe benefícios por comprar/utilizar os serviços da empresa. Como exemplo, temos o caso da Tam Linhas Aéreas com o programa “Fidelidade”

- O serviço não pode dispor da propriedade da estocagem. Isso requer um modelo de gestão que torne a oferta adequada à demanda. O serviço não tem como ser produzido antecipadamente; nem pode ser utilizado em momentos posteriores à sua geração. Se ocorrer excesso de ofertas, haverá perda, da mesma forma que haverá falta de atendimento se houver consumo maior que o esperado. Esse caso pode ser exemplificado ao falarmos das empresas aéreas, que não podem estocar os assentos das suas aeronaves para disponibilizá-los em épocas de alta temporada, quando a demanda é muito maior que a oferta.



O programa Fidelidade da Tam funciona da seguinte maneira: os clientes acumulam pontos ao voarem com a Tam ou com companhias parceiras. Além disso, também ganham pontos ao comprarem nos estabelecimentos parceiros. Essa pontuação pode ser usada para resgatar passagens aéreas nacionais ou internacionais ou para fazer *upgrade* de classes. Quanto mais pontos o cliente tiver acumulado, maior será o seu benefício no momento do resgate. Saiba mais em: www.tam.com.br

Sendo assim, Paladini resume as principais características de serviços:

- são bens intangíveis;
- não é possível estocar;
- enfatiza muito o valor percebido pelo usuário;

- o ser humano é o agente produtivo;
- sua meta operacional é a flexibilidade;
- considera-se fundamental avaliar a complexidade, a oportunidade, a conveniência e a abrangência do serviço oferecido. Esses itens tendem a ter valor estratégico para as organizações.

Diferenças básicas entre a gestão da qualidade em ambiente industrial e a desenvolvida em organizações de serviços:

<i>GESTÃO DA QUALIDADE EM AMBIENTES INDUSTRIAIS</i>	<i>GESTÃO DA QUALIDADE EM AMBIENTES DE SERVIÇOS</i>
O esforço pela qualidade aparece no produto	O esforço pela qualidade aparece na interação com o cliente
Interação com o cliente via produtos	Interação direta com clientes
Elevado suporte	Baixo suporte
Baixa interação	Intensa interação
Suporte ao produto	Suporte ao cliente
Cliente atua no final do processo produtivo	Cliente presente ao longo do processo produtivo
Produção e consumo em momentos bem distintos	Produção e consumo simultâneos
<i>Feedback</i> pode demorar	<i>Feedback</i> imediato
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas	Expectativas dinâmicas
Resulta em um conjunto de elementos (máquinas, pessoas, etc.)	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos
Condições favoráveis à padronização	Difícil padronizar
Tende a uniformizar-se a médio prazo	Difícil ter um modelo uniforme de execução
Bens tangíveis podem ser patenteados	Serviços não podem ser patenteados
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para comercialização	Serviços não podem ser protegidos

Figura 5.3: Gestão da qualidade em ambientes distintos.

Fonte: Adaptada de PALADINI (2004).

Gestão da qualidade x qualidade total

Segundo Paladini, a qualidade, com seu conceito sempre em evolução, saiu de uma situação em que todo o processo resumia-se à atividade de inspeção para um ambiente no qual ela é

definida de forma mais abrangente. Sendo assim, quando se fala em gestão da qualidade total (*TQM – Total Quality Management*), devemos lembrar que se trata de um novo modelo de gestão, no qual o conceito de qualidade é mais amplo. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto para ser um problema da organização, abrangendo todos os aspectos da sua operação e buscando a melhoria contínua em todos os processos, produtos e serviços.



Tamer TATLICI

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/539382>

Para Kotler (2000),

os executivos de hoje veem a tarefa de melhorar a qualidade de produtos e serviços como prioridade. A maioria dos clientes não mais aceitará nem tolerará qualidade mediana. Se as empresas quiserem continuar no páreo, e apresentando lucros, terão de adotar a Gestão da Qualidade Total (p. 78).

Esse tipo de gestão trabalha com a reorientação gerencial das organizações e tem como objetivos: foco no cliente; decisões

baseadas em fatos e dados; busca incessante pela solução de problemas e pela diminuição de erros. Além disso, o trabalho em equipe em todos os processos da organização implica a mudança da postura gerencial e exige mudanças de atitude e comportamento.

A gestão pela qualidade total valoriza o ser humano no âmbito das organizações e busca permanentemente a perfeição. Consiste em uma estratégia de administração orientada a criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais. Chama-se “total” justamente porque o seu objetivo é a implicação não só da empresa em si, mas também da organização estendida: fornecedores, distribuidores e outros parceiros de negócios.

Segundo Guerra (2008), o TQM é composto de estágios, tais como: planejamento, organização, controle, liderança. Tanto qualidade quanto manutenção são qualificadas de total porque cada empregado que participa é diretamente responsável pela realização dos objetivos da empresa. Os funcionários possuem maior gama de qualificações. Então, a comunicação organizacional (em todos os níveis) torna-se uma peça-chave da estrutura da empresa.

O autor destaca ainda que a gestão da qualidade está sendo uma das maiores preocupações das empresas, sejam elas voltadas para a qualidade de produtos ou de serviços. A conscientização para a qualidade e o reconhecimento de sua importância tornaram a certificação de sistemas de gestão da qualidade indispensável para as empresas de todo o mundo, independente do seu ramo de atuação.



Atividade

Atende ao Objetivo 3

3. Devido à grande concorrência existente nos dias de hoje, sabemos que a qualidade deve ser adotada por todas as empresas que desejam permanecer no mercado. Entretanto, há diferenças significativas entre o modelo de qualidade adotado entre essas empresas, dependendo do seu ramo de atuação. Como o turismo faz parte de um ambiente de serviços, faça um comparativo

Por fim, foi possível visualizar a diferença entre a ênfase dada na gestão da qualidade de uma empresa industrial e em uma prestadora de serviços, devido às suas peculiaridades.



Atividade Final

Atende aos Objetivos 1 e 2

Analise o fragmento a seguir, retirado do site do *Jornal Panrotas*, e explique a importância da qualidade nessa situação. Identifique de qual tipo de escola da qualidade ele mais se aproxima.

Turismo de Itaipu (PR) conquista certificação ISO 9001

Os atrativos do Complexo Turístico Itaipu (CTI), oferecidos pela Itaipu Binacional, em Foz do Iguaçu (PR), são os primeiros do País a receber o selo internacional de qualidade ISO 9001:2008. O documento foi emitido na semana passada (quinta-feira, dia 2) pelo Grupo BSI, uma das certificadoras oficiais da norma.

[...]

A auditoria de certificação ocorre em duas fases. A primeira abrangeu a análise documental e a verificação do envolvimento da alta direção e equipe com a qualidade, etapa cumprida nos dias 15 e 16 de setembro de 2011. Na segunda fase, feita entre os dias 30 de novembro e 3 de dezembro do ano passado, o auditor do BSI foi a campo para analisar o atendimento.

Fonte: http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/destinos/turismo-de-itaipu-pr-conquista-certificacao-iso-9001_75409.html?pesquisa=1

Resposta Comentada

Pelo que pode ser observado, o Complexo Turístico de Itaipu (CTI) adotou a gestão da qualidade, sendo esta avaliada no que tange à análise documental e ao atendimento. Como o texto menciona que o complexo recebeu a certificação, podemos afirmar que a escola que mais se assemelha a essa situação é a escola europeia, que trata da padronização dos processos com base nas Normas ISO, que nesse caso refere-se à família ISO 9000, que trata da gestão da qualidade. Muitas vezes, as empresas usam ferramentas variadas de qualidade e acabam misturando o objeto de cada uma das escolas (americana, japonesa e europeia) em uma ação. Mas nesse fragmento, ao identificarmos a certificação ISO, a escola europeia ganha destaque.

Resumo

- Uma das definições de qualidade é que ela corresponde à totalidade dos atributos e das características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.
- As três correntes precursoras do modelo de qualidade são: americana, japonesa e europeia.
- A abordagem americana é baseada na trilogia de Juran.
- A abordagem japonesa fundamenta-se em métodos estatísticos e na valorização do ser humano.
- Na abordagem europeia, a qualidade é verificada através da padronização dos processos, tendo como base as normas ISO 9000.
- A abordagem da qualidade é diferenciada entre as empresas industriais e as prestadoras de serviços.
- Na indústria, o cliente tende a não influenciar no processo produtivo, já nas empresas prestadoras de serviço o cliente participa do processo produtivo.
- O conceito de gestão da qualidade total defende a ideia de que a qualidade deve ser trabalhada em todos os departamentos e níveis da empresa, envolvendo todos os funcionários da organização em uma busca permanente pela perfeição.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, estudaremos o modelo de gestão centrado na ISO 9001, que faz parte da filosofia da corrente europeia.

6

Modelo de gestão centrado na ISO 9001

*Eunice Mancebo
Andressa Werneck*

Meta da aula

Discutir o funcionamento do modelo de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 avaliar a importância da normatização na gestão da qualidade;
- 2 identificar os principais pontos da ISO 9001;
- 3 reconhecer o grande valor da certificação para as empresas.

Introdução

Na aula anterior, vimos o desenrolar da gestão da qualidade e suas correntes precursoras: americana, japonesa e europeia. Entretanto, não detalhamos muito sobre a corrente europeia, pois preferimos dedicar uma aula específica para este assunto, já que ele está sendo muito utilizado ultimamente. Sendo assim, nesta aula, vamos estudar a importância das normas ISO, tendo como foco principal o estudo da ISO 9001:2000.

Segundo Mancebo e Guerra (2008), o modelo europeu é o modelo de padronização utilizado mundialmente para definir parâmetros de qualidade e certificar as empresas que trabalham sob suas normas. Esse modelo é fundamentado principalmente na introdução das normas ISO nas organizações. Na ISO, estão contidas normas de padronização para os processos produtivos em busca da gestão pela qualidade total.

Com o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surgiu a necessidade de criar normas para a padronização de produtos e serviços. Foi nesse contexto que surgiu a ISO, uma entidade não governamental, fundada em 1947, que aprova normas internacionais em todos os campos técnicos. O termo ISO (*International Organization for Standardization*) significa Organização Internacional para a Padronização.

Para Seleme (2008), a ISO é uma organização democrática, já que cada um de seus membros tem o direito de participar da elaboração de qualquer norma que julgue relevante para seu país, mas cada membro tem direito de apenas um voto.

É importante destacar que, no Brasil, a entidade responsável pela ISO é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). É ela quem faz a tradução e a edição dessas normas.

Entendendo as normas ISO

Segundo estudo feito por Seleme (2008), as normas ISO devem: tornar o desenvolvimento, a fabricação e o fornecimento

de produtos e serviços mais eficientes, seguros e limpos; facilitar as trocas comerciais entre os países e torná-las mais justas; fornecer aos governos uma base técnica para saúde, segurança, meio ambiente, bem como para a avaliação de conformidade; divulgar avanços tecnológicos e práticas de gestão; propagar a inovação; proteger consumidores e usuários em geral na aquisição de produtos e serviços; e tornar a vida mais simples, fornecendo soluções a problemas comuns.

O autor supracitado destaca ainda que o alvo das normas é garantir que produtos e serviços tenham embutidos em suas características os padrões desejáveis com relação à qualidade, à segurança, ao meio ambiente, à eficiência, à confiabilidade e à capacidade de substituição com preço adequado economicamente.

Segundo Mancebo e Guerra (2005), a família de normas ISO 9000 é um referencial normativo internacional que orienta as organizações na implementação de sistemas de gestão da qualidade, definindo um conjunto de requisitos para alcançar o padrão de qualidade desejado.

Esses referenciais de suporte ao sistema de gestão da qualidade passam por avaliações e revisões periódicas, com o intuito de melhorar a sua adequação e inserir novas formas de gestão.

Segundo Dias (2005), a padronização é um fator fundamental na qualidade dos produtos e serviços, pois, quando ela existe, os “clientes” sabem o que esperar e pelo que estão pagando. Para os “colaboradores”, a padronização possibilita que saibam o que se espera deles e pelo que serão avaliados. Os “gerentes”, por sua vez, podem atuar com mais objetividade porque as expectativas em relação ao serviço e ao trabalho dos funcionários são definidas pela empresa, e não por eles.



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Segundo Seleme, qual o objetivo da normatização para o sistema de gestão da qualidade?

Resposta Comentada

Segundo o autor, o objetivo da normatização é garantir que produtos e serviços tenham embutidos em suas características os padrões desejáveis com relação à qualidade, à segurança, ao meio ambiente, à eficiência, à confiabilidade e à capacidade de substituição com preço adequado economicamente.

Norma ISO 9001

Como vimos, a ISO 9001 é uma dentre as normas da série de sistemas de gestão da qualidade. Essa norma especifica os requisitos para adoção de um sistema de gestão da qualidade que, segundo Seleme (2008), compreendem o estabelecimento, a documentação, a implementação e a manutenção desse sistema e o melhoramento contínuo de sua eficácia. A ISO 9001 indica os processos que podem ser executados pela organização.

Uma empresa que adote esse padrão de qualidade em sua totalidade terá um resultado muito mais eficaz do que aquelas organizações que o implementam apenas em alguns setores, uma vez que todos os colaboradores terão como foco um objetivo comum, agindo em sinergia.



Sachin Ghodke

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/939805>

Segundo a NBR ISO 9001:2000, esta norma especifica condições para um sistema de gestão da qualidade, quando uma organização necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam às necessidades do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis. E, também, quando a organização pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, buscando a melhoria contínua e a garantia da conformidade.

A Pearson Education (2011) destaca os pontos principais da ISO 9001:

- determinar a abordagem por processos;
- apontar requisitos gerais e de documentação para o sistema de gestão;
- determinar as responsabilidades da direção;
- tratar da gestão de recursos;
- referir-se à realização do produto;
- estabelecer mediação, análise e melhoria.



A Pearson Education é a maior empresa de soluções educacionais do mundo. Oferece publicações, conteúdo, tecnologia, consultoria e certificação em mais de 60 países. Na esfera educacional, a Pearson oferece também certificações internacionais e ambientes virtuais de aprendizado, além de soluções para avaliação educacional.

Fonte: <http://www.pearson.com.br/#>

Ao analisarmos a ISO 9001:2000, podemos concluir que os pontos destacados há pouco são realmente muito relevantes. Sendo assim, vamos entender melhor cada um desses pontos, de acordo com a própria norma em questão:

1. Determinar a abordagem por processos – por serem genéricos, os requisitos desta norma podem ser aplicados em todas as organizações, independente do ramo, tamanho ou produto oferecido.
2. Requisitos e documentação para gestão da qualidade – a organização precisa, como requisitos gerais, identificar os processos necessários e sua aplicação em toda a organização; determinar a sequência e interação dos processos; estabelecer critérios e métodos para assegurar a eficácia da operação e o controle desses processos, além de monitorá-los, medi-los e analisá-los, com o objetivo de implementar ações necessárias para alcançar a melhoria contínua destes e as metas almejadas.

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve conter: declarações documentadas da política e dos objetivos da qualidade; manual da qualidade; procedimentos documentados requeridos por esta norma; documentos para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficaz dos processos; registros requeridos pela norma. Essa documentação pode sofrer alteração de uma empresa para outra, devido ao tamanho, ramo de atuação etc.

3. Responsabilidades da direção – esse item trata de comprometimento da direção; foco no cliente; políticas de qualidade; planejamento; comunicação interna, e outros assuntos.

Dentre as diversas tarefas da alta administração da organização, a direção precisa demonstrar comprometimento com o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da qualidade, assegurando o aumento da satisfação dos clientes por meio do atendimento dos/das requisitos/necessidades destes.

A alta direção deve assegurar ainda que a política de qualidade seja apropriada ao propósito da organização e seja comunicada e entendida por todos os colaboradores.

4. Gestão de recursos – a organização precisa determinar as competências necessárias para cada cargo e fornecer treinamentos, por exemplo, para que os colaboradores alcancem essas competências desejadas. Deve-se, também, manter um registro de educação, treinamento, habilidade e experiência.

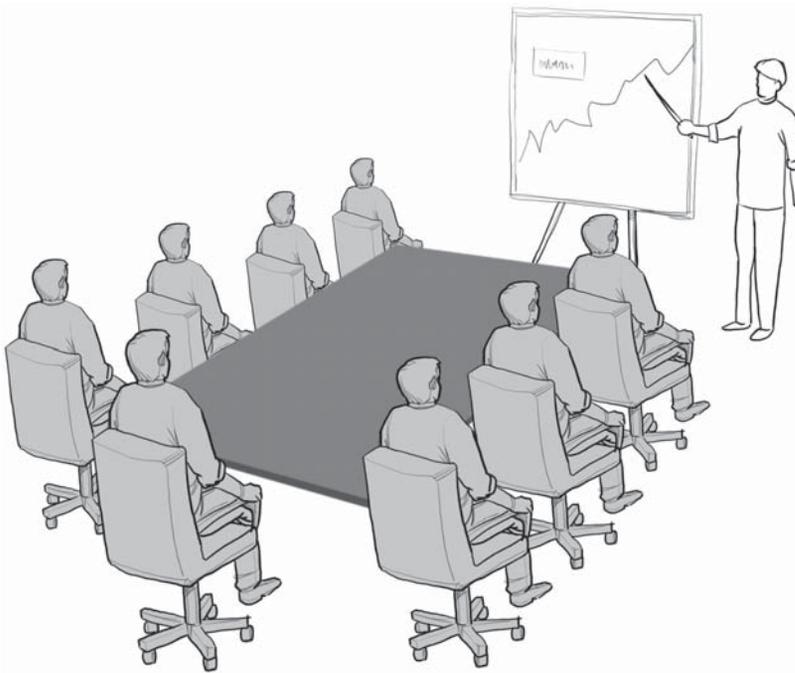


Figura 6.1: Treinamento de funcionários.

Esse item trata também da infraestrutura e do ambiente de trabalho, onde a organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto, além de determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar essas conformidades.

5. Realização do produto – esse item trata de planejamento, momento em que a organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto, sendo esse planejamento coerente com os requisitos dos outros processos de gestão da qualidade. Engloba também os processos relacionados ao produto e ao cliente, ou seja, a organização deve determinar os requisitos especificados pelos clientes e os requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto, bem como qualquer requisito adicional que seja considerado relevante. Outros assuntos abordados são: projeto e desenvolvimento; aquisição (o produto adquirido deve estar conforme os requisitos especificados na aquisição); produção e fornecimento do serviço e controle de dispositivos de medição e monitoramento (atesta se os produtos estão em conformidade com os requisitos estabelecidos).

6. Medição, análise e melhoria – a organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para: demonstrar a conformidade do produto e assegurar a conformidade e a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A medição e o monitoramento podem ser feitos através do produto, dos processos, da satisfação dos clientes e de auditorias internas.



Boris Peterka

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/317002>

Os seis pontos descritos há pouco podem ser considerados os mais importantes da ISO 9001 e devem ser levados em consideração pelas empresas que buscam essa certificação.



Atividade _____

Atende ao Objetivo 2

2. Identifique cinco dos principais pontos da ISO 9001, segundo a Pearson Education.

Resposta Comentada

Os pontos principais da ISO 9001, segundo a Pearson Education, são: determinar a abordagem por processos; apontar requisitos gerais e de documentação para o sistema de gestão; determinar as responsabilidades da direção; tratar da gestão de recursos; referir-se à realização do produto; estabelecer mediação, análise e melhoria.

Adoção das normas ISO nas organizações

As empresas que decidem adotar essas normas muitas vezes tomam essa decisão devido à grande competitividade existente no mercado e/ou pela exigência dos consumidores, que desejam cada vez mais produtos e serviços de qualidade inquestionável.



Gabriella Fabbri

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/984784>

Dias (2005) reforça o assunto ao dizer que a implantação de um sistema de gestão da qualidade está relacionada à vantagem competitiva diante da concorrência. A ousadia de apresentar esse sistema para seus clientes e colaboradores e, assim, diferenciar-se e conseqüentemente destacar-se implicará uma grande vantagem sobre seus concorrentes, podendo ser um fator decisivo no momento da escolha entre dois hotéis de mesmo padrão, por exemplo.

Como estamos em um curso de turismo, vamos citar a seguir dois exemplos de hotéis que são certificados pela ISO 9001. Veremos suas estratégias e políticas de qualidade.

Hotel Transamérica, São Paulo. A política de qualidade deste hotel é oferecer serviços hoteleiros de excelência em qualidade, visando à satisfação dos clientes, à valorização dos funcionários e aos benefícios à sociedade, promovendo a melhoria contínua e resultados para a organização.

Segundo o site Consumidor RS, o hotel em questão teve sua certificação ISO 9001:2008 renovada (que significa a atualização da versão ISO 9001:2000), o que garante os mais altos padrões de qualidade nos serviços oferecidos. O hotel passa por auditorias anuais para verificar se os requisitos estão sendo cumpridos. Uma das formas de inspecionar se o atendimento fornecido atende aos padrões desejados é a pesquisa de satisfação dos clientes.



O Hotel Transamérica São Paulo faz parte do Transamérica Hospitality Group, que administra empreendimentos localizados nas cidades de São Paulo, Sorocaba, Jundiaí, Rio de Janeiro, Curitiba, Vila Velha e Recife, com mais de 4,8 mil apartamentos. O grupo está entre as primeiras e maiores redes administradoras de hotéis do Brasil. Para mais informações: <http://www.transamericagroup.com.br/76/Empresa.aspx>

Hotel Ibis: a política de qualidade deste hotel atua com o objetivo de prestar a todos os seus clientes, em todos os seus hotéis, um serviço hoteleiro constante, respeitando os compromissos da marca, tais como: atendimento sem interrupções de dia e de noite; equipes acolhedoras e profissionais; gestão eficaz e respeito da reserva; segurança sem defeitos; faturação transparente e sem surpresas, entre outros. A rede de hotéis Ibis está localizada em diversos lugares, como no Rio de Janeiro, em São Paulo, Santa Catarina etc.



Figura 6.2: Hotel Ibis na avenida Paulista, em São Paulo.

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hotel_Ibis_na_Avenida_Paulista.JPG

A rede Ibis recebeu a certificação ISO 9001 da BVC (Bureau Veritas Certification) e atesta o profissionalismo das equipas e a confiabilidade da organização desta empresa. Segundo o site da empresa, ela foi a primeira marca hoteleira certificada com a ISO 9001 na Europa. Nos hotéis, o perímetro desta certificação abrange o alojamento 24 horas por dia, café da manhã das 4h às 12h e o serviço do bar e de *snacks*, também 24 horas por dia.

Quando o hotel é responsável pelo problema do cliente e o tempo de resolução é superior a 15 minutos, a prestação correspondente é oferecida ao consumidor. Para atingir esses objetivos, a Ibis realiza alguns procedimentos, como por exemplo:

- Recruta e dá formação a todos os seus colaboradores com o objetivo principal de atingir o padrão de qualidade e de encorajar o desenvolvimento das competências dos funcionários.
- Fixa anualmente objetivos de melhoria da qualidade, mensuráveis e coerentes.
- Realiza controlos regulares rigorosos em cada um dos seus hotéis para assegurar que os seus compromissos estão sendo cumpridos.
- Coloca em prática uma organização que se questiona permanentemente em todos os níveis da hierarquia.
- Associa os seus subcontratados e fornecedores ao seu compromisso de qualidade.
- Aplica e atualiza o seu sistema de gestão da qualidade.

Esses compromissos dizem respeito a todos os serviços do hotel.



Os hotéis Ibis fazem parte do grupo Accor, que controla também os hotéis Mercure, Sofitel, Pullman etc. O grupo Accor tem como objetivo oferecer inovações e produtos de alta qualidade para os seus clientes.

Para mais informações: <http://www.accor.com/en/group.html> e <http://ibishotel.com>



Atividade

Atende ao Objetivo 3

3. As empresas que possuem certificação ISO podem ser consideradas mais competitivas e capazes de satisfazer as necessidades dos seus clientes? Argumente a sua resposta.

Resposta Comentada

Sim. Segundo Dias, a implantação de um sistema de gestão da qualidade está relacionada à vantagem competitiva diante da concorrência. A ousadia de apresentar esse sistema para seus clientes e colaboradores e, assim, diferenciar-se e conseqüentemente destacar-se implicará uma grande vantagem sobre seus concorrentes, podendo ser um fator decisivo no momento da escolha entre dois hotéis de mesmo padrão, por exemplo.

Conclusão

Durante esta aula, avaliamos a importância da normatização na gestão da qualidade, que traz um conjunto de requisitos que devem ser alcançados pelas empresas para que elas possam atingir o padrão de qualidade desejado. A ISO 9001 é fundamental nesse processo, visto que ela aponta os requisitos gerais e de documentação para o sistema de gestão, determina as responsabilidades da direção, trata da gestão do recurso etc.

Devido ao grande valor que a certificação proporciona para as empresas, é preciso que as organizações implementem o padrão de qualidade em sua totalidade, se quiserem ter um resultado mais eficaz, ou seja, não devem implementá-lo apenas em alguns departamentos da empresa.

esta empresa, visto que há garantia de qualidade. Essa certificação, além de promover a imagem da empresa para os clientes, também faz com que os parceiros, fornecedores e demais interessados tenham mais confiança no trabalho desempenhado pela Agência Ar, podendo estreitar as relações de parcerias ou criar novas oportunidades para a empresa.

Resumo

- A ISO surgiu em 1947 e significa Organização Internacional para a Padronização. No Brasil, a entidade responsável pela tradução e edição das normas ISO é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
- A certificação é um fator fundamental na qualidade dos produtos e serviços, tanto para os clientes como para os colaboradores, gerentes e para a alta administração da organização.
- Os pontos mais importantes da ISO 9001 são: a abordagem por processos, os requisitos e a documentação para a gestão da qualidade, as responsabilidades da direção, a gestão de recursos, a realização do produto e a medição, análise e melhoria.
- Muitas empresas utilizam a certificação ISO para se tornarem mais competitivas no mercado, visto que ela atrai a confiança dos clientes que desejam obter produtos de qualidade certificada.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, vamos abordar a importância da responsabilidade social nas organizações e como essa atividade vem sendo adotada atualmente, independente do ramo de atuação da empresa.

Leituras recomendadas

<http://www.accor.com/en/group.html>. Acesso em 02 set. 2011.

<http://www.consumidorrs.com.br/rs2/inicial.php?case=2&idnot=12777>. Acesso em 15 set. 2011.

<http://www.ibishotel.com/pt/pdf/quality-policy.pdf>. Acesso em 01 set. 2011.

<http://www.ibishotel.com/pt/discovering-ibis-hotel/quality-commitment/index.shtml>. Acesso em 01 set. 2011.

<http://www.transamerica.com.br>. Acesso em 02 set. 2011.

<http://www.transamericagroup.com.br/76/Empresa.aspx>. Acesso em 02 set. 2011.

7

Responsabilidade Social Empresarial

*Eunice Mancebo
Andressa Werneck*

Meta da aula

Discutir a importância da responsabilidade social para as organizações e os benefícios gerados para a sociedade.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer o conceito de Responsabilidade Social nas organizações;
- 2 reconhecer os benefícios gerados para as empresas ao adotarem a responsabilidade social;
- 3 identificar as normas que tratam da responsabilidade social.

Introdução

Com o passar do tempo, os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes e conhecedores dos seus direitos. Sendo assim, as organizações precisam se adaptar a essa nova realidade, mostrando aos clientes a transparência existente nos seus negócios e a responsabilidade da empresa em todas as ações desenvolvidas.

O termo Responsabilidade Social na visão empresarial significa ter uma postura positiva perante a sociedade, com transparência e ética, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida da população. As ações dessas empresas devem levar em consideração os direitos civis, sociais culturais, educacionais, políticos, econômicos etc. O ponto-chave é minimizar os impactos negativos gerados no meio ambiente e na comunidade.

Sabemos que a responsabilidade social não deve ser realizada apenas pelas organizações, uma vez que cada indivíduo da sociedade deve dar a sua contribuição para esse assunto, no intuito de preservar e/ou melhorar a situação em que vivemos atualmente, seja pela diminuição no desperdício de água, pela reciclagem de materiais, ou pela conscientização da população acerca da sustentabilidade.

Entretanto, nesta aula, vamos dar enfoque para a responsabilidade social nas organizações, mostrando como ela proporciona retorno para as empresas que adotam essa postura e como a sociedade pode ser beneficiada com essa atitude das empresas.



Sustentabilidade – São ações humanas que têm como objetivo satisfazer as necessidades atuais da população, sem comprometer as gerações futuras. O desenvolvimento econômico precisa ocorrer sem agressão ao meio ambiente, usando os recursos naturais de forma eficiente para que eles se mantenham no futuro.

História da responsabilidade social

Segundo Arantes (2011), o conceito de Responsabilidade Social vem sendo difundido no Brasil desde 1998, quando o *Instituto Ethos* de Responsabilidade Social foi criado.

Veremos na tabela a seguir um resumo da história da responsabilidade social no Brasil e no mundo, com os principais acontecimentos nesta área, como a Declaração dos Direitos Humanos em 1948 e a criação da SA 8000, ISO 16000 e ISO 26000.

Tabela 7.1: Breve linha do tempo sobre responsabilidade social no Brasil e no mundo.

Responsabilidade social no Brasil e no mundo	
1919	ONU – Liga das Nações.
1948	Declaração dos Direitos Humanos.
1953	Estados Unidos da América - "Responsabilidade social dos homens de negócios" - Howard Bowen.
1960	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – Brasil ADCE – conscientizar as empresas da necessidade de desempenharem sua função social não somente em relação aos seus funcionários, mas também com a comunidade.
Anos de 1970	França – Balanço Social.
1975	Brasil – Decreto nº 76.900, o qual torna obrigatória a publicação pelas empresas da RAS – Relação Anual de Informações Sociais – precursora do Balanço Social.
1977	França – Balanço Social.
1981	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase.
1984	Brasil – primeiro Balanço Social.
1989	Discussões realizadas no comitê de filantropia da Câmara Americana de Comércio (Am cham) deram origem ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – Gife.
1991	Brasil – Critérios Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).
1992	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano (conhecida com o ECO 92).
1993	Brasil – ISO 14000.
1997	Global Reporting Initiative – GRI e protocolo de Kyoto.
1998	SA 8000.
1998	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
1999	Global Compact.

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). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

Foi criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos, oriundos da iniciativa privada. É um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Informações no site:
<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>

2000	Brasil – Indicadores Ethos.
2001	Fórum Social Mundial.
2004	Brasil – ISO 16000.
2010	Global ISO 26000.

Fonte: Adaptado de Arantes (2011, p. 100).

Nessa tabela, Arantes (2011) apresenta alguns dos fatos mais relevantes que contribuíram para a discussão, definição e disseminação de temas e conceitos relativos à responsabilidade social, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

A Eco 92 (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – CNUMAD), por exemplo, ocorrida no Rio de Janeiro, pode demonstrar o interesse do governo, de executivos, de acadêmicos e da mídia em geral sobre a questão de como conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a proteção do meio ambiente, ou seja, como alcançar o desenvolvimento sustentável.



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1.

Em 2007, o Centro Integrado de Apoio Familiar (CIAF) recebeu o Prêmio Responsabilidade Social em Turismo, por criar um Código de Conduta para Proteção de Crianças da Exploração Sexual em Viagens e Turismo na cidade de Recife. Pois, ao mesmo tempo em que o Turismo favorece para o aumento do nível de renda da região, ele permite o crescimento da prostituição, principalmente entre crianças e adolescentes que vivem em condições sociais precárias. Sendo assim, o Objetivo da ONG é exatamente acabar com a exploração sexual em Recife.

Fonte: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/programas_acoes/programa_sustentavel_infancia/downloads_tsi/Prx-mio_responsabilidade_social_FGV.pdf



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1166990>

De acordo com a aula e com o texto, defina o que é responsabilidade social empresarial e cite alguns exemplos de ações que podem contribuir para melhoria das condições da sociedade.

Resposta Comentada

O termo Responsabilidade Social, na visão empresarial, significa ter uma postura positiva perante a sociedade, com transparência e éti-

ca, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida da população. As ações dessas empresas devem levar em consideração os direitos civis, sociais, culturais, educacionais, políticos, econômicos etc. O ponto-chave é minimizar os impactos negativos, gerados no meio ambiente e na comunidade.

Uma das ações que podem ser feitas, como no exemplo mencionado na atividade, a CIAF, é tentar unir esforços para acabar com a prostituição. Outros exemplos podem ser: levar educação para a população, seja por meio de parcerias ou projetos voluntários; criar competições esportivas entre os jovens, para motivar o interesse pelos esportes; proporcionar cursos gratuitos para a comunidade; desenvolver alguma benfeitoria na cidade etc.

Responsabilidade social nas organizações

Segundo Yunus (2008), os jornais, as revistas, as redes de televisão, emissoras de rádio e internet investigam e divulgam notícias de crimes empresariais. Muitos clientes evitarão comprar de empresas que prejudicam a sociedade. Sendo assim, a maioria das organizações está empenhada em criar uma imagem positiva. E isso deu forte impulso à responsabilidade social corporativa.

Arantes (2011) destaca que as empresas que investem na responsabilidade social estão sujeitas aos seguintes benefícios:

- atração de clientes e consumidores: a decisão de compra dos consumidores passa por questões sociais e culturais, além de sofrer a influência de grupos de referência;
- criação de oportunidades para novos produtos e mercados: surgimento de novos produtos, como os reciclados, aqueles que gastam menos energia e os hidropônicos, por exemplo;
- atração e retenção de talentos: criação de programas internos com benefícios extensivos aos familiares;
- adição de valor à imagem da marca: o investimento em sustentabilidade pode ser um nicho de mercado muito importante para ser explorado pelo marketing das empresas;

- atração de investidores: visa à obtenção de retorno, já que o acionista sente-se mais seguro para investir em organizações que gerenciam o investimento em ações sociais e ambientais de maneira estratégica, minimizando assim possíveis impactos negativos e maximizando o valor da imagem da marca.

Muitas empresas, que antes degradavam o meio ambiente com as suas atividades, hoje buscam elaborar projetos e criar soluções para reparar os danos causados no passado e contribuir para a preservação e conservação do meio ambiente. Podemos tomar como exemplo a empresa Faber Castell, que oferece produtos para escrita, desenho etc., em que um dos seus produtos, o lápis, para ser fabricado, depende da madeira.



Ivan Prole

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1228656>

Conforme os conceitos de Responsabilidade Social e sustentabilidade foram ganhando força, a empresa decidiu criar ações para reparar o prejuízo que estava causando ao meio ambiente e, conseqüentemente, para toda a população. Sendo assim, hoje a Faber Castell trabalha com algumas ações que visam conservar e preservar o meio ambiente, como a fabricação do eco lápis (com madeiras plantadas pela própria empresa e que têm 100% de aproveitamento). Veremos a seguir que essa é uma

das premissas da responsabilidade social, segundo a concepção de Arantes (2011), para preservar os recursos ambientais para as gerações futuras.

Quadro 7.1: Premissas da responsabilidade social

Preservação de recursos ambientais, além de recursos culturais para as próximas gerações.

Respeito à diversidade, conceito relacionado ao tratamento equitativo a todas as pessoas, independentemente das diferenças existentes, como: etnia, sexo, religião, idade e cultura, entre outras.

Promoção da redução das desigualdades sociais.

Fonte: Adaptado de Arantes (2011).

De acordo com Neiman e Rabinovici (2010, p.191):

A imagem da empresa associada à questão da sustentabilidade é necessária não somente para acessar o mercado, como também para atender à legislação, conseguir certificações e selos de qualidade e até fazer uso vantajoso de alguns incentivos fiscais, corroborando as vantagens dessa relação, sobretudo para os próprios empresários.

Ou seja, embora a responsabilidade social seja um fator positivo para a sociedade, muitas empresas fazem uso dela para proveito próprio e até para mascarar outras ações realizadas que prejudicam a população. Yunus (2008) reforça esta afirmação ao dizer que para empresas desse tipo a responsabilidade social será sempre uma fachada. Em alguns casos, a mesma organização, que investe um centavo para a responsabilidade social, gasta noventa e nove centavos em projetos que pioram os problemas sociais.



Atividade

Atende ao Objetivo 2

2. Segundo Arantes (2008), quais os benefícios recebidos pelas empresas que trabalham com a responsabilidade social?

Resposta Comentada

Os benefícios são atração de clientes e consumidores; criação de oportunidades para novos produtos e mercados; atração e retenção de talentos; adição de valor à imagem da marca e atração de investidores.

Quando as empresas praticam a responsabilidade social, a comunidade acaba promovendo a empresa através da divulgação, além disso, os clientes e consumidores passam a se sentir parte dessas ações e decidem voltar a utilizar os serviços da empresa por saberem que estão contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Quanto mais a empresa praticar a responsabilidade social, mais ela ganhará visibilidade no mercado, pois suas ações estarão sempre na memória das pessoas.

Normas de gestão da responsabilidade social

Vamos identificar e conhecer algumas normas que tratam do assunto responsabilidade social.

1. SA 8000 – Ela foi desenvolvida com base nas normas da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e na Declaração Universal dos Direitos da Criança da ONU. É uma norma de responsabilidade social que busca garantir os direitos básicos dos funcionários em relação a alguns aspectos:

- trabalho infantil;
- trabalho forçado;
- saúde e segurança no trabalho;
- liberdade de associação e direitos coletivos;
- discriminação (sexual, racial, nacionalidade etc.);
- práticas disciplinares;
- horas de trabalho;
- compensação;
- sistemas de gerenciamento.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1083202>

2. AA 1000 – Segundo a BSD Brasil, essa norma tem como objetivo apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral – social e ético, ambiental e econômico – e, portanto, a contribuição da organização em direção ao caminho do desenvolvimento sustentável. Um dos benefícios da adoção desta norma é a prática real do conceito de Responsabilidade Social.

Sua implementação acontece em cinco fases, formando um ciclo contínuo:

- planejamento – com o estabelecimento de procedimentos de engajamento e governança, identificação das partes interessadas e definição, e revisão dos valores;
- contabilidade – ocorre através da identificação de temas críticos, definição do escopo do projeto e de indicadores, e também pela coleta de informações, análise das mesmas e estabelecimento de metas, e desenvolvimento de um plano de melhoria;
- auditoria e relato – essa etapa é responsável por preparar, auditar e comunicar o relato, e obter retorno de informação;
- implementação – estabelece e integra sistemas para apoiar o processo e o alcance contínuo dos objetivos e metas alinhados aos seus valores;
- engajamento das partes interessadas – todos os envolvidos no processo devem se empenhar para alcançar os objetivos desejados.



A BSD (Business meets Social Development) é uma empresa de consultoria para implementação e monitoramento de normas e certificações nas áreas de Fair & Ethical Trade (Comércio Justo e Ético) e Responsabilidade Social Empresarial. Atua no Brasil desde 1999.
Informações: <http://www.bsd-net.com/index.php?id=1&L=2>

3. ISO 26000 – É uma norma internacional de Responsabilidade Social Empresarial, publicada em 2010. Seu lançamento foi em Genebra, mas no mesmo ano, em dezembro, a versão em português foi lançada no Brasil pela ABNT. A liderança do Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social da ISO é compartilhada entre um país desenvolvido e outro em desenvolvimento: Brasil e Suécia.

Segundo o Instituto Ethos, os princípios da ISO 26000 são:

- transparência;
- respeito pelos direitos humanos;
- comportamento ético;
- respeito à Lei;
- prestação de contas e responsabilidade;
- respeito pelas normas internacionais de comportamento.

Essa norma deve ser consistente e não estar em conflito com acordos entre governos, tratados, convenções e outras normas da ISO. Promover terminologia comum na área de responsabilidade social; prover orientação para: operacionalização da responsabilidade social; identificação e engajamento com *stakeholders*; atendimento também à demanda dos *stakeholders* (avaliação, desempenho, credibilidade dos relatos etc.).

As diretrizes centrais da ISO 26000 envolvem os seguintes aspectos:

- governança;
- direitos humanos;
- questões de consumidores;
- envolvimento comunitário e desenvolvimento;
- práticas de trabalho;
- meio ambiente;
- práticas justas de operação.

Estudo de caso – Gol Linhas Aéreas Inteligentes

A Gol possui uma filosofia pautada no compromisso ético e moral, apoiando iniciativas sociais, através de parcerias com algumas organizações. Vamos verificar algumas dessas parcerias e os benefícios concedidos à população:

- Pastoral da Criança: A Gol comprometeu-se a doar R\$ 1 milhão em dois anos para que a ONG pudesse investir nos seus programas. A Pastoral da Criança é uma ONG que tem como meta o desenvolvimento integral das crianças e das

suas famílias e comunidades, sem distinção de raça, cor, profissão, nacionalidade, sexo, credo religioso ou político.
Informações: www.pastoraldacrianca.org.br



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1258179>

- Projeto Felicidade: Trabalha com crianças portadoras de câncer, dando-lhes a oportunidade de ir até a cidade de São Paulo para conhecer o escritório da Gol e o aeroporto de Congonhas, por exemplo. Além disso, a empresa aérea mantém uma interação constante com a organização em questão, através de telefonemas, envio de cartas e festas de aniversário surpresa para as crianças doentes. Esse projeto é uma forma de afastar, pelo menos por um tempo, as crianças dessa difícil realidade, pois no momento do passeio elas esquecem a rotina do tratamento.
Informações: <http://www.felicidade.org.br>

- **Fundação Gol de Letra:** A Gol é a transportadora oficial do projeto através da doação de passagens aéreas entre o Rio de Janeiro e São Paulo. Essa ONG atende a crianças e jovens, e visa contribuir para a formação cultural e educacional dos mesmos, através de atividades de arte, comunicação, esporte, cidadania, educação para o trabalho etc.

Além dessas parcerias, a Gol apoia e trabalha com outros projetos, que trazem benefícios para a sociedade, como o Projeto Reciclagem Gol; Projeto Faça Parte; Projeto Solidariedade ao Nordeste; Instituto Criar de TV e Cinema etc.

Essas parcerias e ações realizadas pela Gol trazem benefícios também para a própria empresa, pois ela passa a ser vista de uma forma diferente, positiva, pela população, principalmente pelos que são beneficiados pelas ações realizadas. Sendo assim, a marca ganha força e muito provavelmente será a primeira empresa a ser lembrada por essas pessoas no momento de escolher uma companhia aérea para viajar ou para indicar a um amigo. Através de ações que visam à responsabilidade social, a Gol acaba atraindo clientes, investidores e talentos.



Atividade

Atende ao Objetivo 3

3. Identifique as três normas de gestão da responsabilidade social estudadas nesta aula e cite um aspecto importante para cada uma delas.

Resposta Comentada

As três normas de gestão da responsabilidade social abordadas nesta aula foram: SA 8000, AA 1000 e ISO 26000. Seus aspectos mais importantes são:

SA 8000: garantia dos direitos básicos dos funcionários;

AA 1000: apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral (social e ético, ambiental e econômico);

ISO 26000: valorização dos direitos humanos e envolvimento comunitário e desenvolvimento.

Conclusão

Discutimos sobre responsabilidade social, seu conceito, história e aplicação nas organizações. Entendemos os benefícios gerados para a sociedade e para a própria organização, além de termos visto também como as organizações podem se aproveitar dessa ação para mascarar outras ações negativas que podem prejudicar a sociedade.

É importante lembrar que a responsabilidade social deve ser pautada na ética e transparência, fazendo com que as ações da empresa sejam geridas da melhor forma possível, sem causar prejuízos à comunidade, proporcionando um desenvolvimento sustentável.



Atividade Final

Atende aos Objetivos 1 e 2

De acordo com o conteúdo visto nesta aula, crie uma empresa do mercado turístico, indicando a sua área de atuação e desenvolva um pequeno projeto de responsabilidade social, indicando três ações que serão adotadas para melhorias na comunidade e três benefícios que a empresa terá ao colocar essas ações em prática.

Resumo

- A responsabilidade social começou a ser trabalhada no Brasil, em 1998, com a criação do Instituto Ethos;
- O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social tem como objetivo ajudar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social, e o desenvolvimento sustentável;
- Alguns dos benefícios proporcionados pela responsabilidade social para as empresas que praticam são atração de clientes; criação de oportunidades (novos produtos e mercados); atração e retenção de talentos; adição de valor à imagem da marca e atração de investidores;
- A empresa que atua com responsabilidade social possui uma postura ética e transparente perante a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população;
- SA 8000: busca garantir os direitos básicos dos funcionários com relação a alguns aspectos, como: horas de trabalho, discriminação, saúde e segurança no trabalho, trabalho infantil etc.;
- AA1000: tem como objetivo apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral, buscando o caminho do desenvolvimento sustentável;
- ISO 26000: É a norma internacional de responsabilidade social. Seus princípios são transparência, respeito pelos direitos humanos, à lei e pelas normas internacionais de comportamento, comportamento ético e prestação de contas e responsabilidade.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, iremos discutir sobre o Sistema de Gestão Ambiental, um assunto que tem sido abordado com bastante ênfase nos dias de hoje, seja pelas empresas, pelo governo, pelos órgãos fiscalizadores, ou pela sociedade.

8

Sistema de Gestão Ambiental

*Eunice Mancebo
Andressa Werneck*

Meta da aula

Apresentar a importância do Sistema de Gestão Ambiental nas organizações, o seu funcionamento e os benefícios que podem ser gerados após sua aplicação.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer a importância da gestão ambiental no setor turístico;
- 2 reconhecer como implementar um Sistema de Gestão Ambiental em uma empresa;
- 3 identificar as normas que tratam desse assunto no Brasil.

Introdução

A preocupação com a proteção e a conservação do meio ambiente vem se tornando uma constante desde 1972, quando foi realizada a 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo. A partir deste momento, o assunto começou a ganhar força.

Em 1992, foi realizada, no Rio de Janeiro, a 2ª Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano, conhecida também como Eco 92. Essa conferência tinha como objetivo mostrar a necessidade de trabalhar o desenvolvimento junto com a preservação do meio ambiente.



Ten a

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1380673>

Além desses, vários outros movimentos vêm pressionando as organizações a terem uma postura ambiental correta e muitas empresas já perceberam que seus clientes estão dispostos a pagar mais pelos produtos que não agridem, ou agridem menos, o meio ambiente.

No setor turístico, não é diferente. As empresas precisam se adequar a essa nova realidade e buscar formas de desenvolvimento sem causar impacto ao meio ambiente. As regiões turísticas precisam ter suas características conservadas. Você já imaginou como ficará a prática do ecoturismo, se o meio ambiente não for preservado? Esse é apenas um exemplo, mas existem muitos outros. Começaremos a nossa aula estudando a importância da gestão ambiental no setor turístico e, em seguida, veremos o que é e como funciona o Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

Gestão ambiental e turismo

Não podemos falar de gestão ambiental sem falar de sustentabilidade, que, conforme visto na aula anterior, significa, entre outras palavras, desenvolver economicamente sem agredir o meio ambiente.

Segundo Swarbrooke (2000), o turismo sustentável não se refere apenas à proteção do meio ambiente, ele engloba também a viabilidade econômica em longo prazo e a justiça social. Entretanto, como a nossa aula fala de gestão ambiental, usaremos o termo sustentabilidade com referência ao meio ambiente, apenas por uma questão de praticidade, não desmerecendo a importância dos pilares sociais e econômicos.

Sabemos que o turismo pode trazer impactos positivos e negativos para o ambiente onde ele se desenvolve. Por esse motivo, é preciso trabalhar em busca de potencializar os benefícios e minimizar os prejuízos. Veremos alguns desses impactos, de acordo com o estudo de De Rose (2002).

Impactos positivos:

- melhoria da infraestrutura;
- conservação de lugares históricos e arqueológicos, assim como do patrimônio arquitetônico local;
- aumento da conscientização sobre o meio ambiente;
- conservação das áreas naturais importantes;
- melhoria do meio ambiente.

Impactos negativos:

- problemas de saneamento básico;
- degradação ecológica;
- poluição da água, do ar, sonora e visual;
- problemas com o uso do solo;
- danos aos locais históricos e arqueológicos.

Conforme visto, os locais históricos e arqueológicos sofrem tanto impactos negativos como positivos, assim como o próprio meio ambiente. Muitas vezes, as empresas e a comunidade local têm a preocupação em preservar as regiões, porém o turista não tem essa visão e acaba causando danos aos locais que visita.

É importante salientar que, se a localidade tiver uma equipe bem estruturada para realizar a gestão ambiental, esses impactos negativos podem ser minimizados.

De acordo com Swarbrooke (2000, p.4),

as empresas de cruzeiros marítimos experimentaram um renascimento, assim como os turistas, que estão agora partindo para o mar em férias de mergulho, viagens em veleiros e para observação de baleias.

Sendo assim, para que as empresas de cruzeiro continuem atuando no mercado e para que os turistas continuem interagindo com o meio ambiente, é preciso que haja uma conscientização geral (população, empresas e governos) sobre sustentabilidade, criando regulamentações eficientes e uma política global que tenham como foco a preservação do ecossistema.



Gregory Runyan

Figura 8.1: Cruzeiros marítimos.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1106432>



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Sabemos que a gestão ambiental é importantíssima para o turismo. Sendo assim, indique três benefícios e três danos que o turismo pode causar nas localidades em que ele se desenvolve. Esses danos podem ser minimizados?

Resposta Comentada

Os benefícios podem ser melhoria da infraestrutura, melhoria do meio ambiente e maior conscientização sobre o meio ambiente. Já os danos causados, podem ser: problema de saneamento básico, problema de uso do solo e poluição sonora, visual, do ar e da água. Esses danos podem ser minimizados se houver pessoas capacitadas para realizar a gestão ambiental da região, e maximizar os benefícios proporcionados pelo turismo.

Sistema de Gestão Ambiental (SGA)

O Sistema de Gestão Ambiental é utilizado para desenvolver e implementar uma política ambiental e também para gerenciar os aspectos ambientais. Um sistema de gestão eficiente inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos, com o objetivo de minimizar ou impedir impactos negativos das atividades econômicas sobre a natureza.

O SGA pressupõe um nível de sistematização maior, incluindo a criação de normas e objetivos, e o monitoramento contínuo. Além disso, a responsabilidade pela gestão ambiental não fica centrada nas mãos de departamentos específicos, ela passa a envolver toda a organização, ou seja, os diferentes setores, pois um bom sistema é aquele capaz de integrar o maior número de partes interessadas, para tratar as questões ambientais (Pearson Education do Brasil, 2011).

Ao implementar um Sistema de Gestão Ambiental como forma de gerenciamento das atividades de uma empresa, deve-se lembrar que o compromisso passa a ser permanente, pois exige uma mudança cultural definitiva. Além disso, o SGA deve mobilizar esforços para reduzir e, de preferência, acabar com os problemas ambientais provocados. Desta forma, podemos considerar que melhorar o desempenho econômico e ambiental da organização, através da redução da utilização de recursos e do aumento da produtividade, é o foco principal de um SGA.



Como estamos falando de desastres ambientais que podem ser provocados devido a uma falta de planejamento, veja a seguir uma reportagem sobre o vazamento de petróleo que ocorreu em 20/04/2010, no Golfo do México, e atingiu o sul dos Estados Unidos. Perceba como o SGA faz-se necessário.

EUA decretam desastre nacional por vazamento de petróleo

Os Estados Unidos declararam nesta quinta-feira o vazamento de petróleo no golfo do México, uma catástrofe nacional, no que pode ser um dos maiores desastres ecológicos da história do país. O presidente Barack Obama disse ainda que a petrolífera BP (British Petroleum) é a responsável pelos custos e a limpeza do petróleo.

[...]

As autoridades emitiram um alerta de que ventos podem empurrar a mancha de petróleo para a costa da Louisiana até a sexta-feira.

O alarme levou oficiais locais a tomarem medidas mais emergenciais para proteger o meio ambiente na área costeira que pode ser atingida, incluindo estratégias para afastar pássaros da região, informou o jornal americano *New York Times*.

Para Mary Landry, almirante da Guarda Costeira dos EUA, o desastre ambiental poderia ser ainda mais grave (...).

Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ambiente/ult10007u727827.shtml>

Os benefícios gerados para as empresas que decidem adotar um Sistema de Gestão Ambiental são:

- redução de custos;
- capacitação dos funcionários, através de treinamentos constantes;
- redução do desperdício;
- economia de matéria-prima;
- identificação prévia dos problemas;
- melhoria contínua;
- conformidade legal, evitando penalidades e indenizações;
- qualidade dos produtos, serviços e processos;

- aumento da eficiência e eficácia dos serviços;
- redução dos riscos de acidentes;
- melhoria na imagem da empresa.

Após analisarmos esses benefícios, podemos perceber que a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental não gera apenas custo para a empresa, muito pelo contrário: pode desencadear em muitas oportunidades para reforçar a permanência da empresa no mercado.

Além disso, segundo a NBR ISO 14004:1996, possuir um SGA pode ajudar uma organização a oferecer confiança às suas partes interessadas de que: há um comprometimento da administração para atender às disposições de sua política, objetivos e metas; o foco maior é a prevenção, e não as ações corretivas; podem ser oferecidas evidências de atuação cuidadosa e de atendimento aos requisitos legais, e a concepção de sistemas incorpora o processo de melhoria contínua.



ISO 14004:1996 – como veremos adiante, essa norma faz parte da série de normas ISO 14000 e trata das diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio dos Sistemas de Gestão Ambiental. Ela foi desenvolvida devido ao aumento da preocupação com a qualidade do meio ambiente e da saúde da população.

Para construir um Sistema de Gestão Ambiental, a Pearson Education do Brasil (2011) destaca que é preciso seguir alguns passos. Primeiro, o gestor precisa conhecer as regulamentações existentes no setor em que a empresa atua e saber os impactos que os produtos e serviços desta organização podem causar ao meio ambiente, buscando formas de combater os impactos negativos.



Celal Teber

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1287062>

Em seguida, deve-se elaborar uma política ambiental, com a participação da direção da empresa, tendo como objetivo definir como a organização cuidará do meio ambiente e quais princípios serão adotados para alcançar o resultado almejado. Assim que a política estiver pronta, é fundamental que ela seja disseminada pela empresa, para que todos os funcionários fiquem cientes do seu conteúdo e comecem a colocar em prática as ações determinadas.

O próximo passo será traçar as metas e verificar quais mudanças serão necessárias, por parte da empresa, para preservar o meio ambiente.

Definidas as metas e identificadas as mudanças, o cumprimento da nova política precisará ser monitorado em todos os setores da empresa. Para isso, é muito importante que todos os funcionários recebam um treinamento para realizarem essas tarefas com eficiência e eficácia.



Muitas empresas, mesmo que não tenham uma política ambiental, buscam desenvolver ideias, produtos ou serviços sustentáveis. No *link* a seguir, podemos verificar algumas ideias sustentáveis bem curiosas:

<http://hypescience.com/as-10-ideias-sustentaveis-mais-curiosas/>



Atividade

Atende aos Objetivos 1 e 2

2. Qual o objetivo principal de um Sistema de Gestão Ambiental e como ele pode ser desenvolvido na empresa. Quais passos devem ser seguidos?

Resposta Comentada

O Sistema de Gestão Ambiental tem como foco melhorar o desempenho econômico e ambiental da organização, através da redução da utilização de recursos e do aumento da produtividade.

Passos para elaborar um SGA: conhecer as regulamentações existentes no setor e os impactos que os produtos ou serviços podem causar; elaborar uma política ambiental; fazer com que todos os funcionários conheçam o conteúdo dessa política; traçar metas e verificar se será necessário efetuar mudanças na empresa para atingir os objetivos propostos; treinamento dos funcionários e monitoramento das atividades.

Normas de gestão ambiental

As normas da série ISO 14000 tratam do Sistema de Gestão Ambiental, que é exatamente o foco da nossa aula. Além disso, abordam também temas importantes como auditoria, ciclo de vida do produto e rotulagem ambiental, porém não entraremos nesses aspectos. Como o nosso foco é a gestão ambiental, estudaremos a ISO 14001, que apresenta as especificações do Sistema de Gestão Ambiental, e a ISO 14004, que apresenta diretrizes para princípios, sistemas e técnicas de suporte para esse sistema.

A ISO 14001 é aplicável a qualquer tipo de organização (governamental ou privada) que tem por objetivo estabelecer, implementar, manter e aprimorar um sistema de gestão ambiental. Seu principal objetivo é conciliar as estratégias de prevenção de poluição com as metas econômicas da empresa, garantindo a sustentabilidade de seus negócios e do meio ambiente. Essa norma contém requisitos que podem ser objetivamente auditados para fins de certificação/registro ou de autodeclaração.

De acordo com a NBR ISO 9001:2004, essa norma baseia-se no *ciclo PDCA*, que significa planejar, executar, verificar e agir. Ela também requer que uma organização:

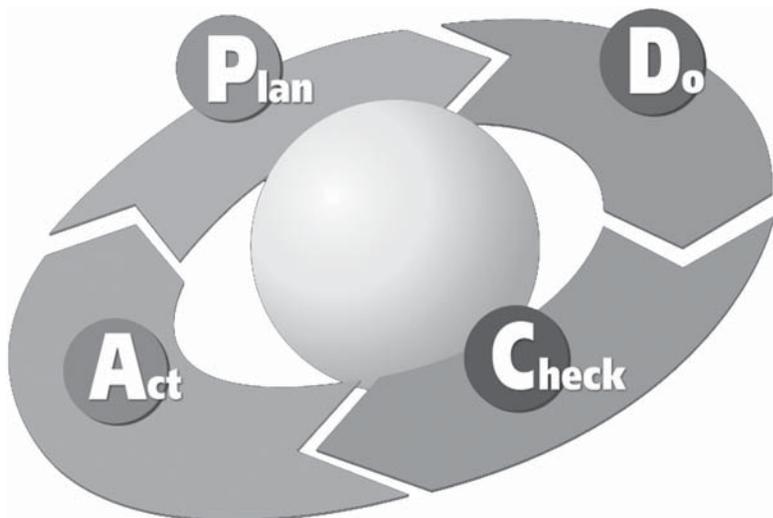
- estabeleça uma política ambiental apropriada;
- identifique os aspectos ambientais decorrentes de atividades

passadas, existentes ou planejadas da organização, produtos e serviços, para determinar os impactos ambientais significativos;

- identifique os requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos pela organização;
- identifique prioridades e estabeleça objetivos e metas ambientais apropriados;
- estabeleça uma estrutura e programa(s) para implementar a política e atingir objetivos e metas;
- facilite as atividades de planejamento, controle, monitoramento, ação preventiva e corretiva, auditoria e análise, de forma a assegurar que a política seja obedecida e que o sistema da gestão ambiental permaneça apropriado e seja capaz de adaptar-se à mudança de circunstâncias (ABNT NBR ISO 14001:2004).



Ciclo PDCA, formado pelas iniciais das palavras inglesas: *Plan* (planejar) – *Do* (executar) – *Check* (verificar) – *Act* (agir), trata-se de uma ferramenta de qualidade que visa ao planejamento eficaz das ações a serem tomadas. É um ciclo de melhoria contínua.



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:PDCA_Cycle.svg

É importante salientar que quanto mais empresas estiverem certificadas, mais empresas irão buscar se certificar, pois estão percebendo que os consumidores estão cada vez mais exigentes e preocupados com a conservação do meio ambiente.

Para que a implementação da ISO 14001 atinja os objetivos aos quais se propõe, é necessário que o Sistema de Gestão Ambiental esteja de acordo com as características próprias da organização.

Quanto à ISO 14004, a Pearson Education do Brasil (2011) diz que ela desencoraja a elaboração de falsos compromissos ao propor uma política ambiental formada por alguns ingredientes básicos. O documento da política ambiental deve ir direto ao ponto, descrevendo de forma clara e objetiva a sua política e firmando compromissos específicos com o meio ambiente e a comunidade da região.



Carl Dwyer

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/36322>

Segundo a NBR ISO 14004:1996, o objetivo geral desta norma é fornecer assistência às organizações na implementação ou no aprimoramento de um Sistema de Gestão Ambiental. Ela está de acordo com o conceito de desenvolvimento sustentável.



Atividade

Atende ao Objetivo 3

3. Na aula, nós falamos de duas normas sobre Sistema de Gestão Ambiental. Após ler o trecho a seguir, você acha que a empresa está apta a receber a certificação ISO 14001?

Pousada do Sol é um hotel, situado na praia de Atalaia (Aracaju – SE), que promove a captação da água da chuva, armazenada em tanques e depois utilizada nas descargas dos banheiros; faz a reciclagem de lixo, na qual todo o material recolhido seletivamente é doado às cooperativas de reciclagem e conta com sistema de energia solar para substituir o uso dos chuveiros elétricos.

Fonte: <http://www.ecodesenvolvimento.org/ecomanagement/hotel-em-aracaju-reaproveita-agua-da-chuva-e-tem#ixzz24UhJGdl8>. Visitado em 24/08/2012

Resposta Comentada

Sim, a ISO 14001 apresenta as especificações do Sistema de Gestão Ambiental e a empresa apresenta algumas ações voltadas para a sustentabilidade e conseqüentemente para minimizar os impactos negativos que a sua atividade poderia proporcionar ao meio ambiente.

Para receber a certificação, a empresa, além de “planejar, executar, checar e agir”, precisa criar uma política ambiental apropriada, e, pelas ações que ela desenvolve, pode-se deduzir que essa política já existe e está sendo colocada em prática. Além disso, é preciso que o

hotel possa conciliar as estratégias de prevenção de poluição com as suas metas econômicas, estabelecendo uma estrutura e programas para alcançar essas metas.

Natura: um estudo de caso

A Natura é uma empresa de origem brasileira que atua no setor de cosméticos. Para desenvolver os seus produtos, a empresa integra conhecimento científico e sabedoria das comunidades tradicionais, juntamente com o uso sustentável da biodiversidade botânica brasileira.

Segundo a política de meio ambiente da Natura, uma empresa ambientalmente responsável deve identificar os impactos das suas atividades no meio ambiente, com o objetivo de minimizar os impactos negativos e ampliar os positivos. Ou seja, as empresas devem buscar formas para não agredir o meio ambiente.

As diretrizes para o meio ambiente da Natura contemplam:

- a responsabilidade com as gerações futuras;
- a educação ambiental;
- o gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços;
- a minimização de entrada e saída de materiais.

Além disso, a Natura visa disseminar essa cultura de responsabilidade ambiental entre seus funcionários, fornecedores, consumidores etc.

Por trabalhar visando à sustentabilidade, a Natura já ganhou muitos prêmios nessa área, como em 2008, quando ela foi eleita a 6ª empresa mais sustentável da América Latina. Já em 2009 e 2010, ela se destacou como uma das empresas líderes em políticas climáticas do Prêmio Época Mudanças Climáticas.



BSK

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1024966>

Mais informações podem ser obtidas no *site* da empresa:
<http://scf.natura.net/>

Conclusão

Desde a década de 1970, a preocupação em proteger e conservar o meio ambiente vem ganhando força. Percebeu-se que para desenvolver não era necessário agredir o meio ambiente. O setor turístico não poderia ficar fora desse assunto, pois precisa trabalhar de maneira sustentável, de forma a garantir a preservação do meio ambiente, que é vital para o desenvolvimento das suas atividades.

O turismo pode causar benefícios e danos ao meio ambiente, por isso, o ideal é que haja um sistema especializado em gestão ambiental para maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos.

No SGA, a responsabilidade não fica nas mãos de departamentos específicos, ela envolve toda a empresa, embora seja criada pela alta administração da organização. Ao implementar o SGA, o compromisso com o meio ambiente deve ser permanente, pois haverá uma mudança cultural definitiva na empresa.

Para desenvolver um SGA, é preciso seguir alguns passos importantes, toda a empresa deve estar empenhada em alcançar as metas propostas. Há duas normas que tratam sobre o Sistema de Gestão Ambiental, a ISO 14001 e a ISO 14004. Essas normas são importantes fontes para as organizações que desejam implantar um SGA.



Atividade Final

Atende aos Objetivos 1 e 2

Suponha que você seja um empreendedor do setor hoteleiro e deseje criar um Sistema de Gestão Ambiental para a sua empresa. Desenvolva um projeto explicando o seu objetivo, quais ações serão realizadas e quais as metas que você deseja alcançar. Cite pelo menos cinco ações e quatro metas.

Resposta Comentada

Para elaborar um bom Sistema de Gestão Ambiental, é fundamental que o objetivo seja permanente, visto que haverá uma mudança na cultura da empresa. Além disso, todos devem estar envolvidos e empenhados em alcançar o objetivo proposto, não apenas a alta direção.

Um objetivo bem interessante seria reduzir o impacto negativo ao meio ambiente, diminuindo os gastos do hotel.

Primeiro, é preciso planejar, ou seja, decidir o que fazer e como fazer.

Algumas das ações a serem implementadas seriam:

- *empréstimo de bicicleta para os hóspedes, assim eles poderão se deslocar para uma região um pouco mais distante sem precisar utilizar automóvel;*
- *levar os hóspedes para um passeio em alguma região próxima, onde eles próprios poderão plantar árvores;*
- *instalar um sistema de luz solar;*
- *instalar um sistema para reaproveitamento da água;*
- *fazer a reciclagem do lixo, como latas de refrigerante e garrafas pet, por exemplo.*

Através dessas ações, a empresa pretende alcançar as suas metas:

- *redução do consumo de água;*
- *diminuição do gasto com energia;*
- *criação de uma “área verde” na região;*
- *contribuição para a não poluição do meio ambiente etc.*

Resumo

- A partir de 1972, a preocupação com o meio ambiente passou a ganhar força.
- Em 1992, aconteceu a Eco 92 no Rio de Janeiro, cujo foco principal era unir o desenvolvimento à preservação ambiental.

- O turismo, um setor que depende muito dos recursos naturais, culturais e históricos, deve caminhar rumo à sustentabilidade, tendo como foco a preservação do meio ambiente.
- O turismo pode causar tanto impactos positivos (melhoria da infraestrutura, conservação das áreas naturais, aumento da conscientização sobre o meio ambiente etc.) quanto impactos negativos (degradação ecológica, problemas de saneamento básico, poluição etc.). O importante é minimizar os pontos negativos e maximizar os positivos.
- Para minimizar os impactos negativos, é importante que haja uma equipe bem estruturada para realizar a gestão ambiental.
- O Sistema de gestão ambiental é utilizado pelas empresas que desejam desenvolver e implementar uma política ambiental e gerenciar os aspectos ambientais. Esse sistema inclui a criação de normas e objetivos, bem como o monitoramento contínuo de todas as atividades.
- No SGA, a responsabilidade não fica restrita a departamentos específicos, ela é compartilhada com todos que pertencem à organização, integrando, assim, mais pessoas interessadas em tratar das questões ambientais.
- As empresas, ao implementarem o SGA, estão sujeitas a alguns benefícios, como: redução de custos, economia de matéria-prima, melhoria da imagem da empresa, redução dos riscos de acidentes, conformidade legal etc.
- A série de normas ISO 14000 trata do Sistema de Gestão Ambiental, e, dentro desta série, há a ISO 14001 e a ISO 14004.
- A ISO 14001 tem como objetivo estabelecer, implementar, manter e aprimorar um SGA.
- A ISO 14004 trata das diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio dos SGA. Ela dá assistência às organizações na implementação ou aprimoramento do SGA.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, veremos um assunto importantíssimo, fundamental para qualquer empresa, a gestão do capital humano.

9

Gestão do capital humano

*Eunice Mancebo
Andressa Werneck*

Meta da aula

Apresentar o conceito de capital humano e suas características básicas.

Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 conceituar capital humano;
- 2 definir gestão de pessoas;
- 3 reconhecer a filosofia Felicidade Interna Bruta.

Pré-requisito

Para ter um bom aproveitamento desta aula, é importante que você lembre o conceito de gestão, apresentado na Aula 1.

Introdução

Na aula anterior, estudamos o que é o sistema de gestão ambiental, suas características e seu conceito.

A partir desse momento, iremos estudar o que vem a ser a gestão do capital humano. Nesse sentido, será necessário apresentar o conceito de capital humano. Este termo surge, com ênfase, na década de 1960, com a teoria do capital humano. Naquele momento, as preocupações giravam em torno dos problemas de crescimento econômico e uma melhor distribuição de renda. Exigia-se maior habilidade com as práticas laborais, ou seja, que estão ligadas ao trabalho. E, para tanto, havia necessidade de o trabalhador aumentar as suas habilitações, acumulando melhores práticas e conhecimentos para lidar com o avanço tecnológico.

A suposição da teoria é que o capital humano é fruto de decisões que visam ao incentivo de ações que buscam o melhoramento de práticas voltadas à esfera educacional. Nosso interesse, nesse momento, será o entendimento do conceito capital humano.

O capital humano

Na década de 1950, Theodore William Schultz, economista norte-americano, desenvolveu várias pesquisas na esfera econômica que particularizavam os problemas enfrentados pelos países considerados em desenvolvimento. Alguns teóricos o consideram como o precursor da teoria do capital humano.



Nascido em Arlington, Theodore William Schultz estudou na Universidade de Wisconsin. Foi professor de Economia Agrária nas Universidades de Iowa e Chicago. Além de sua especialização em Economia Agrária, trabalhou também em economia do trabalho, campo no qual realizou contribuições importantes relativas à análise do capital humano.

O capital humano é definido como sendo todas aquelas características adquiridas pelo trabalhador que o tornam mais produtivo (FILLER, HAMERMESH e REES, 1996, p. 84).

Gary Becker, em 1962, definiu capital humano como qualquer atividade que implique um custo no período corrente e que aumente a produtividade no futuro, podendo ser analisada no custo geral do investimento.



O que é o capital humano?

Entrevista com o prof. Idalberto Chiavenato.

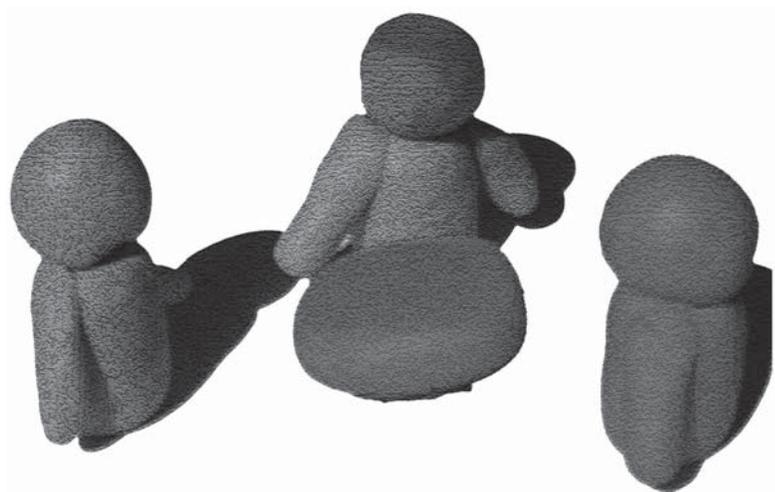
<http://www.youtube.com/watch?v=1t3FQch9A60>

Bem, agora que vocês compreendem melhor o conceito da expressão capital humano, vamos prosseguir com a nossa aula.

Para o bom desempenho de uma organização, é necessária uma harmonização entre os recursos humanos e sua gestão. Isto quer dizer: quanto mais satisfeito um trabalhador está, melhor será o seu desempenho no trabalho.

Mas o que vem a ser a gestão propriamente dita? A administração de recursos humanos durante vários anos foi o setor da organização responsável por cuidar das informações referentes ao seu quadro de pessoal. Isso significava manter os cadastros de registros em dia, providenciar a seleção e a contratação de novos funcionários. Hoje em dia, esse setor tem como função primordial alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização. Por muitos anos, esse setor foi associado às práticas adotadas pela empresa para seus funcionários. Após alguns anos, ficou conhecido como administração de recursos humanos e, mais tarde, gestão de recursos humanos. Na década de 1990, esse termo passou a ser conhecido por gestão de pessoas.

Para melhor definir o que vem a ser a gestão de pessoas, Gil (2001, p. 17) afirma que: a expressão gestão de pessoas visa substituir a denominação administração de recursos humanos, que é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Ainda para definir gestão de pessoas, Gil (2001, p. 13) define a administração de recursos humanos como sendo: o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. O autor menciona que a década de 1980 marca a adoção dessa terminologia nas organizações. Nos anos seguintes, o papel do colaborador – terminologia utilizada por vários teóricos da administração, simbolizando o funcionário da empresa – passou a ser observado, levando a questionamentos acerca da forma que a administração de recursos humanos estava sendo desenvolvida no âmbito das organizações. Decorrente dessa fase, novas abordagens em torno do colaborador foram emergindo, tais como: valorizar a participação do colaborador, verificar suas aptidões, desejos e qualificações.



Arte Ram

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/940984>

De acordo com Chiavenato (1999, p. 7), os gerenciadores chegam à conclusão de que os colaboradores, para demonstrarem melhor seus serviços e oferecerem maior rendimento à organização, precisam ser bem geridos, não sendo identificados como patrimônio da organização, e sim reconhecidos como fonte de conhecimento, habilidades e capacidades em benefício próprio e da organização, entendendo que sua inteligência deve ser revertida para a formação do capital intelectual da empresa. Atualmente, os administradores veem os colaboradores como parceiros, uma vez que todo o processo produtivo é realizado de forma conjunta, tendo como elementos os colaboradores da empresa e seus *stakeholders*.

Entre os desafios do século XXI, citamos a melhoria de condições para os trabalhadores como algo inerente ao bom funcionamento organizacional. Questões relacionadas a globalização, acesso informacional, tecnologia, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade são preocupações existentes quando mencionamos a expressão gestão de pessoas. Concorde comigo? Vejamos o caso de um hotel. O setor de reservas de uma rede hoteleira precisa estar afinado com as novas tecnologias adotadas no mercado para esse setor. Nesse cenário, temos adoção de novos softwares de reservas on-line, preparo dos funcionários que atuarão diretamente com essas novas tecnologias disponíveis, conhecimento por parte dos funcionários de questões referentes à qualidade de serviços, atendimento ao cliente e metas a serem alcançadas. Aquela rede hoteleira que estiver em desvantagem perderá espaço competitivo no mercado. E aqueles que investiram na formação dos seus funcionários, conseqüentemente, terão um rápido retorno do seu investimento.

Logo, pensar em capital humano nas organizações significa promover transformações organizacionais, competitividade, qualidade, satisfação de seus clientes, atrair e reter as pessoas, ou seja, o capital humano, na organização.

Stakeholder

Uma pessoa, grupo ou organização que tenha participação direta ou indireta em uma organização, porque pode afetar ou ser afetada(o) pelas ações da organização, objetivos e políticas. Os principais interessados em uma organização empresarial incluem credores, clientes, diretores, funcionários, governo (e suas agências), os proprietários (acionistas), fornecedores, sindicatos, e a comunidade da qual a empresa chama seus recursos.



Figura 9.1: Capital humano nas organizações.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1279618>



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Explique com suas palavras o conceito de capital humano.

Resposta Comentada

O conceito de capital humano advém da teoria do capital humano proposta por Theodore William Schultz na década de 1950. Gary Becker, em 1962, definiu capital humano como qualquer atividade que implique um custo inicial em um projeto com indivíduos, e não gas-

to, pois o investimento com o recurso humano passou a ser considerado um investimento para a organização. Decorrente dessa nova forma de pensar, emerge o termo capital humano.

Gestão de pessoas

O ciclo de gerenciamento de pessoas inclui seis etapas, a saber: atração, desenvolvimento, acompanhamento, reconhecimento, manutenção e gestão (clima organizacional). Essas etapas podem ser visualizadas no esquema a seguir:

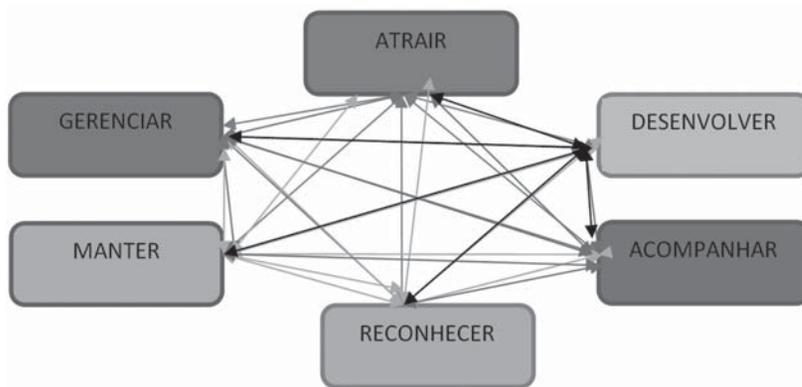


Figura 9.2: Ciclo de gerenciamento das pessoas.

Com base nas novas concepções acerca do trabalhador, os gestores passam a perceber que esses indivíduos são parceiros da organização e não apenas recursos que podem ser renovados a qualquer momento.

Enquanto eram percebidos como recursos, tinham empregados isolados nos cargos, um horário rígido de trabalho, foco em normas e regras, subordinação ao chefe e fidelidade à organização, ênfase na especialização, execução de tarefas, ênfase nas destrezas manuais e mão de obra como características dessa fase.

No momento em que emerge um novo olhar acerca do trabalhador, este passa a ser percebido como parceiro da organização. Nessa fase, notamos a formação de equipes de trabalho, metas negociadas e compartilhadas, foco nos resultados, satisfação/atendimento ao cliente e vinculação à missão e à visão da empresa, interdependência entre pessoas, participação e comprometimento, ênfase na ética e responsabilidade, fornecedores de serviços, ênfase no conhecimento, inteligência e talento.



Assista à entrevista do presidente da SBPNL – Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística, Gilberto Cury, ocorrida em 13 de setembro de 2011.

O tema é “Gestão de pessoas: o capital humano como diferencial das empresas”: <http://www.youtube.com/watch?v=Y9ysPRIKeXk&feature=related>

Felicidade Interna Bruta

Em 1972, o termo Felicidade Interna Bruta – FIB – foi criado pelo 4º rei do Butão, Jigme Singve Wangchuck, em resposta a críticas que afirmavam que a economia do seu país crescia miseravelmente. Assim, proclamou que a materialização da visão do FIB seria a última meta do seu reinado, que nortearia as mudanças sociais, econômicas e políticas do seu reino, Butão.

Uma sociedade baseada no FIB significa a criação de uma sociedade iluminada, na qual a felicidade e o bem-estar de todas as pessoas e de todos os seres sencientes é o propósito último da governança. A frase “Felicidade Interna Bruta é mais importante do que Produto Interno Bruto” foi cunhada na moeda do Butão. Essa nova filosofia foi algo bastante inédito, senão revolucionário. Agora, em pleno século XXI, as opiniões ao redor do mundo estão começando a convergir no sentido de tornar a felicidade uma meta socioeconômica coletiva.

Compondo essa filosofia, estão os quatro pilares que a sustentam, a saber: a promoção de um desenvolvimento socioeconômico sustentável e igualitário, a preservação e a promoção dos valores culturais, a conservação do meio ambiente natural e o estabelecimento de uma boa governança.

O verdadeiro desenvolvimento de uma sociedade humana surge quando o desenvolvimento espiritual e o desenvolvimento material são simultâneos, assim se complementando e reforçando mutuamente (palavras do rei Jigme Singve Wangchuck).



Figura 9.3: Localização do reino do Butão.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:LocationBhutan.svg>

Talvez você possa estar se perguntando o porquê de trazer à nossa aula a filosofia do Butão. Pensando nessa sua indagação, preparamos um quadro comparativo entre a Felicidade Interna Bruta e o Produto Interno Bruto.

Quadro 9.1: Comparação entre o FIB e o PIB

Felicidade Interna Bruta	Produto Interno Bruto
Mede outras formas de capital e serviços, tais como aqueles providos pelo meio ambiente, humanos e sociais.	Mede muito bem o capital produzido.
Bem público, porém subjetivamente sentido.	É parte integrante do FIB, uma vez que o crescimento econômico de fato promove o bem-estar e a felicidade dos mais pobres.
A felicidade é, e deve ser, um bem público, já que todos os seres humanos almejam-na. Ela não pode ser deixada exclusivamente a cargo de dispositivos e esforços privados	O PIB subvaloriza tempo livre e trabalho não remunerado, não mede o tempo livre e nem tampouco o trabalho voluntário, não remunerado, revelando um sério preconceito contra trabalho voluntário e lazer que contribui para a felicidade e o bem-estar. Cuidar de crianças e idosos e o trabalho doméstico são serviços não remunerados que se dão à margem das transações do mercado. Essas atividades não estão precificadas e são executadas por aqueles cuja motivação está acima do ganho financeiro.
Se o planejamento governamental e, portanto, as condições macroeconômicas da nação forem adversos à felicidade, esse planejamento fracassará enquanto uma meta coletiva.	Uma economia cujo PIB cresce continuamente, a uma taxa ambientalmente insustentável, pode ser vista como um fracasso, devido à sua incapacidade de promover o desapego da proliferação de desejos.
Os governos precisam criar condições conducentes à felicidade, nas quais os esforços individuais possam ser bem-sucedidos.	

O governo real do Butão formulou índices para o FIB, que subsidiam, avaliam, rastreiam e guiam o planejamento do desenvolvimento especificamente para aquele país.

Os índices FIB de nível macro podem ser subdivididos em numerosos subindicadores que são úteis em diversos fatores:

Psicológico

O bem-estar psicológico é de primordial importância para medir o sucesso do Estado em prover as políticas e os serviços apropriados. Entre inúmeros indicadores, a prevalência de taxas de emoções tanto positivas quanto negativas, o estresse, as atividades espirituais, o desfrute da vida, a satisfação com a vida, a autoavaliação da saúde – tanto física quanto mental – são calculados na população.

Uso do tempo

O domínio do uso do tempo é uma das mais eficazes janelas para qualidade de vida, uma vez que ele analisa a natureza do tempo que é despendido. O uso do tempo é reconhecer o valor do lazer.

Os laços sociais criados e compartilhados na socialização com a família e com os amigos contribuem significativamente para todos os níveis de felicidade e contentamento numa sociedade.

Saúde

Avaliam o *status* de saúde da população, os fatores determinantes da saúde e o sistema de saúde em si. Incluem a autoavaliação da saúde, invalidez, as limitações para atividades e a taxa de dias saudáveis, padrões de comportamento arriscados, exposição a condições de risco, *status* nutricional, práticas de amamentação e condições de higiene. O sistema de saúde, que inclui tanto o sistema ocidental quanto o nativo, é medido a partir do ponto de vista da satisfação do usuário em diversas dimensões, tais como amabilidade do provedor, competência, tempo de espera, custo, distância etc.

Educação

Contribui para o conhecimento, valores, criatividade, competências, capital humano e sensibilidade cívica dos cidadãos. Um domínio tal como o da educação não tem por objetivo meramente medir o sucesso da educação por si, e sim tentar avaliar a eficácia da educação quanto a se trabalhar em prol da meta do bem-estar coletivo. Considera fatores como: participação, competências e apoio educacional, entre outros. Esse domínio inclui no seu escopo a educação informal (competências nativas, técnicas tradicionais orgânicas de agricultura e pecuária, remédios caseiros, genealogias familiares, conhecimento sobre a cultura e a história locais) e a educação monástica.

Diversidade e resiliência cultural/boa governança

A manutenção das tradições culturais é uma das fundamentais metas de política pública do país, já que reconhece o valor das tradições da diversidade cultural na formação da identidade, nos valores e na base criativa para o futuro. Os indicadores estimam valores nucleares, costumes locais e tradições, bem como a percepção de mudanças em valores e tradições.

O domínio da governança avalia como as pessoas percebem várias funções governamentais em termos da sua eficácia, honestidade e qualidade. Os temas desses indicadores incluem liderança em vários níveis do governo, na mídia, no judiciário, na polícia e nas eleições.

O Butão já organizou quatro congressos internacionais sobre o PIB, o último em outubro de 2008, com forte participação ocidental: o fórum mundial de Istambul (7/jun.), para “Medir e encorajar o progresso das sociedades”, com organizações internacionais como a Comissão Europeia, o Índice Canadense de Bem-Estar (ICBE), a Organização para a Conferência Islâmica, as Nações Unidas e o Banco Mundial. Reconheceu-se que nossa dependência em tais medidas econômicas do tipo do PIB como

sendo um dos principais sinalizadores de progresso é uma prática que precisa ser alterada.

Em muitos dos países desenvolvidos, a prosperidade aumentou, o capital social diminuiu e o bem-estar/felicidade não aumentaram.

Logo, algumas conclusões ficam evidentes: em alguns dos países desenvolvidos, nossa prosperidade tem aumentado ao mesmo tempo em que o capital social tem se deteriorado e a felicidade permaneceu achatada ou declinou.

Essas tendências são particularmente devastadoras, se for considerada a “taxa” que foi cobrada pelo progresso no meio ambiente.



O Canadá e a Inglaterra assumiram um compromisso muito sério com esse tema, envolvendo até os escalões mais elevados do governo. Os ingleses articularam um foco de política pública voltado para o bem-estar, no qual todas as políticas públicas precisam ser ponderadas em relação aos seus respectivos impactos no bem-estar. Pelo fato de o FIB incluir medidas subjetivas, existe um contínuo interesse no desenvolvimento e na implantação de outras ferramentas para políticas públicas acontecendo em vários países, tais como lentes e métodos para conduzir avaliações de impacto.

Conclusão

Vimos que as empresas são formadas por recursos humanos, hoje em dia denominados capital humano da organização. Cabe à gestão do capital humano propiciar um ambiente adequado e favorável às práticas laborais. No Oriente, como vimos aqui, existe, no Butão, uma filosofia conhecida por Felicidade Interna Bruta, que busca alinhar as necessidades e os anseios do indivíduo para com as necessidades do cotidiano de uma organização, respeitando valores intrínsecos e extrínsecos dos indivíduos. Trata-se, portanto, de uma evolução quanto ao tra-

balho com pessoas em uma organização, visando à parceria em uma empresa.



Atividade Final

Atende aos Objetivos 2 e 3

Gostaríamos que você refletisse sobre as informações recebidas. Durante a nossa aula, perpassamos os conceitos referentes ao capital humano e à gestão de pessoas. Você teria condições de estabelecer uma interligação entre a Felicidade Interna Bruta e o tema gestão de pessoas?

Resposta Comentada

Para se obter um grau de satisfação na organização é preciso que os seus trabalhadores estejam satisfeitos, felizes. A prática de gestão do capital humano, sem considerar aspectos relevantes como felicidade, satisfação, aptidões, qualidade de vida, treinamento e comprometimento da equipe, poderá repercutir negativamente nas metas traçadas pela política da organização.

Resumo

- Capital humano pode ser definido como um investimento em que há um custo inicial, mas posteriormente haverá uma recompensa, através do aumento na produtividade.
- O termo capital humano remete-nos a pensar em competitividade, transformações organizacionais, qualidade, satisfação, atração e retenção de pessoas etc.
- Atualmente, a administração de recursos humanos tem como finalidade alinhar as estratégias da organização com as políticas de RH.
- O termo administração evoluiu com o tempo e hoje é chamado de gestão de pessoas.
- A gestão de pessoas vê os colaboradores como peça fundamental para a organização e entende que eles são fontes de conhecimento, habilidades e capacidades. Eles são vistos como parceiros da organização.
- O ciclo da gestão de pessoas inclui seis etapas: atração, desenvolvimento, acompanhamento, reconhecimento, manutenção e gestão.
- O termo Felicidade Interna Bruta (FIB) visa aliar o desenvolvimento econômico sem deixar a sociedade em situação miserável. Seus quatro pilares são: promoção de um desenvolvimento socioeconômico sustentável e igualitário, a preservação e a promoção dos valores culturais, a conservação do meio ambiente natural e o estabelecimento de uma boa governança.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, abordaremos um assunto muito importante: aprendizagem organizacional.

10

Aprendizagem organizacional

*Eunice Mancebo
Andressa Werneck*

Meta da aula

Apresentar o conceito de aprendizagem organizacional e como ela é conduzida pelas empresas nos dias atuais.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 conceituar aprendizagem organizacional;
- 2 reconhecer os programas de treinamento à aquisição de aprendizagem;
- 3 identificar o objetivo das universidades corporativas (UC).

Introdução

O aprendizado faz parte da vida do ser humano desde quando ele nasce e continua presente em todos os momentos, atuando nas tarefas simples até as mais complexas, acompanhando-o por toda sua vida.

Sabe-se que nenhuma organização consegue sobreviver sem os seus funcionários, chamados também, por muitos autores, de capital humano. Sendo assim, para obter sucesso, as empresas necessitam de colaboradores ágeis, atentos e capazes de solucionar problemas quando for necessário, principalmente em se tratando do cenário atual, que vive em constantes mudanças.

Desta forma, no meio organizacional, o aprendizado é e deve ser constante, seja através de novos procedimentos e tarefas, a partir das relações interpessoais realizadas, em que há troca de informações, e também pelos treinamentos, que expandem o conhecimento e possibilitam a resolução de problemas. Utilizaremos o termo capacitação como sinônimo de treinamento.

O funcionário, ao chegar a uma empresa, traz uma bagagem considerável de aprendizado, mas em muitos casos ele precisa de novos conhecimentos para desenvolver determinada atividade e aprender é um processo que possibilita ao ser humano desenvolver qualquer tarefa. Segundo Chiavenato (2010, p. 366),

as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido. Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento, seja na organização ou nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela.

É exatamente isso que veremos nesta aula. Vamos continuar?

Aprendizagem nas organizações

Primeiro, precisamos conhecer o conceito de aprendizagem, para em seguida entender como ele pode ser aplicado nas organizações. Aprender é adquirir saber, conhecimento e instru-

ção. É um processo de mudança de comportamento adquirido pela experiência, que está em constante construção. O aprendizado pode ser obtido através do estudo, das relações sociais, da observação, do treinamento e de diversas outras formas.

Agora que nós já conhecemos o significado da palavra aprendizado, podemos ver a definição de aprendizagem organizacional. Para Tarapanoff (2011), o aprendizado organizacional tem como foco o desenvolvimento das habilidades dos seus funcionários para que os mesmos possam identificar, adquirir, resgatar, criar e transferir conhecimento, modificando seu comportamento e suas formas de pensar e agir.

A autora supracitada afirma ainda que esse conhecimento proporcionará àqueles que adquiriram o aprendizado novas capacidades para criar novos produtos e serviços, aperfeiçoando os já existentes.

Sabendo da importância que a aprendizagem representa, muitas organizações vêm fazendo uso dessa ferramenta para aprimorar o conhecimento dos seus funcionários, pois o aprendizado é a ferramenta mais importante para adquirir conhecimento. Com funcionários mais capacitados, a empresa tem a oportunidade de se tornar mais competitiva e alcançar melhores resultados.

A Lei 9.394, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, também reconhece a importância da aprendizagem no ambiente organizacional, ao dizer que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, *no trabalho*, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Precisamos destacar ainda que a aprendizagem envolve uma mudança de comportamento que deve perdurar, não deve ser um processo de memorização temporária.

Desta forma, o aprendizado obtido deve ser colocado em prática no dia a dia do trabalho, pois programar aprendizados, em que o conteúdo não será utilizado pode representar desmoti-

vação dos funcionários para participar de futuros programas de aprendizagem e o colaborador poderá deixar de creditar validade aos mesmos.



Sergio Roberto Bichara

Figura 10.1: Busca do aprendizado.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1013123/?forcedownload=1>

Segundo Tarapanoff (2011, p. 17), a sociedade do aprendizado viabiliza os paradigmas da sociedade da informação e da sociedade do conhecimento, em que as empresas e pessoas “aprendem a aprender”, passando pelas etapas de conscientização, compreensão, ação e análise.

As empresas, hoje, precisam se adaptar às mudanças e aprender com elas. Para isso, precisam de funcionários capacitados para desempenhar um bom trabalho e que tenham condições de transformar o aprendizado obtido em melhorias para a empresa, fazendo com que esta permaneça competitiva no mercado.



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Defina, com suas palavras, o que é aprendizagem organizacional.

Resposta Comentada

Aprendizagem organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, instrução e saber que são capazes de modificar o comportamento dos colaboradores, fazendo com que os mesmos sejam capazes, por exemplo, de elaborar novos produtos e serviços. É sempre importante destacar que a aprendizagem seja estimulada nas empresas, pois elas contribuem para que os profissionais tornem-se mais capacitados e preparados para exercerem as suas funções, e também para tomar decisões, quando for necessário. Toda e qualquer forma de aprendizado é importante e traz benefícios para as organizações.

Treinamento

Na atual gestão, estimular os colaboradores para a educação continuada deve ser um dos objetivos da alta administração, promovendo treinamentos que proporcionem a manutenção de conhecimentos adquiridos.

De acordo com Ivancevich (1995 apud CHIAVENATO, 2010), treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos funcionários, tendo como meta alcançar os objetivos da organização. Ele está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os colaboradores a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

Investir em aprendizagens no meio corporativo é enriquecedor e possibilita o desenvolvimento não só das pessoas, mas principalmente da própria organização. Porém, para que o treinamento seja bem-sucedido, é preciso criar uma cultura interna na empresa sobre a importância que o aprendizado proporciona para todos os envolvidos no processo. Além disso, como dito anteriormente, ele deve ter o apoio da alta administração da empresa em todos os estágios.

Chiavenato (2010) informa que diversos programas de treinamento têm como objetivo mudar as atitudes reativas e conservadoras dos colaboradores, para transformá-las em atitudes proativas e inovadoras, e, assim, melhorar seu espírito de equipe e criatividade. O autor afirma ainda que os modelos de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento devem assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou não.

Ou seja, os programas de treinamento são meios importantíssimos de aprendizado no ambiente organizacional, pois, além de aperfeiçoar, mantém aprendizados adquiridos nas resoluções de problemas e proporcionam o desenvolvimento de habilidades que o colaborador não utilizava ou desconhecia.

Um programa de treinamento pode ter objetivos variados, podemos citar alguns, como:

- executar tarefas a curto prazo;
- viabilizar oportunidades de educação continuada (desenvolvimento de colaboradores);
- fazer com que os funcionários desenvolvam habilidades para criar oportunidades;
- proporcionar segurança no trabalho;
- ressocializar pessoas, através das interações que o treinamento proporciona;
- manter a empresa competitiva, visto que funcionários mais capacitados são capazes de criar novos produtos e/ou melhoria nos serviços;

- acertar pontos identificados como desfavoráveis. Por exemplo, se a empresa notou que o atendimento dos funcionários da linha de frente não está adequado, pode programar um treinamento de excelência no atendimento para sanar este problema;
- alcançar os objetivos da empresa, para isso é necessário que o treinamento seja elaborado de acordo com as necessidades da organização.

Muitos podem ser os objetivos do treinamento e podem variar de empresa para empresa de acordo com as necessidades de cada uma. Destacamos apenas alguns deles para que vocês possam entender melhor o assunto.

O treinamento é considerado uma forma de desenvolver **competências organizacionais** (e habilidades) nas pessoas para que elas sejam mais produtivas, criativas e inovadoras, com o intuito de melhorar os objetivos da organização e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento torna-se uma fonte de lucratividade, permitindo que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Desta forma, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e também aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações (CHIAVENATO, 2010, p. 387).

Os treinamentos podem ser realizados tanto dentro como fora do ambiente de trabalho. Os que são realizados dentro do ambiente organizacional são considerados menos onerosos, pois geralmente não há cobrança pelo espaço a ser utilizado para realização do treinamento e nem pelo aluguel dos equipamentos.

As capacitações realizadas fora do ambiente corporativo propiciam que os colaboradores tenham um contato maior com o mercado em que atuam, pois terão novas visões de como o seu trabalho pode ser melhorado, trazendo novidades e agregando valor para a empresa. Outro ponto importante é que funcionários de outras empresas também estarão presentes nesses treinamentos e a interação entre esses colaboradores pode gerar novos conhecimentos e importantes experiências.

Competências organizacionais

É a capacidade de combinar, misturar e interagir recursos em produtos e serviços. Seu desenvolvimento tem como objetivo melhorar o desempenho organizacional, conferindo diferenciação e competitividade à empresa (TARAPANOFF, 2011, p. 72).

Os treinamentos podem ser elaborados de diversas formas, como: palestras, workshops, estudos de caso, cursos, sessões de vídeo, visitas técnicas, sistema de rodízio entre os setores (conhecido também como *job rotation*), seminários, congressos e outros.

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento pode proporcionar benefícios internos e externos, como veremos a seguir.

Os benefícios internos podem ser:

- melhoria da eficiência dos serviços;
- criatividade e inovação nos produtos e serviços;
- aumento da eficácia;
- melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- melhor atendimento ao cliente;
- valor agregado.

Segundo o autor supracitado, os benefícios externos podem ser:

- maior competitividade da empresa;
- assédio de outras organizações aos colaboradores da empresa;
- melhoria da imagem da organização.



Atividade

Atende ao Objetivo 2

2. De acordo com a aula, você considera que os programas de treinamento são capazes de proporcionar aprendizado aos colaboradores? Comente a sua resposta e cite duas formas de treinamentos que podem ser realizados pelas empresas.

Resposta Comentada

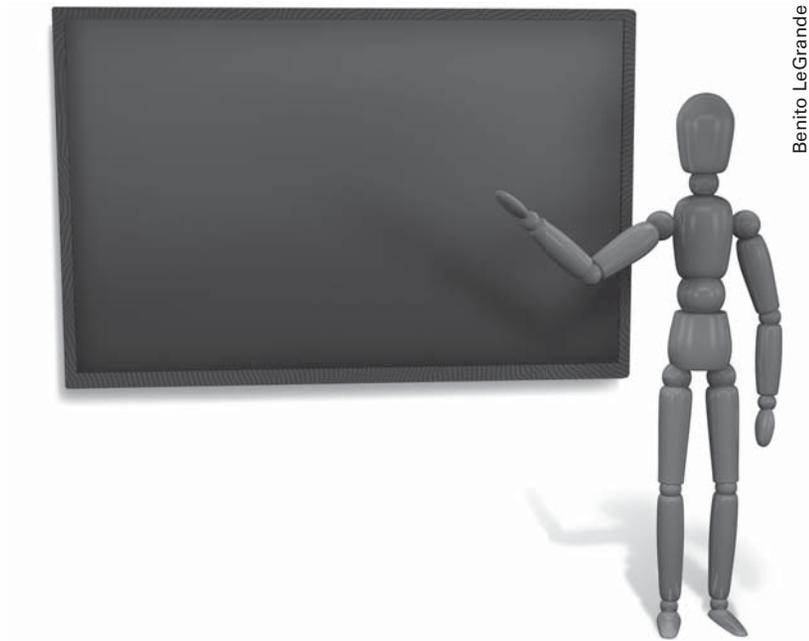
Sim, os treinamentos proporcionam aprendizado aos funcionários da empresa. À medida que esses treinamentos são realizados, os funcionários adquirem novos conhecimentos e experiências, e se tornam mais criativos e inovadores. Os treinamentos podem ser feitos através de palestras, seminários, visitas técnicas, workshops e outros.

Universidades corporativas (UC)

As universidades corporativas tiveram origem nos Estados Unidos e serviram de modelo para o Brasil. Elas têm como objetivo treinar os colaboradores de forma duradoura. São como centros educacionais, criados pelas empresas com o objetivo de oferecer cursos técnicos específicos para os funcionários.

Universidade corporativa é um modelo de instituição que oferece um tipo de ensino técnico diferenciado, alinhado com as estratégias organizacionais. Trata-se de um importante meio para o aprimoramento dos recursos humanos, representando eficiência na produtividade dos funcionários e proporcionando inovação e efetividade para as ações organizacionais como um todo (TARAPANOFF, 2011, vol. 2, p. 67).

Sendo assim, as universidades corporativas proporcionam aos funcionários e gestores uma capacitação específica, que possui ligação com os objetivos e estratégias institucionais, ou seja, as empresas buscam, através das UC, desenvolver ações que tragam contribuições e respostas para as suas atividades-fim, assegurando a sua vantagem competitiva.



Benito LeGrande

Figura 10.2: Universidades corporativas.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1171500/?forcedownload=1>

A educação estipulada pelas UC é mais do que um treinamento empresarial ou qualificação dos funcionários. Trata-se de alinhar coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da organização.

Segundo Tarapanoff (2011), o treinamento corporativo visa preencher uma lacuna no mercado educacional, oferecendo uma customização voltada para a solução de problemas e interesses específicos das empresas, assim como para o desenvolvimento de novas competências e o aprimoramento das já existentes.

A autora destaca ainda que as empresas precisam desenvolver competências críticas para atender às suas necessidades de negócios, introduzindo a capacitação alinhada à estratégia empresarial.



Universidades corporativas – Veja no *link* a seguir como as universidades corporativas vêm crescendo ao longo dos últimos anos.
<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/universidades-corporativas-crescem-brasil>

Quanto ao escopo, Tarapanoff (2011, p. 75) afirma que podem se distinguir quatro níveis de universidades corporativas:

- somente treinamento – as universidades são simplesmente departamentos de treinamento, ou seja, elas existem para oferecer treinamento para os seus empregados;
- treinamento mais desenvolvimento gerencial e/ou executivo – além do treinamento, há cursos de desenvolvimento para gerentes e executivos;
- cursos com crédito acadêmico – há uma parceria com universidades formais para conceder créditos pelos cursos ministrados na organização, através da equivalência em disciplinas da universidade corporativa com a universidade formal;
- cursos que levam, efetivamente, a um grau acadêmico – contempla programas que podem levar ao nível de bacharelado ou mestrado, mas, para isso, a universidade corporativa precisa ser credenciada pelos órgãos competentes.



Atividade

Atende ao Objetivo 3

3. Explique, com as suas palavras, qual o objetivo das universidades corporativas.

Resposta Comentada

As UC têm como objetivo oferecer um ensino técnico diferenciado e duradouro, alinhando as competências dos indivíduos e da organização para alcançar os objetivos e estratégias da empresa. A direção do aprendizado proporcionado pelas UC está inteiramente relacionada aos objetivos da organização, ou seja, o que ela pretende para o futuro. Sendo assim, ela já está preparando e capacitando os seus funcionários para tomarem as ações corretas e necessárias futuramente. Por exemplo, se a empresa “Turismo Radical” pretende lançar no mercado um novo produto, como uma expedição ao Pantanal. O ideal é que os funcionários sejam trabalhados em todos os sentidos sobre esse novo destino, sobre as suas peculiaridades, tudo que está incluído no pacote, o que o cliente deve levar, o que ele pode esperar da viagem, como será feito o passeio (avião, barco, carro... diversos meios de transporte), caso seja necessário tomar alguma vacina antes da viagem, ou seja, ter todas as informações sobre essa expedição. No caso de uma empresa de turismo, esse pode ser apenas mais um dos temas abordados pela universidade corporativa, pois cada país e/ou cidade merece um tempo específico de estudo, dependendo do foco da empresa. Se a empresa só faz turismo nacional, ela não tem por que criar um módulo de estudos sobre a Índia, por exemplo.

Conclusão

Durante esta aula, nós vimos que a aprendizagem organizacional é um processo de mudança, pois o aprendizado proporciona o desenvolvimento de novas habilidades, aumentando a possibilidade de resolver problemas e, como consequência, traz benefícios diretos para os clientes e para a empresa como um todo.

É importante também que esse novo aprendizado perdure e, para isso, é fundamental que ele seja colocado em prática no dia a dia do trabalho. Esse trabalho de aprendizagem no meio corporativo é enriquecedor e possibilita o crescimento dos colaboradores e principalmente da própria organização.

Os programas de treinamento são meios importantíssimos de aprendizado, pois como foi estudado, o treinamento tem como foco mudar as atitudes reativas e conservadoras, transformando-as em atitudes proativas e inovadoras, favorecendo o espírito de equipe e estimulando a criatividade.

Alguns dos objetivos dos programas de treinamento são: executar as tarefas em curto prazo, proporcionar segurança no trabalho, manter a empresa competitiva, ressocializar pessoas, desenvolver as habilidades dos funcionários etc.

Finalizamos o nosso estudo aprendendo uma outra forma de promover o aprendizado que vem sendo colocada em prática pelas organizações: as universidades corporativas. Elas proporcionam aos colaboradores uma formação específica, que estará relacionada aos objetivos e estratégias da empresa. Para Tarapanoff (2011, p. 75), há quatro níveis de UC: treinamento; treinamento mais desenvolvimento gerencial e/ou executivo; cursos com crédito acadêmico e cursos que levam efetivamente a um grau acadêmico.



Atividade Final

Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Leia o fragmento a seguir, retirado do site da TAM Linhas Aéreas, sobre os treinamentos realizados pela companhia, e identifique se podemos considerar que esta empresa possui uma universidade corporativa, explicando o porquê e citando algumas ações que levariam a esse status.

A Academia de Serviços Cmte. Rolim Adolfo Amaro foi inaugurada no final de 2001 em uma área total de 12 mil metros quadrados. Com capacidade para atender 750 alunos por dia, a Academia oferece 87 diferentes cursos de formação, técnicos em manutenção e treinamentos para pilotos, comissários de bordo, funcionários de atendimento ao cliente e administrativos. Entre eles, os cursos sobre *check-in*, despacho, reserva, emissão de bilhetes e cargas.

Em 2006 a TAM Linhas Aéreas inaugurou o maior centro de treinamento da América Latina, com novos simuladores que reproduzem o ambiente de uma aeronave e que serve para o treinamento de comissários e pilotos. Além da réplica do avião e de sala para treinamento do serviço e atendimento a bordo, para cursos de formação de profissionais e também de reciclagem, há ainda uma piscina para aulas de marinharia. O espaço terá capacidade para o treinamento de pelo menos 100 profissionais (pilotos e comissários) por dia.

O empreendimento busca desenvolver o conhecimento humano e técnico, voltado para a corporação.

Fonte: [http://www.acionista.com.br/home/tam/TAM_PR_20060406_port\[1\].pdf](http://www.acionista.com.br/home/tam/TAM_PR_20060406_port[1].pdf)

Resposta Comentada

Sim, a TAM Linhas Aéreas pode ser considerada como possuidora de universidade corporativa, pois possui um grande e importantíssimo centro de treinamento. Entretanto, é preciso destacar que ela se enquadra no nível de universidade corporativa com treinamento mais desenvolvimento gerencial e/ou executivo, visto que além do treinamento a empresa se preocupa também com a formação dos seus gerentes e/ou executivos.

A última frase do texto diz que o empreendimento busca desenvolver o conhecimento humano e técnico voltado para a corporação, o que se alinha perfeitamente ao conceito das UC, que é o de proporcionar aos funcionários e gestores uma capacitação específica, que possui ligação com os objetivos e estratégias institucionais. Um exemplo que pode ser destacado é o uso de simuladores no treinamento, que cria um ambiente real e assim permite que os funcionários sejam capacitados para agir com rapidez e eficiência no momento que for necessário.

Resumo

- Aprender é adquirir saber, conhecimento, habilidade e instrução.
- O aprendizado é um processo de mudança de comportamento adquirido pela experiência, e deve ser contínuo.
- O aprendizado organizacional visa ao desenvolvimento das habilidades dos seus funcionários.
- Muitas empresas fazem uso da aprendizagem organizacional para aprimorar o conhecimento do seu capital humano.
- Aprendizagem é o processo sistemático de alterar o comportamento dos funcionários, com propósito de alcançar os objetivos da organização.
- Os treinamentos são meios importantíssimos de aprendizado.
- Os programas de treinamento têm focos variados, pois dependem dos objetivos das organizações, e estes variam de uma empresa para outra.
- O treinamento é considerado uma forma de desenvolver competências, tornando os indivíduos criativos e inovadores.
- O treinamento pode desencadear benefícios internos e externos.
- As universidades corporativas buscam treinar os funcionários de forma duradoura, com um ensino técnico diferenciado e alinhado com as estratégias da organização.
- As UC podem se diferenciar de quatro formas, quanto à sua finalidade: somente treinamento; treinamento mais desenvolvimento gerencial e/ou executivo; cursos com crédito acadêmico; cursos que levam, efetivamente, a um grau acadêmico.

Informação sobre a próxima aula

O nosso próximo tema será gestão do conhecimento, um assunto que é consequência do que nós acabamos de estudar.

Gestão de Empresas Turísticas I

Referências

Aula 1

BENI, Mário. *Análise estrutural do turismo*. Rio de Janeiro, Senac, 1997.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. 9.ed. _____ . *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*.

DRUCKER, Peter. *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel, 2003.

KOTLER, Philip. *Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz*. São Paulo: Bookman, 2007.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

RODRIGUES, Ana Isabel. *O produto turístico*. Disponível em <http://estig.e-learning.ipbeja.pt/file.php/540/GuiaPT2Sem.pdf> acesso em março, 2011.

Aula 2

MINISTÉRIO DO TURISMO. *Brasil terá nova matriz hoteleira em outubro*. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100818-5.html>. Acesso em 15 out. 2010.

NETO, S. S. *O ambiente interno e externo às organizações*. Disponível em: <<http://knol.google.com/k/administra%C3%A7%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-ii#>>. Acesso em 15 out. 2010.

SANTOS, Carlos Honorato. *Organizações e turismo*. Caxias do Sul, Educs, 2004.

PEREIRA, Anna Maris. *Introdução à administração*. São Paulo: Pratices Hall, 2004.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson, 2007.

STONER, J. & FREEMAN, R. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. *O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis*. Dissertação de Mestrado UFSC – Florianópolis, 1997.

Aula 3

MINISTÉRIO DO TURISMO. *Brasil terá nova matriz hoteleira em outubro*. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100818-5.html>. Acesso em 15 out. 2010.

MINTZBERG H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *El proceso estratégico: conceptos, con textos y casos*. 2ed. México: Prentice Hall, 1996.

Online Etymology Dictionary - <http://www.etymonline.com/index.php?term=strategy>

SANTOS, Carlos Honorato. *Organizações e turismo*. Caxias do Sul, Educs, 2004.

PEREIRA, Anna Maris. *Introdução à administração*. São Paulo: Pratiche Hall, 2004.

PORTER, M. *Estratégia competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Editora Campus, trad. 1986.

SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson, 2007.

STONER, J. & FREEMAN, R. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.

Aula 4

PETROCCHI, Mario. *Gestão de polos turísticos*. São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, Michael. E. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review. mar./abr. 1997.

SERTEK, Paulo. *Administração e planejamento estratégico*/Paulo Sertek, Roberto Ari Guindani, Tomás Sparano Martins. 2 ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibplex, 2009.

SOBRAL, Filipe. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro* / Filipe Sobral, Alketa Peci. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Aula 5

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BARBOSA, Paulo Roberto Simonetti. Turismo & Qualidade: referenciais teóricos para uma prática. In: *Turismo em análise*. São Paulo, 1997, p. 34-43.

GUERRA, João Guilherme. *Gestão pela Qualidade: consequências da utilização dos modelos de gestão pela Qualidade, especificamente das escolas europeia, americana e japonesa nas organizações*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2008.

ISHIKAWA, Kaoru. *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1971.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10ª ed. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

PETROCCHI, Mario. *Gestão de polos turísticos*. São Paulo: Futura, 2001.

SWARBROOKE, John. *Turismo sustentável: setor público e cenários geográficos*, vol. 3. Tradução de Esther Eva Horovitz. São Paulo: Aleph, 2000.

_____. *Turismo sustentável: gestão e marketing*, vol. 4. Tradução de Esther Eva Horovitz. São Paulo: Aleph, 2000.

Aula 6

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira (Orgs.). *Gestão de hotelaria e turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MANCIBO, Eunice; GUERRA, João. Gestão pela qualidade total em empresas turísticas. *Revista Encontros Científicos – Tourism & Management Studies*. n. 4, 2008. p. 40-49.

NBR ISO 9001:2000. *Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos*.

Pearson Education do Brasil. *Gestão da qualidade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

PETROCCHI, Mario. *Hotelaria: planejamento e gestão/Petrocchi*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. *Controle da qualidade: as ferramentas essenciais*. Curitiba: Ibpex, 2008.

Aula 7

ARANTES, Elaine Cristina. *Empreendedorismo e responsabilidade social*/Elaine Cristina Arantes, Zelia Zalicki; Adriano Stadler (Org.). Curitiba: Ibpex, 2011 – (Coleção Gestão Empresarial; v. 4).

NEIMAN, Zysman; RABINOVICI, Andréa. *Turismo e meio ambiente no Brasil*/Zysman Neiman e Andréa Rabinovici (Orgs.). Barueri, SP: Manole, 2010.

YUNUS, Muhammad. *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo*. Muhammad Yunus; com Karl Weber [tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro]. São Paulo: Ática, 2008.

Aula 8

DE ROSE, Alexandre Turatti. *Turismo: planejamento e marketing*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

NBR ISO 14001:2004, *Sistema de Gestão Ambiental* – Requisitos com orientação para uso.

NBR ISO 14004:1996, *Sistema de Gestão Ambiental* – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. *Gestão Ambiental*. Pearson Education do Brasil. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PETROCCHI, Mario. *Turismo: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SWARBROOKE, John. *Turismo sustentável: setor público e cenários geográficos*. vol. 3. São Paulo: Aleph, 2000.

www.ecodesenvolvimento.org. Acessado em 24/06/2012.

Aula 9

BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

Aula 10

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TARAPANOFF, Kira (Org.). *Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares*. vol 1. Curitiba: Ibpex, 2011.

TARAPANOFF, Kira. *Aprendizado organizacional: contexto e propostas*. vol 2. Curitiba: Ibpex, 2011.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm – acessado em 28/10/2011.

ISBN 978-85-7648-830-9



9 788576 488309



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade
Federal
Fluminense



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
UFRRJ



Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



GOVERNO DO
Rio de Janeiro

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL

Ministério da
Educação



GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA