

Revista Tecnológica

**“Processando o
Saber”**

**ANO 9, NÚMERO 9, 2017
ISSN 2177-4374**

FATEC - Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

**Secretário de Desenvolvimento Econômico,
Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo**

Márcio França

Centro Paula Souza:

Presidente do Conselho Deliberativo

Laura Laganá

Diretora Superintendente

Laura Laganá

Vice-Diretor Superintendente

César Silva

Chefe de Gabinete da Superintendência

Luiz Carlos Quadrelli

Diretora da Fatec de Praia Grande

Luciana Maria Guimarães

FATEC - Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

Revista Tecnológica

**“Processando o
Saber”**

EXPEDIENTE

Editor

Prof. Me. Fábio Pessôa de Sá

Conselho Editorial

Profa. Dra. Elaine Therezinha Assirati

Prof. Dr. Gilberto Nakamiti

Prof. Dr. João Carlos Gomes

Prof. Dr. Luciano Prates Junqueira

Prof. Me. Marcelo Pereira De Andrade

Prof. Me. Nelson Nascimento Junior

Prof. Dr. Nilson Carlos Duarte da Silva

Prof. Dr. Oswaldo Massambani

Prof. Esp. Ricardo Pupo Larguesa

Prof. Esp. Rodrigo Lopes Salgado

Prof. Me. Ruy Cordeiro Accioly

Prof. Dr. Walfrido Alonso Pippo

Equipe de Revisão e Colaboração

Profa. Ma. Viviam Ester de Souza (Coordenadora)

Profa. Ma. Adriana Leite de Almeida Souza

Profa. Ma. Fernanda Peixoto Coelho

Profa. Dra. Luciana Maria Guimarães

Profa. Ma. Maria Claudia Nunes Delfino

Capa

Fabio Bueno

Impressão

Gráfica Everest - Tel: (13) 3222-2400 - vendas@everestgrafica.com.br

Processando o Saber / Revista Tecnológica da Fatec de Praia Grande. Ano.9, n.9 (2017) - . Praia Grande, SP : Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2017.

Anual

ISSN 2177-4374

1. Educação - Periódicos. I. Revista Tecnológica da Fatec de Praia Grande.

CDD – 370.5

Processando o Saber

É uma publicação da FATEC - Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

Praça 19 de Janeiro, 144 - 11700-100 - Praia Grande/SP - Tel.: (13) 3591-1303 e 3591-6968

Os textos, as fontes de pesquisa e as conclusões emitidos nos trabalhos publicados neste periódico são da inteira responsabilidade do(s) seu(s) autor(es) não representando, necessariamente, a opinião da revista.

CONHEÇA A VERSÃO DIGITAL DA REVISTA E SAIBA COMO SUBMETTER UM ARTIGO EM: www.fatecpg.com.br/ps

revista@fatecpg.com.br

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	06
---------------------------	----

ARTIGOS

Comércio Internacional Entre Brasil e China: Parceria ou Concorrência? ...	08
<i>Danielle Meirelles de Oliveira, Cristiane Elias de Campos Pinto</i>	

A Retenção de Talentos da Geração Y: Uma Análise Sobre as Melhores Empresas para Iniciar a Carreira	27
<i>Cinthia Dias Leite, Esmeralda Aparecida de Oliveira</i>	

Uma Análise Sobre o Impacto do Investimento Direto Estrangeiro no Desenvolvimento da Economia Brasileira	46
<i>Tatiana Schmitz de Almeida Lopes, Fernanda Peixoto Coelho, Bruno Issamu Fadario Maeda</i>	

O Uso de Recursos Audiovisuais em Sala de Aula: A Criação de Vídeos nas Aulas de Língua Inglesa	68
<i>Linda Catarina Gualda</i>	

A Excelência na Qualidade Hospitalar: Um Enfoque na Acreditação Ona	77
<i>Gabriela Rodrigues Ribeiro, Sandra de Oliveira Soares Cardoso</i>	

Percepções dos Processos de <i>Supply Chain</i> para Controle de Inventário	96
<i>Débora Barrense de Oliveira, Antonio Carlos Estender</i>	

O Leviatã Soviético: Estado Hobbesiano e Autocracia Stalinista na Rússia Revolucionária	115
<i>Newton Ferreira Silva</i>	

APRESENTAÇÃO

O **Centro Paula Souza**, por meio de seu site de notícias, disponibilizou no mês de junho um levantamento sobre a quantidade de revistas científicas publicadas por todas as FATECs do estado. O levantamento observou a periodicidade dos exemplares, sistema *Qualis* e os tipos de autores. Porém, o artigo deixou de lado métodos de indexação relevantes, e que também buscam qualidade na produção intelectual.

Segundo o estudo, das sessenta e seis FATECs, trinta e cinco já possuem revistas próprias enquanto dezoito estudam a implantação até o final do ano. Isso denota a importante e crescente preocupação com a publicação científica no meio acadêmico em que trabalhamos.

A equipe da revista **Processando o Saber** se sente orgulhosa de fazer parte da lista de instituições com revista própria, salientando a importância na manutenção da versão impressa, não somente pela tradição do papel, mas por atingir o tipo de leitor que valoriza e prefere essa mídia. A versão online também tem suas características particulares, como maior difusão do material além da versatilidade que o arquivo digital oferece.

Iniciamos a apresentação do exemplar desse ano com um trabalho sobre o comércio entre Brasil e a China dos autores Danielle Meirelles de Oliveira e Cristiane Elias de Campos Pinto.

Cynthia Dias Leite e Esmeralda Aparecida de Oliveira publicam uma análise sobre a retenção de talentos da geração Y e uma relação sobre as melhores empresas para iniciar a carreira profissional.

As autoras Tatiana Schmitz de Almeida Lopes e Fernanda Peixoto Coelho, junto com Bruno Issamu Fadario Maeda fazem em seu artigo, uma análise sobre o impacto do investimento estrangeiro no Brasil.

A publicação da autora Linda Catarina Gualda oferece detalhes inesquecíveis sobre a utilização de recursos audiovisuais na sala de aula.

A Excelência na Qualidade Hospitalar é tema do artigo das autoras Gabriela Rodrigues Ribeiro e Sandra de Oliveira Soares Cardoso.

Antonio Carlos Estender e Débora Barrense de Oliveira nos oferecem um estudo sobre os processos de Supply Chain em seu trabalho de pesquisa e, finalizando esse número, o artigo de Newton Ferreira Silva intitulado “O Leviatã Soviético: Estado Hobbesiano e Autocracia Stalinista na Rússia Revolucionária”, nos mostra características desses dois Estados.

Entregamos o número nove da revista e já iniciamos os preparativos para o número dez, com mais emoção que o símbolo desse número oferece. E como sempre, solicito seu trabalho de pesquisa, para você participar de mais um exemplar da revista **Processando o Saber**, obrigado a todos os participantes e colaboradores que fazem o projeto funcionar.

Fábio Pessoa de Sá - Editor

COMÉRCIO INTERNACIONAL ENTRE BRASIL E CHINA: PARCERIA OU CONCORRÊNCIA?

OLIVEIRA, Danielle Meirelles de, Tecnóloga*
PINTO, Cristiane Elias de Campos, Doutoranda*

* Faculdade de Tecnologia de Praia Grande
CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Pça. 19 de Janeiro, 144, Boqueirão, Praia Grande/SP, CEP: 11700-100
Fone (13) 3591-1303

danielle_meirelles@hotmail.com.br
cristiane.e.c.pinto@gmail.com

RESUMO

O comércio internacional é relevante para a economia de qualquer país. Tal ação entre países, gradativamente, tem se tornado mais colaborativa, visando vantagens e benfeitorias para as nações envolvidas. Brasil e China mantêm relações comerciais consideravelmente participativas em suas respectivas economias. De certa forma existe uma interdependência desses países; a China é um comprador potencial de produtos básicos e o Brasil, evidentemente, é um potencial vendedor de tais produtos. Essa correlação faz com que seja questionado ou, ao menos, apontado itens relativos à real participação comercial e econômica de uma nação à outra. O referido artigo explora os potenciais do comércio dos países estudados, salientando os maiores pontos de competitividade de ambos, ressaltando fatores históricos e atuais pertinentes à pesquisa, com objetivo de verificar o perfil das relações sino-brasileiras. Partindo do questionamento se tal comércio é passível a itens de parceria ou concorrência, e posterior a análise realizada, conclui-se que Brasil e China desenvolvem itens de parceria, ou seja, essa relação é de cunho benéfico para ambos, com intuito de crescimento e desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: Comércio Internacional. Brasil. China. Relações Bilaterais.

ABSTRACT

International trade is relevant for the economy of any country. Such action among countries gradually has become more collaborative, seeking benefits and improvements for the involved nations. Brazil and China have considerably participatory trading relations in their respective economies. In a way there is an interdependence of these countries; China is a potential buyer of commodities and Brazil, of course, is a potential seller of such products. This correlation causes items related to real trade and economic participation of a nation to another to be questioned, or at least pointed. This article explores the trading potentials of the countries studied, pointing out the greater competitiveness of both sides, highlighting historical and current factors relevant to the research, in order to verify the profile of Sino-Brazilian relations. Starting from the question whether such trading is liable to partnership or competition items, and the subsequent analysis, one can conclude that Brazil and China develop partnership items, in other words, this relationship is beneficial to both, aiming growth and development.

KEYWORDS: *International Trade. Brazil. China. Bilateral Relations.*

INTRODUÇÃO

A interdependência das nações já existe há muito tempo. Nos dias atuais, em virtude do progresso dos meios de transporte e de comunicação, tem se tornado ainda mais significativa.

De acordo com Maia (2007, p.275) “o mundo de hoje é chamado de Aldeia Global, porque as nações estão, dia após dia, ficando mais interdependentes”. Isso acontece porque os países não dispõem de todos os recursos e mercadorias necessárias para sua sobrevivência. Sendo assim, faz-se necessária a comercialização entre as nações.

Essa interdependência, muitas vezes, aparece entre nações que podem produzir a mesma mercadoria. Entretanto, produzem a custos diferentes, devido à tecnologia (*know-how*), obtida por meio de pesquisas bem-sucedidas. Assim, torna-se mais vantajoso comprar do que produzir (MAIA, 2007, p.275-276).

Essa interdependência faz com que os países relacionados sejam questionados quanto a sua parceria ou a sua possível concorrência. Um exemplo prático é a relação entre Brasil e China, nações que certamente são consideradas interdependentes e, diante desta circunstância, questiona-se quais itens da pauta do comércio internacional entre Brasil e China podem, possivelmente, desenvolver maior parceria ou concorrência.

Abordar sobre o comércio internacional entre tais países mostrou-se muito interessante, uma vez que ambos têm potenciais concorrentes, mas também comercializam entre si. Partindo desta breve análise, foi visualizado o quão relevante é a relação entre eles. Um fator tanto quanto expressivo na escolha do tema é o nicho de comércio online, no qual a China é abundante em oferta de diversos produtos. A vivência e aumento desse tipo de compra via *Internet* surtiram a curiosidade e interesse no estudo detalhado do mercado deste país em comparação ao nosso.

Essa relação ultrapassa os interesses apenas comerciais e, cada dia mais, é intensificada através de diversos acordos que visam beneficiar as duas nações. Explorando itens competentes das indústrias, podemos evidenciar os potenciais específicos e os semelhantes desses países. A indústria brasileira possui inúmeros itens relevantes, como a oportunidade de extração e plantação, tornando-se altamente competitiva através de vantagens comparativas simples: matéria-prima e mão de obra. Já a indústria chinesa apresenta competitividade em diversos itens do mercado. Com sua mão de obra abundante e relativamente barata, é considerada uma das potências mundiais. As indústrias brasileiras e chinesas têm como ponto de competitividade semelhante à mão de obra em abundância, porém, enquanto o Brasil é rico em matéria-prima e plantações, a China tem preços consideravelmente baixos e condições

comerciais favoráveis.

Levando em consideração que a China é o maior parceiro comercial do Brasil, observa-se que este conhecimento é extremamente relevante, pois existe grande demanda na academia por pesquisas sobre as especificidades desse mercado.

A correlação comercial entre as indústrias brasileira e chinesa, desde o início, conta com a cooperação de ambas as partes, e cada dia mais esta ligação é consolidada, para que, assim, o relacionamento dos dois países seja potencializado.

1 OBJETIVOS

O presente artigo tem como objetivo geral analisar os principais itens no comércio internacional entre Brasil e China.

Como objetivos específicos propõem: a) avaliar pontos de competitividade da indústria Brasileira; b) avaliar pontos de competitividade da indústria Chinesa; c) enumerar semelhanças e diferenças entre as indústrias dos países.

2 METODOLOGIA

O método de abordagem da pesquisa é dedutivo. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.92) “os argumentos dedutivos ou estão corretos ou incorretos, ou as premissas sustentam de modo completo a conclusão ou, quando a forma é logicamente incorreta, não a sustentam de forma alguma”.

Sendo assim, o estudo apresentado é considerado verdadeiro, pois a relação comercial entre Brasil e China é dedutivamente questionável quanto à sua real correlação.

Os métodos de procedimento, por sua vez, são: histórico, pois a pesquisa irá utilizar dados de anos anteriores, e comparativo, porque ao analisar os dois mercados e seus pontos de competitividade, o método, impreterivelmente, é o comparativo.

3 INTRODUÇÃO AO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Desde a pré-história havia a troca de produtos entre os habitantes de uma mesma tribo. Com o passar do tempo, o relacionamento humano evoluiu e a ação de trocar ampliou-se para as cidades, nações e por fim, para o mundo.

Atualmente, essa prática cruzou as fronteiras dos países, gerando o Comércio Internacional. Segundo Lopez e Silva (2010, p. 179), o comércio internacional é basicamente:

O conjunto de operações realizadas entre países onde há intercâmbio de bens e serviços ou movimento de capitais. Este comércio é regido por regras e normas, resultantes de acordos negociados, em órgãos internacionais, a exemplo da OMC, da OMA e da CCI (Câmara de Comércio Internacional), e que são adotadas pelos governos dos países signatários.

O intercâmbio de mercadorias entre países se faz necessário em decorrência das inúmeras diferenças territoriais, climáticas e econômicas existentes entre eles. Como exemplo dessas diferenças, tem-se a disposição desigual das jazidas minerais no planeta; a diversificação de solos e climas, o que altera a produção agrícola dos países; e a diferença nos níveis de desenvolvimento econômico. Além disso, a integração entre os países tem avançado muito, tornando o comércio exterior cada vez maior.

3.1 ESTRUTURA INSTITUCIONAL DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Até a década de 1930, com base em Barral (2007), o mundo vivenciava um período de intercâmbio comercial e de prosperidade econômica. Isto era consequência da crescente regulamentação comercial, principalmente entre os países desenvolvidos.

A crise da bolsa de Nova Iorque, em 1929, foi, provavelmente, o mais significativo prenúncio do processo de globalização que caracteriza as sociedades atuais, demonstrando a dependência econômica entre os países e os efeitos em cadeia das variações dos mercados globais. A quebra da bolsa repercutiu em vários países, gerando um descontrole monetário, apresentando graves efeitos como o desemprego e a inflação (BANDEIRA, 2005, p. 47).

Com a “redução radical do comércio internacional, seguiu-se o descumprimento das regras comerciais, o unilateralismo das decisões políticas”, que impulsionaram a crise e desencadearam a Segunda Guerra (BARRAL, 2007, p. 26).

Após esse conflito mundial, a necessidade de cooperação se tornou evidente. Era primordial a criação de uma estrutura política que garantisse a paz e uma estrutura econômica que evitasse a instabilidade. A partir dessa situação, segundo o jornal O Globo (2014), em 1944, os líderes de determinados países criaram a Conferência de *Bretton Woods*, visando à criação de uma nova ordem econômica global.

Durante o encontro de cúpula foram desenvolvidos o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD ou Banco Mundial). Essas instituições tinham como objetivo alcançar a estabilidade econômica; a terceira das organizações propostas foi a Organização Internacional do Comércio (OIC).

3.1.1 A OIC

A OIC tinha como proposta uma organização multilateral, “com objetivos ambiciosos que açambarcavam a uniformização das regras comerciais, a promoção do comércio, do desenvolvimento e do pleno emprego” (BARRAL, 2007, p. 28). Nas negociações seguintes de *Bretton Woods*, com intuito de projetar a OIC, chegou-se à Carta de Havana¹. Esta tinha sua redação dividida em três partes, a primeira referia-se à criação da OIC, a segunda envolvia as regras de redução

1 Segundo Barral (2007) era “um documento precioso que identifica como o comércio poderia ser um mecanismo de promoção de riqueza no mundo”.

de tarifas e a terceira englobava as regras gerais a serem obedecidas no processo de redução tarifária.

Somente entraram em vigor a segunda e terceira parte da Carta de Havana que, por sua vez, formavam o *General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)* (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio).

3.1.2 O GATT

O GATT, inicialmente, se concentrava em uma tabela de redução tarifária. Em regras gerais, esta tabela era basicamente um anexo às regras gerais e descrevia as tarifas aplicáveis a inúmeros produtos presentes no comércio internacional. “Ou seja, os Estados comprometiam-se a impor, no máximo, aquela tarifa negociada sobre o produto descrito, quando da importação para seu mercado interno” (BARRAL, 2007, p. 30).

O Acordo passou a evoluir a partir de rodadas de negociação. Nestas rodadas, os representantes das Partes Contratantes encontravam-se para negociar diversos temas, sendo eles de interesse bilateral ou coletivo.

Então, no início da década de 1980 foi realizada a Rodada Uruguai, e na conferência, em Punta del Este, no Uruguai, foi elaborado um documento para guiar as negociações. Após oito anos, concretizou-se a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC).

3.1.3 A OMC

As principais funções da Organização são, basicamente, estimular o comércio internacional, fiscalizar o cumprimento das normas comerciais e servir de fórum, quando houver algum conflito entre as nações. Maia (2010) comenta que, quando algum país membro julgar-se prejudicado, ele deve informar o problema à OMC e, enquanto o assunto não for solucionado, não é permitido tomar nenhuma medida contra o “parceiro-réu”. Em síntese, conforme Lopez e Silva (2010), a OMC pretende contribuir no desenvolvimento das nações e no convívio pacífico de seus respectivos membros através do intermédio de um comércio equilibrado.

3.2 RELAÇÕES BILATERAIS

Há algumas décadas, por volta de meados do século XX, o mundo começou a unir-se em blocos comerciais, os mais diversos possíveis, cujos objetivos e configurações também têm vários formatos. A intenção desses acordos é a união de esforços em prol do comércio e da economia mundial, de modo que eles sejam cada vez mais intensos e os países envolvidos no processo possam evoluir e ter ganhos. Essas uniões podem dar-se em acordos bilaterais ou multilaterais pelos países e ocorrer entre blocos de países (KEEDI, 2011, p. 64).

As relações políticas entre Brasil e China foram estimuladas tanto na esfera bilateral como na multilateral. Em 1974, foram estabelecidas relações diplomáticas entre os países e, desde então, têm evoluído de forma intensa, assumindo crescente complexidade.

Consolidaram uma parceria estratégica em 1993 e, até o momento, organizam visitas frequentes de seus respectivos presidentes. Em 2000, tiveram estas relações intensificadas e, em consequência disso, obteve-se o aumento do comércio bilateral. Assim, é possível observar uma relação potencial entre esses países, que tende a crescer cada vez mais.

4 ASPECTOS GERAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

Durante séculos, a economia do Brasil era voltada para a exportação de pequenas quantidades de produtos primários. Porém, o setor industrial preponderou-se muito rapidamente. E, concomitantemente, sua sociedade, que era principalmente rural, tornou-se cada vez mais urbanizada.

Inicialmente, acreditava-se que a industrialização diminuiria a dependência econômica do país em relação aos tradicionais centros industriais do mundo, porém, de acordo com Baer (2009, p. 26-27) “a divisão internacional do trabalho originada no século XIX conferiu ao Brasil e à maioria dos países do Terceiro Mundo o papel de fornecedores de produtos primários”.

Destaca-se que o primeiro produto mais importante de exportação do Brasil foi o açúcar, e no decorrer dos anos instituiu-se uma série de grandes ciclos de exportação primária, que influenciariam fortemente no crescimento econômico do Brasil até o século XX. Esses foram, respectivamente, o ciclo da cana-de-açúcar, o ciclo do ouro e ciclo do café (objeto de crescimento do país ao longo de quase todo o século XIX). Por fim, após o grande desenvolvimento proveniente da exportação de bens primários, iniciou-se o foco na indústria.

Muitos dos primeiros esforços de industrialização e tentativas de promover a produção de artigos manufaturados nos últimos anos do Brasil colonial foram anulados, devido à política de portas abertas às importações industriais do governo pós-Independência. Política da qual os ingleses recebiam acesso especial ao mercado brasileiro em troca da garantia da defesa naval do Brasil.

A Primeira Guerra Mundial não foi um estímulo para o desenvolvimento industrial, pois, com a interrupção da navegação, a importação dos bens de capital necessários ao aumento da capacidade produtiva foi cessada. A importação era a única forma de adquiri-los, já que naquela época, no Brasil, não havia indústria que os produzisse. Na década de 1920, a potência da economia brasileira baseava-se em um setor cafeeiro de rápido crescimento, assim, implementou um percentual de crescimento relativamente pequeno no setor industrial. A Grande Depressão ocasionou um impacto extremamente negativo sobre as exportações brasileiras, mas devido às restrições das importações, houve um considerável crescimento industrial no país. Já na Segunda Guerra Mundial houve aumento na produção, entretanto, a expansão da capacidade produtiva foi limitada.

Sendo assim, o Brasil passou por mudanças socioeconômicas significativas desde a Grande Depressão da década de 1930 e, principalmente, após a Segunda Guerra Mundial.

5 INTRODUÇÃO À ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PONTOS DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

Em uma breve sondagem da situação mais recente da indústria brasileira, no ano de 2000, evidencia-se um aumento das estatísticas

de emprego, acompanhado por redução da taxa de juros, da inflação nos bens de consumo e do déficit comercial. O que provavelmente impulsionou a indústria nos anos subsequentes.

Assim, nota-se que a maior vantagem competitiva do Brasil é proveniente da abundância em recursos naturais e da enorme disponibilidade de fontes de energia. Em contrapartida, há uma falta de competitividade relevante, proveniente do “custo Brasil formado, especialmente, pela alta carga tributária e pela alta taxa de juros que, juntas, inibem a redução de custos e o aumento da competitividade” (KEEDI, 2011, p. 30).

5.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA NOS ANOS DE 2013, 2014 E 2015

Nesta seção será analisado, sucintamente, o histórico da balança comercial brasileira entre os anos de 2013 e 2015.

5.1.1 Balança Comercial Brasileira 2013

Na balança comercial brasileira, no encerramento do ano de 2013, as exportações totalizaram um valor de US\$ 242,2 bilhões e as importações US\$ 239,6 bilhões, valores estes, apontados pelo Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (DEPLA), Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2014, p. 1).

Quando comparado ao ano anterior, 2013 apresenta uma retração de 0,2% nas exportações e um aumento de 7,4% nas importações, afirma o DEPLA, a SECEX e o MDIC (2014, p. 1). “A diminuição da receita de exportação se deve à queda de 3,2% do índice de preços, devido ao recuo das cotações de commodities” (DEPLA; SECEX; MDIC, 2014, p. 1).

É válido ressaltar que o Brasil, em 2013, apresentou, tanto na pauta de importações como na de exportações, participação ativa da China, na qual o país asiático está presente no panorama de origens das importações brasileiras e também no panorama de destino das

exportações brasileiras. Sendo assim, nota-se que os referidos países têm uma boa relação comercial.

5.1.2 Balança Comercial Brasileira 2014

Como resultados da balança comercial de 2014, segundo dados da SECEX, do MDIC e o Departamento de Estatística e Apoio à Exportação DEAEEX (2014), temos as exportações com um total de US\$ 225,1 bilhões e as importações com US\$ 229,0 bilhões. Porém, houve retração nas exportações de 7,0% sobre 2013 (pela média diária) e, concomitantemente, um aumento no número de exportadores (2,3%). As importações, por sua vez, tiveram redução de 4,4% sobre 2013 (pela média diária).

No encerramento de 2014, o MDIC, a SECEX e o DEAEEX (2014, p. 1), registraram uma retração em relação ao mesmo período de 2013 nos produtos manufaturados (-13,7%), semimanufaturados (-4,8%) e básicos (-3,1%).

Houve queda das importações brasileiras da Ásia, com diminuição de 2,8%, sendo que dos produtos fornecidos somente pela China verificou-se aumento de 0,1%, a partir do apontamento dos Órgãos responsáveis pelas informações, MDIC, SECEX e DEAEEX (2014, p. 8). Esse aumento deu-se em razão dos seguintes produtos: óleos combustíveis, circuitos impressos, computadores, motores e geradores, entre outros.

5.1.3 Balança Comercial brasileira de Janeiro a Agosto de 2015

O valor acumulado do início do ano de 2015 até o mês de agosto, segundo o MDIC, a SECEX e o DEAEEX, chegaram a US\$ 128,347 bilhões nas exportações e US\$ 121,045 bilhões nas importações. E, contemplando o mesmo período de 2014, ficou constatado que as exportações tiveram retração de 16,7% e as importações registraram queda de 21,3%. “Nos primeiros oito meses de 2015, houve retração nas exportações de produtos básicos (-22,2%), manufaturados (-11,5%) e semimanufaturados (-7,2%)” (MDIC; SECEX; DEAEEX, 2015, p.3).

Sobre as exportações brasileiras, o MDIC, a SECEX e o DEAEEX (2015, p. 4), evidenciam que o mercado asiático, principal comprador dos produtos brasileiros, tiveram queda de 18,9%, alcançando US\$ 42,970 milhões nos oito primeiros meses de 2015. Deste montante em

dólares, US\$ 25,494 milhões, ou seja, mais da metade, foram somente da China, principal destino comercial no bloco. Porém, quando comparado ao ano anterior, esse valor representou queda de 19,7%.

Nas importações, a Ásia destaca-se como principal bloco econômico no comércio do Brasil. Esse fornecedor teve uma retração de -14,6% nas vendas com destino ao nosso país, sendo que a China, por sua vez, retrocedeu 9,2%, em percentuais apresentados pelo MDIC, a SECEX e o DEAEEX (2015, p. 7).

6 A COMPETITIVIDADE CHINESA

A China tem o posto de principal produtor mundial de computadores e diversos outros aparelhos tecnológicos. Entretanto, tem participação significativa na produção de itens de alto valor agregado, como pontes rolantes e aparelhos de ar-condicionado.

A alta competitividade dos produtos manufaturados exportados pela China se dá pelo “baixo custo da mão-de-obra, a larga escala de produção que tem como consequência a redução dos custos e a taxa de câmbio desvalorizada que funciona como subsídio às exportações” (SILVA, 2011, p. 46). Esse país possui longas jornadas de trabalho com o menor salário/hora do mundo, situação que atrai o investidor, pois a participação do custo trabalho na composição do valor do produto é baixa.

Ressalta-se que o comportamento do câmbio chinês nas circunstâncias atuais, obviamente, é uma preocupação. A moeda se mantém desvalorizada, o que remete ganhos de competitividade para o país. No entanto, interfere diretamente tanto nas importações como nas exportações. Silva (2011, p. 13) disserta sobre tal fato:

O câmbio chinês desvalorizado se transforma em um subsídio às exportações chinesas, além disso, cria uma tarifa extra que protege seu mercado interno, dado que os seus produtos importados se tornam mais caros e não conseguem concorrer com os nacionais chineses. Por outro lado, as exportações, entram nos países de destino com preços bastante competitivos, prejudicando a indústria local dessas economias.

Por fim, outro item bastante relevante e de citação indispensável, são as medidas de política industrial. O Governo dá incentivos fiscais a determinados setores posicionados em zonas econômicas especiais. Ademais, existe uma “obrigação de as empresas multinacionais (EMNs) se associarem a um parceiro doméstico”, além da proibição de realizar investimentos em certos setores (NONNENBERG; LEVY; NEGRI et al, 2008, p. 7).

6.1 RELAÇÕES ENTRE AS INDÚSTRIAS BRASILEIRA E CHINESA

Em 1974, foram estabelecidas relações entre Brasil e China. No decorrer das duas décadas seguintes, foram assinados acordos de baixo impacto entre os países, como o Acordo Comercial Sino-Brasileiro, firmado em 1978, e o Acordo Sino-Brasileiro para o Transporte Marítimo, estabelecido em 1979.

Desde então, a relação bilateral entre estes países tem progredido intensamente, atribuindo crescente complexidade. O Brasil tem, desde 2009, a China como principal parceiro comercial. Assim, o país asiático vem assumindo a posição de uma das maiores fontes de investimento nacional, sendo responsável pelo principal destino das exportações brasileiras. É considerada, também, como a maior fonte das importações do Brasil.

6.1.1 Análise do comércio entre Brasil e China 2013, 2014 e 2015

Brasil e China firmaram diversos acordos desde que iniciaram suas relações. A estruturação e execução de acordos bilaterais têm por objetivo aumentar, ainda mais, o grau de cooperação entre os dois países através do estabelecimento de prioridades e projetos-chaves.

6.1.1.1 Corrente de Comércio Brasil/China 2013

Em 2013, a corrente de comércio entre Brasil e China finalizou o ano em US\$ 83,3 bilhões de acordo com o MDIC apud Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC) (2014, p.1), que representa um aumento de 10%, quando comparado ao ano de 2012. Exportações e Importações também apresentaram aumento, segundo o MDIC apud CEBC (2014, p.1), de 12% e 9%, respectivamente.

Analisando, especificamente, as exportações brasileiras em comparação com o ano de 2012, evidencia-se um aumento de aproximadamente 40% (tanto em volume, como em valor), segundo relatório do CEBC (2014, p.2), na venda de soja para a China. A presença de produtos oriundos do agronegócio na pauta exportadora do Brasil é notável. O CEBC (2014, p.2) explica que “parte da explicação para tal fenômeno se encontra nos crescentes níveis de urbanização da China e na mudança do modelo de desenvolvimento do país”.

Em relação às importações brasileiras oriundas da China, os setores de máquinas/aparelhos elétricos e máquinas/aparelhos mecânicos mantiveram-se no topo da pauta, “que, somados, correspondem a 50,9 % do montante de tais operações” conforme mencionado pelo CEBC (2014, p.3).

6.1.1.2 Corrente de Comércio Brasil/China 2014

Em 2014, a corrente de comércio entre Brasil e China totalizou US\$ 77,9 bilhões de acordo com o MDIC *apud* CEBC (2015, p.1). Este valor representa um declínio de 6% quando comparado ao ano de 2013.

As exportações apresentaram queda, segundo o CEBC (2015, p.1), de 12% em relação ao ano anterior. Entretanto, as importações provenientes do país asiático contaram com um pequeno aumento de 0,1%, conforme apontado pelo CEBC (2015, p.1).

Analisando as exportações brasileiras com destino à China, no ano de 2014, podemos citar como a principal causa da redução do valor total, a queda dos preços internacionais de um dos itens mais exportados pelo país: *commodities*.

No cenário geral das exportações, percebe-se que as vendas continuaram concentradas em itens como: soja, minério de ferro e óleos brutos de petróleo, semelhante aos anos anteriores. As importações brasileiras provenientes da China em 2014 têm como destaque os mesmos setores do ano de 2013, sendo eles, o de máquinas/aparelhos elétricos e máquinas/aparelhos mecânicos, ambos com participações relevantes na pauta importadora.

6.1.1.3 Corrente de Comércio Brasil/China Janeiro a Agosto de 2015

Até o mês de agosto de 2015, a corrente de comércio entre Brasil e China totalizou US\$ 47,9 bilhões de acordo com o MDIC

apud CEBC (2015). Este valor representa uma queda de 15%, quando comparado ao mesmo período de 2014, o CEBC (2015) aponta que tal queda está “refletindo a retração das exportações, em grande medida explicada pelos menores preços das *commodities*” e também “a redução das importações brasileiras, em decorrência da desaceleração da atividade doméstica.” (CEBC, 2015). Assim, exportações e importações apresentaram declínio, segundo o CEBC (2015), de 20% e 9%, respectivamente.

Porém, “mesmo com variações negativas, o saldo comercial entre os dois países encerrou o período com US\$ 3,1 bilhões favoráveis ao Brasil, ainda que esse montante corresponda a uma queda de 56% se comparado a 2014” (CEBC, 2015).

É válido ressaltar que a importância crescente das *commodities*, na década de 2000, sob uma perspectiva, apresentou índices com capacidade de desenvolvimento melhor do que os produtos manufaturados, ou seja, índices capazes “de oferecer a chance de grandes níveis de crescimento e desenvolvimento aos países subdesenvolvidos e produtores de bens primários” (PAIVA, 2014, p. 82).

No entanto, o desenvolvimento industrial se vê comprometido, Paiva (2014, p. 82) expõe a seguinte argumentação sob tal perspectiva:

Devido à grande demanda por *commodities*, os países com abundância de recursos naturais tendem a optar por produzir *commodities*. [...] Contudo, o desenvolvimento industrial é considerado um fator de grande relevância para o crescimento e desenvolvimento econômico de um país, e em um cenário futuro próximo a opção presente por atender a demanda por produtos primários, em detrimento dos produtos industrializados, poderia fatalmente implicar no comprometimento e vulnerabilidade da economia interna de um determinado país, tal qual o Brasil.

O Brasil é um potencial exportador de bens primários, o que até certo ponto é relevante e positivo, porém, no longo prazo, o país precisa desenvolver-se nos itens de maior valor agregado para conquistar outros mercados e aumentar seus itens de competitividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o constante aumento do comércio internacional, faz-se necessária a intensificação das relações bilaterais ou multilaterais. Como prova disso, nota-se a constante consolidação de novos acordos envolvendo diversos países. Porém, toda relação pode ser interpretada de diferentes formas, ou seja, questiona-se até que ponto tal “envolvimento” é viável e benéfico para as nações.

Partindo desse pressuposto, a pesquisa realizada resultou em dados relevantes para que se concluísse qual a situação das relações sino-brasileiras e estas apresentaram, predominantemente, características de parceria.

A pauta das exportações brasileiras com destino à China é constituída, em sua maioria, por produtos básicos e de baixo valor agregado. Entretanto, quando analisada a pauta importadora do Brasil de itens provenientes da China, nota-se que o cenário se inverte, isto é, os produtos básicos perdem o posto, dando lugar aos itens manufaturados e com valor agregado mais significativo. Evidentemente, essa correlação comercial desenvolve características de permuta, uma vez que os países se destacam em setores divergentes e necessitam comercializar para “abastecer” seus respectivos mercados nacionais.

Em síntese decorrente da pesquisa realizada, conclui-se que Brasil e China apresentam itens consideráveis e altamente relevantes para que tal comércio perdure por tanto tempo e demonstre crescimento em percentuais notáveis. Assim, destaca-se que a relação comercial sino-brasileira já alcançou dimensões consideráveis, trazendo um grande desenvolvimento do comércio nacional, mas verifica-se ainda um potencial expressivo para maiores expansões.

Ainda, é imprescindível que o Brasil se desenvolva em outros setores para que não fique altamente “dependente” da exportação de bens primários. Essa crescente especialização de produtos intensivos em recursos naturais demanda certa preocupação, dado que qualquer oscilação da importação chinesa de tais produtos resultará em impactos significativos para a economia brasileira.

REFERÊNCIAS

BAER, WERNER. **A economia brasileira**. Werner Baer: tradução de Edite Sciulli – 2 ed. Ver. E atual. – São Paulo: Nobel, 2009.

BANDEIRA, M. G. **A assimetria tecnológica e a nova economia na sociedade global da informação**. Porto Alegre: Revista FAMECOS, 2005. Disponível em: <<http://200.144.189.42/ojs/index.php/famecos/article/view/419/346>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

BARRAL, W. O. **O Comércio Internacional**. – Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASIL-CHINA (CEBC). **China Brazil UPDATE: Edição 9_Março de 2014**. – 2014. Disponível em: <http://www.cebc.org.br/sites/default/files/chinabrasil_update_ed_9_lamina_visualizacao_0.pdf>. Acesso em: 22 set. 2015.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASIL-CHINA (CEBC). **China Brazil UPDATE: Edição 11_Janeiro de 2015**. – 2015. Disponível em: <http://www.cebc.org.br/sites/default/files/china-brazil_update_v.final_oficial.pdf>. Acesso em: 22 set. 2015.

DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO EXTERIOR (DEPLA); SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (SECEX); MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Balança Comercial Brasileira: Dados consolidados**. – Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1394635352.pdf>. Acesso em: 19 set. 2015

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

KEEDI, S. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 4 ed. – São Paulo: Aduaneiras, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

LOPEZ, J. M. C.; SILVA, M. G. P. da. **Comércio exterior competitivo**. 4 ed. – São Paulo: Aduaneiras, 2010.

MAIA, J. de M. **Economia internacional e comércio exterior**. 11 ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Economia internacional e comércio exterior**. 13 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES (MRE); DIVISÃO DE INTELIGÊNCIA COMERCIAL (DIC). **Como Exportar: China**. Brasília: MRE, 2013. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.brasilexport.gov.br%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fpublicacoes%2FcomoExportar%2FCEXChina.pdf&ei=xxBiVYnlNJKHgWSL8IDIDA&usg=AFQjCNE1199EPsYIWIItLBspEMJjW9wZ-xQ&bvm=bv.93990622,d.eXY>> Acesso em: 16 mai. 2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC); SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (SECEX); DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA E APOIO À EXPORTAÇÃO (DEAEX). **Balança Comercial Brasileira: Janeiro-Agosto 2015**. – 2015. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/balanca/balcombrasileira/mensal/brasileiro/2015_08/texto.doc>. Acesso em: 14 set. 2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC); SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (SECEX); DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA E APOIO À EXPORTAÇÃO (DEAEX). **Balança Comercial Brasileira: Janeiro-Dezembro 2014**. – 2014. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/balanca/balcombrasileira/mensal/brasileiro/2014_12/texto.doc>. Acesso em: 20 set. 2015.

NONNENBERG, M. B.; LEVY, P. M.; NEGRI, F. de; COSTA, K. P. da. **O crescimento econômico e a competitividade chinesa.** – Rio de Janeiro: IPEA, 2008.

O GLOBO. **Conferência de Bretton Woods decidiu rumos do pós-guerra e criou FMI.** São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/conferencia-de-bretton-woods-decidiu-rumos-do-pos-guerra-criou-fmi-13310362>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

PAIVA, D. M. de. **Relações de investimentos e comércio entre o Brasil e a China no contexto da rápida expansão chinesa e da trajetória recente da economia brasileira.** – Salvador, 2014.

SILVA, A. D. B. da. **Um estudo das relações comerciais entre Brasil e China e da concorrência chinesa em terceiros mercados.** – Recife, 2011.

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: UMA ANÁLISE SOBRE AS MELHORES EMPRESAS PARA INICIAR A CARREIRA

LEITE, Cinthia Dias, Graduanda *
OLIVEIRA, Esmeralda Aparecida de, Mestra*

*Faculdade de Tecnologia de São Paulo
CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Pça. Coronel Fernando Prestes, 30 - Bom Retiro, São Paulo/SP, CEP: 01124-060
Fone (11) 3322-2200

cinthia.leite@fatec.sp.gov.br
esmeralda.oliver@gmail.com

RESUMO

A dificuldade que as empresas têm de identificar e reter seus talentos, especialmente dentre a Geração Y, foi o ponto de partida para a realização deste artigo. O objetivo é definir o que são talentos, elencar as estratégias de retenção de talentos da Geração Y e confrontar com as avaliações dos jovens Y's sobre as 35 Melhores Empresas para começar a carreira. A pesquisa consistiu de levantamento bibliográfico sobre o tema, seguida de análise de dados coletados quantitativamente pela Revista Você S/A e concluída com uma interpretação quantitativa dos dados da pesquisa da revista, confrontados com a bibliografia utilizada. O estudo demonstra que esses jovens buscam um plano de carreira instantâneo, reconhecimento constante e identificação com os valores da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Retenção de Talentos. Geração Y. Práticas de Retenção de Talentos.

ABSTRACT

The difficulty that companies have to identify and retain talents, especially among Generation Y, was the starting point of this research. Its purpose was to define what talents are; to list the main strategies of talent retention applied to Generation Y; and to confront the evaluations of Y's about the 35 Best Places to Start a Career. The research consisted of bibliographic research on the subject; followed by data analysis of the Voce S/A Magazine survey findings; and completed by a quantitative interpretation of the Magazine's survey data, faced against the reference bibliography. It is evident, at the end of this study, the difficulty companies face while defining talents. This mainly happens because of a wide variety of concepts: depending on the authors taken as reference, talent definitions may vary. Also, it is clear how challenging it is for companies to manage Generation Y. They end up losing their Y talents to their competitors, because they do not know enough about them, and consequently, how to deal with them. Finally, the survey conducted by Voce S/A Magazine shows that these millennial seek quick career progression, constant recognition and identification with the company's values.

KEYWORDS: *Talent Retention. Generation Y. Talent Retention Practices.*

INTRODUÇÃO

Atualmente, a geração que tem ingressado no mercado de trabalho faz parte da Geração Y, também conhecida como Millenials, e é composta por jovens nascidos a partir da década de 1980. Os Millenials são únicos em suas características e, portanto, precisam ser estudados em seus diversos aspectos para serem compreendidos.

Juntamente com os Millenials, surgiram novos desafios na gestão de pessoas. O departamento de Recursos Humanos e os líderes/gestores precisam compreender que as mudanças de paradigmas, que aconteceram no decorrer da troca de geração, são fatores cruciais para a tomada de decisões com relação a políticas internas de recrutamento, motivação e retenção de talentos da geração Y.

Neste artigo serão discutidos o que são os talentos, o que define a geração Y e as principais estratégias de retenção de Talentos da Geração Y, com uma análise sobre as práticas das 35 Melhores Empresas para Começar a Carreira, no ano de 2014.

1 RETENÇÃO DE TALENTOS

Considerando o panorama mundial de globalização, revolução digital, ambientes de negócios altamente competitivos e a necessidade de inovar a cada instante, a retenção de talentos é um desafio que as corporações, de todos os portes, origens e segmentos, têm ou terão de enfrentar em algum momento de suas trajetórias (ULRICH, 1999).

A competição por melhores talentos começou na década de 90, estimulada pelo fato de que esses manterão os desempenhos das empresas em uma posição diferenciada, se comparada aos seus competidores. Assim, passou-se a apostar em pessoas e não em estratégias (SERRAT, 2010).

Nesse contexto, as organizações investirão em pessoas consideradas fundamentais em seu futuro: os talentos. Esses indivíduos têm destaque e melhor desempenho em relação aos demais nos quesitos inteligência, inteligência emocional, educação, motivação, liderança, maturidade, identificação com a cultura organizacional, habilidades técnicas, de negociação e/ou de decisão, e uma trajetória profissional sólida (MARRAS, 2011).

Nos tempos primórdios, talento costumava ser conceituado como uma pessoa que possuía um valor excepcional (CHIAVENATO, 2009). É comum associar o talento com uma figura única, como um adjetivo que descreve pessoas com habilidades extraordinárias em uma área ou em um campo de conhecimento. Para Mendonça (2002), talentos são aqueles funcionários que fazem a diferença nas corporações, pois possuem as competências mais difíceis de adquirir e, ao mesmo tempo, são peças chave na continuidade da empresa em sua estratégia diante de seus competidores. É possível relacionar talento humano com capital humano, ao afirmar que ambos são o maior artifício das organizações para manter-se competitivas e alcançar o sucesso esperado (CHIAVENATO, 2004).

Serrat (2010) defende que cada organização deve definir talento, pois existe uma vasta relação de conceitos literários e cada empresa adotará aquele conceito que melhor se adequa à sua estrutura, seu momento, suas prioridades organizacionais. Vale ressaltar que muitos fatores podem influenciar a definição de um talento, tais como a cultura da empresa, a sua região geográfica, a natureza do trabalho que a empresa executa, dentre outras influências internas e externas (SERRAT, 2010).

As empresas precisam de parceiros e os talentos são cruciais por possuírem algumas habilidades marcantes: costumam assumir responsabilidade pela execução de tarefas, possuem a necessidade de melhorar continuamente aquilo que fazem, são orientados por metas, possuem uma preocupação com os clientes (internos e externos) e trabalham bem em equipe, agregando valor ao que fazem (CHIAVENATO, 2009). Almeida (2009, p.77) afirma: “pessoas talentosas são geralmente criativas e gostam de apresentar-se de forma diferenciada”.

O movimento da Era da Informação e o surgimento das novas gerações têm provocado mudanças nos cenários de recursos humanos. Os profissionais no mercado pesquisam cultura, valores, missão e visão das empresas e buscam oportunidades em organizações com as quais se identifiquem. O departamento de captação de talentos, ou recursos humanos, também precisou passar por suas adaptações, para garantir o recrutamento pessoas que combinem com a cultura e objetivos da empresa (ALMEIDA, 2009).

Na gestão de recursos humanos existem práticas e políticas voltadas à retenção de talentos, baseadas em diversas abordagens e autores. As empresas precisam adotar tais práticas, estratégias e políticas para, de fato, reter talentos. Um funcionário decidirá permanecer na empresa apenas se estiver comprometido com a organização e se os seus valores pessoais forem similares com os valores e filosofia adotados pela corporação. Além destes dois motivos, existem outros fatores que auxiliam a reter os talentos, conforme quadro 01 (CHIAVENATO, 2009; JUNIOR, 2010, LESSI, 2009; MARRAS, 2011):

Quadro 1 - Fatores que auxiliam na retenção de talentos

FATORES	DESCRIÇÃO
Compensação	O nível salarial é um fator importante na competitividade da empresa no mercado de trabalho. As empresas com melhores remunerações são comumente mais procuradas pelos empregados. O salário (benefício direto) varia de acordo com o cargo e os benefícios indiretos (planos de saúde, tíquetes alimentação/refeição, descontos e parcerias em instituições de ensino, lojas, academias etc.) são, no geral, comuns a todos os empregados, independentemente dos cargos (CHIAVENATO, 2003).
Higiene e Segurança do trabalho	Temos como higiene do trabalho um conjunto de normas e procedimentos visando à proteção do trabalhador física e mentalmente, enquanto a segurança do trabalho compreende medidas preventivas para evitar acidentes ou riscos do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2003).
Relações Trabalhistas	Os relacionamentos entre empresas e funcionários fez com que os velhos modelos de gestão fossem repensados, tornando-os mais flexíveis, democráticos, horizontais, com mudanças nos horários e jornada de trabalho, pacote de remuneração e benefícios etc. (LESSI, 2009).
Clima Organizacional	Considerado o ambiente psicológico que existe em uma empresa, o clima organizacional influencia o comportamento das pessoas, motivando-as, e gerando comportamentos que podem ser positivos ou negativos, a depender de como está o clima organizacional. É considerado um fator de retenção de talentos, pois influencia diretamente na satisfação e no desempenho das pessoas (KNAPIK, 2012).
Plano de Carreira	O plano de carreira está relacionado ao desenvolvimento do profissional, melhora de habilidades, performance, conhecimento, capacitação. Considerando que as organizações aumentam a demanda de qualificações e preparo, conforme aumentam o nível hierárquico, o profissional que está bem qualificado conseguirá traçar um plano de carreira de médio a longo prazo, se mantendo motivado, mais reconhecido e melhor remunerado na mesma organização (MALSCHITZKY, 2004).
Responsabilidade Social Empresarial	A responsabilidade social e os programas de sustentabilidade são atrativos para uma empresa reter talentos. As pessoas querem trabalhar para empresas que se preocupam com o meio ambiente e com a sociedade (LONGARETTO, 2012). A RSE atrai novos talentos em uma proporção similar ao fator remuneração e em uma proporção levemente inferior à possibilidade de um plano de carreira (FARIA <i>et al</i> , 2008).

Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	As pessoas têm necessidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal, em uma relação de equilíbrio. Por isso, preferem trabalhar em organizações nas quais se sintam mais respeitadas e a cultura organizacional permita ser flexível entre a vida pessoal e a profissional, através de estratégias como atividades de lazer no ambiente de trabalho, horários de trabalho flexíveis, possibilidade de efetuar home office etc. (CARMELO, 2006).
Empowerment	A “delegação do poder” é uma prática que permite a tomada de decisões e maior participação dos funcionários na gestão das empresas. Quando concedidas mais autonomia e responsabilidade por resultados, as pessoas se auto gerenciam, se sentem mais envolvidas nas organizações e o sentimento de pertencer à empresa os retém (LONGARETTO <i>apud</i> RANDOLPH, 2007).
Localização da Empresa	Pesquisas recentes têm relacionado a localização do trabalho com o comportamento dos funcionários, reduzindo o absenteísmo, promovendo maior comprometimento com a empresa e abrindo mão de outras ofertas por levar em consideração a comodidade do percurso até o trabalho. (HAUSKNECHT <i>et al.</i> 2009 <i>apud</i> MUCHINKSKY, 1977; SCOTT MCCLELLAN, 1990; MITCHELL <i>et al.</i> , 2001; HREBINIAK & ALUTTO, 1972).
Identificação com os Valores e Cultura da Empresa	As empresas perceberam a importância de ter pessoas que tenham valores alinhados aos do negócio, possibilitando a construção de relacionamentos mais fiéis e duradouros (IZAWA <i>et al.</i> , 2004).

Fonte: Adaptado e ampliado pelo autor.

2 A GERAÇÃO Y

A mais nova geração no mercado de trabalho, a Geração Y, teve sua infância e adolescência marcadas pela mudança nos formatos de famílias, para modelos não tradicionais, como pais divorciados, irmãos de pais diferentes, mães ou pais solteiros, mas que se caracterizam como pais superprotetores. Outra característica notável do período foi a inserção da mulher no ambiente corporativo, portanto, mães mais ausentes. As crianças passaram a participar de diversas atividades nas horas livres, como práticas de esportes, jogos online, aulas de idiomas, de forma a compensar a ausência dos pais (LIPKIN; PERRYMORE 2010; OLIVEIRA, 2010). A seguir, serão explorados o seu conceito e histórico, suas características marcantes, a maneira como essa geração se difere das suas antecessoras, bem como o comportamento dela no ambiente de trabalho:

O conceito de geração tem sido um tema relevante nas ciências humanas e sociais. Ele exerce uma função de identidade, na medida em que posiciona o indivíduo dentro de um tempo social e coloca a sua própria história em uma história mais ampla. Apesar de sua relevância, ele ainda não teve uma atualização de suas bases teóricas e metodológicas (CORDEIRO, 2012 *apud* FEIXA; LECCARDI, 2010; EDMUNDS; TURNER, 2005).

Pessoas nascidas em um mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais. Essas vivências comuns poderiam afetar, de forma similar, seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais elas trabalham, seus objetivos, inspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho (MASCARENHAS, 2012, p. 13 *apud* CAVAZOTTI, LEMOS E VIANA, 2012, p. 166).

Robbins (2009, p. 141) classificou a força de trabalho contemporânea, de acordo com seu ingresso no mercado de trabalho, em quatro gerações, sendo elas:

- a) Veteranos: iniciou no mercado de trabalho nas décadas de 50 ou 60;
- b) Baby Boomers: ingressou no mercado de trabalho entre 1965 e 1985;
- c) Geração X: entrou no mercado de trabalho entre 1985 a 2000;
- d) Geração Y: iniciou no mercado de trabalho no ano 2000.

Muitos autores descrevem a geração Y como sendo a mais bem informada de todas as gerações. E um dos fatores que contribui com tal avaliação é o nível de instrução que esses indivíduos recebem (VASCONCELOS *et al*, 2009 *apud* LOMBARDIA *et al*, 2008; TAPSCOTT, 2008). “Os Y’s veem a educação como a chave para o sucesso” (FERREIRA, 2010 *apud* MARTIN, 2005). Para aprimorar o aprendizado, eles preferem trabalhar em grupos, interagindo, colaborando e compartilhando opiniões e atribuições (FERREIRA, 2010 *apud* SHIH E ALLEN, 2007).

Outras características desta geração são a conectividade com

mídias digitais, flexibilidade para lidar com mudanças, valorização da diversidade, engajamento em questões sociais e criatividade (VASCONCELOS *et al*, 2009 *apud* LOMBARDIA *et al*, 2008; TAPSCOTT, 2008).

Além das características citadas, o estereótipo dos jovens da geração Y é de pessoas alegres, flexíveis, colaboradoras, que gostam de se relacionar e, conseqüentemente, trabalhar em equipe; são focados em resultados e priorizam a vida pessoal sobre a vida profissional. Também são pessoas impacientes, imediatistas, que necessitam de *feedback* e aprovação constantes e, geralmente, não conseguem lidar bem com limitações, frustrações e restrições (OLIVEIRA, 2010; LIPKIN, PERRYMORE, 2010; VASCONCELOS *et al*, *apud* LOMBARDIA *et al*, 2008; TAPSCOTT, 2008).

Os indivíduos que têm ingressado no mercado de trabalho nos últimos anos são, basicamente, jovens da Geração Y. Eles estão contribuindo de forma mais direta com as mudanças sociais e também com a formação do quadro de colaboradores das empresas, atualmente (OLIVEIRA, 2010).

3 AS PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NAS “MELHORES EMPRESAS PARA COMEÇAR A CARREIRA”

A revista *Você S/A*, publicada pela editora Abril, em parceria com a Cia de Talentos e a FIA, lançou o “Guia *Você S/A* - As Melhores Empresas para Começar a Carreira” no ano de 2011, com o objetivo de avaliar o clima organizacional das companhias participantes, com foco no público jovem. Ou seja, esse guia é basicamente uma pesquisa de clima organizacional realizada nas empresas participantes, focada no público da Geração Y (entre 18 e 26 anos), das quais as 35 melhores classificadas são eleitas as Melhores Empresas para Começar a Carreira.

Para participar, as empresas precisam atender alguns requisitos: terem sido fundadas há, no mínimo, cinco anos; ter pelo menos 200 funcionários no ato da inscrição; e ter, pelo menos, 70 jovens entre 18 e 26 anos de idade, os quais precisam estar trabalhando ou estagiando na empresa por pelo menos seis meses. A edição do Guia do ano 2014 traz duas novidades: é a primeira edição que considera estagiários na

população pesquisada e que as empresas podem se voluntariar a participar da pesquisa, não tendo que receber um convite formal.

A metodologia utilizada pelo Guia Melhores Empresas para Começar a Carreira, Edição 2014, consistiu em uma pesquisa quantitativa, na qual todos os participantes avaliaram as empresas em que trabalham, atribuindo uma nota de 0 a 100 em cada uma das seguintes cinco categorias: Carreira e Reconhecimento, Desenvolvimento Profissional, Identidade, Qualidade de Vida e Liderança.

Considerando que o objetivo deste artigo é identificar as práticas motivacionais e retentoras de talentos da geração Y mais adotadas pelas 35 Melhores Empresas para Começar a Carreira, as metodologias aplicadas foram a pesquisa bibliográfica e descritiva, nas quais buscou-se analisar e a interpretar os dados quantitativos realizados pelo Guia.

Os resultados da pesquisa quantitativa realizada pela publicação foram trabalhados pela autora da pesquisa e, dentre as empresas participantes, foi calculada a média aritmética simples por categoria. Em seguida, foi feita a avaliação das empresas dentro de cada categoria, de modo a sinalizar quais estão iguais ou acima da média (por categoria), e quais aquém da média. O resultado da análise pode ser visualizado na Tabela 1:

Tabela 1 - Análise das empresas de acordo com a média aritmética simples por categoria

Empresa	Carreira e Reconhecimento	Desenvolv. Profissional	Identidade	Qualidade de Vida	Liderança
Média por Categoria	69	72.4	82.5	71.6	76
3M	67.1	71.2	83.8	73.6	74.9
Accenture	58.9	72.3	74.3	65.9	67.9
AES Sul	68.5	73.1	83.6	76.2	78.2
Alcoa	71.2	79	86.2	73.6	80.6
Ambev	74.5	76.9	84.7	69	76.2
Avanade	62.5	69.1	75.5	67.9	65.3
Banco Bradesco	64.8	71.6	77.7	61	75.3

Central Unimed Nacional	63.2	67.5	83.2	69.6	70.5
Cielo	63.8	68.7	77.8	66	62.3
DM9DDB	73	72.3	82.5	69.9	73.8
Dow	65.3	69.8	75.2	66.1	79.3
Dupont do Brasil	71.2	78.5	85.1	75.7	76.1
Embraer	66	72.4	82.6	72.1	73.4
EY (Ernest Young)	76.8	82.7	88.9	78.8	81.8
Grupo Boticário	62.3	72.4	73	55.4	69.6
GSK	75	77.4	89	80.9	77.9
IBIS	67.7	71.8	81.9	71.4	78.7
Ihara	76.3	81	84.6	73.5	81.4
Instituto de Pesquisas Eldorado	71.2	77.7	83.7	72	76.8
Itaú Unibanco	62.8	68.5	79	79.9	69.1
Kimberly Clark Brasil	70.6	70.1	78.6	70.1	76.3
Lojas MM	77.6	80.8	88.1	73.8	81.3
Mercado móveis	69.1	71.5	74	64.9	72.6
Lojas Renner	70	74.9	77.7	67.5	76
Losango	67.6	69.9	78.8	71.6	75.9
MAN Latin America	74.1	77.5	89.4	80.8	84.3
Maxion Wheels – Limeira	70.4	67.4	83.5	69.9	73.9
Oxitenó	70.1	71.1	83	69.4	77.2

Fonte: Guia As Melhores Empresas para Começar a Carreira, 2014 – Adaptado pelo autor.

É possível identificar que apenas quatro empresas (11% do total) ficaram abaixo da média em todas as categorias. Foram elas: a Accenture, Avanade, o Banco Bradesco e a Siemens. Apesar de não compartilharem do mesmo setor de atividades, essas quatro empresas têm em comum o fato de que “Carreira e Reconhecimento” é, em unanimidade, o item com a mais baixa avaliação dentre os cinco indicadores, como mostra a Tabela 02:

Tabela 2 - Avaliações das quatro empresas abaixo da média em todas as categorias

Empresa	Carreira e Reconhec.	Desenvolv. Profis.	Identidade	Qualidade de Vida	Liderança
Accenture	58,9	72,3	74,3	65,9	67,9
Avanade	62,5	69,1	75,5	67,9	65,3
Banco Bradesco	64,8	71,6	77,7	61	75,3
Siemens	56,7	61,5	78,4	68,1	63,5

Fonte: Guia As Melhores Empresas para Começar a Carreira, 2014 – Adaptado pelo autor.

Por outro lado, 10 das 35 empresas (29% do total) ficaram acima da média em todas as categorias. Foram elas a Alcoa, Dow, Embraer, Grupo o Boticário, IBIS, Ihara, Kimberly-Clark Brasil, MAN LatinAmerica, Telefônica Vivo e Ticket. Como é possível avaliar na Tabela 03, o indicador com a melhor avaliação na opinião dos jovens, com unanimidade nessas empresas, foi “Identidade”, que nada mais é que o “reconhecimento e identificação dos jovens com os valores e objetivos da empresa”.

Tabela 3 - Identidade: Categoria com maior avaliação unânime entre as 10 empresas acima da média

Empresa	Carreira e Reconhecimento	Desenvolv. Profissional	Identidade	Qualidade de Vida	Liderança
Alcoa	71.2	79	86.2	73.6	80.6
Dow	71.2	78.5	85.1	75.7	76.1
Embraer	76.8	82.7	88.9	78.8	81.8
Grupo Boticário	75	77.4	89	80.9	77.9
IBIS	76.3	81	84.6	73.5	81.4
Ihara	71.2	77.7	83.7	72	76.8
Kimberly Clark Brasil	77.6	80.8	88.1	73.8	81.3
MAN Latin America	74.1	77.5	89.4	80.8	84.3
Telefônica Vivo	79.3	79.8	87.2	79	83.9
Ticket	69	79.2	88	82.9	81

Fonte: Guia As Melhores Empresas para Começar a Carreira, 2014 – Adaptado pelo autor.

A pesquisa qualitativa do Grupo Hay, realizada entre 2008 e 2011 com mais de 421 participantes em diversas posições hierárquicas, intitulada “Por que está tão crítico reter profissionais?”, comprova que Identidade é fator primário de retenção de talentos:

O primeiro ponto da retenção é a atração de profissionais com o perfil adequado. Um processo seletivo efetivo, capaz de identificar e selecionar pessoas alinhadas aos valores da empresa é o primeiro passo para evitar futuros problemas com retenção. (https://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf).

Em continuidade com a análise realizada, como ilustra a tabela 04, dentre as dez empresas acima da média em cada categoria individual avaliada, sete (70% da amostra) avaliaram como pior categoria em sua empresa o item Carreira e Reconhecimento, o qual engloba “políticas de planejamento de carreira e recursos de reconhecimento financeiro e emocional”. Apenas três empresas tiveram resultado diferente e, unanimemente, as três tiveram pior avaliação em Qualidade de Vida, que tem por definição o “ambiente físico e preocupação com equilíbrio entre vida profissional e pessoal”.

Tabela 4 - As categorias com pior avaliação dos jovens dentre as 10 empresas acima da média

Empresa	Carreira e Reconhecimento	Desenvolv. Profissional	Identidade	Qualidade de Vida	Liderança
Alcoa	71.2	79	86.2	73.6	80.6
Dow	71.2	78.5	85.1	75.7	76.1
Embraer	76.8	82.7	88.9	78.8	81.8
Grupo Boticário	75	77.4	89	80.9	77.9
IBIS	76.3	81	84.6	73.5	81.4
Ihara	71.2	77.7	83.7	72	76.8
Kimberly Clark BR	77.6	80.8	88.1	72	81.3
MAN Latin America	74.1	77.5	89.4	72	84.3
Telefônica Vivo	79.3	79.8	87.2	80.8	83.9
Ticket	69	79.2	88	82.9	81

Fonte: Guia As Melhores Empresas para Começar a Carreira, 2014 – Adaptado pelo autor.

O fato de a pior avaliação ter sido, em sua maioria, no item Carreira e Reconhecimento, está diretamente ligada ao fato de que o jovem Y não tem a mesma capacidade das pessoas de outras gerações de compreender os sistemas de promoção e avanço de carreira das empresas. Eles querem a promoção e querem agora (LIPKIN *et al*, 2010). Para eles, o tempo de casa ou de experiência não devem ser pré-requisitos para uma promoção:

É o conhecimento que importa, não o tempo de serviço. O problema é que quando sentimos que merecemos determinadas oportunidades, ficamos psicologicamente menos conectados ou vinculados à responsabilidade inerente à oportunidade. Por exemplo: se fomos promovidos porque trabalhamos duro, ficamos orgulhosos de nossa realização e passamos a nos sentir responsáveis pelo nosso desempenho. Quando os jovens Y não recebem a promoção que esperavam, se sentem desvalorizados (LIPKIN *et al*, 2010, p. 201).

Este resultado comprova características marcantes do jovem da Geração Y mencionado anteriormente, no qual a qualidade de vida e a necessidade de maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são fatores motivacionais e de retenção deste público (SMANEOTO, BINSFELD, 2013, *apud* PONS, 2009).

A análise de dados realizada permitiu inferir que, para os Ys, é muito importante trabalhar em uma empresa na qual eles se identifiquem e consigam compartilhar da mesma cultura e objetivo organizacionais (MARRAS, 2011; LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

As organizações com as avaliações mais baixas foram prejudicadas no quesito Carreira e Reconhecimento. Em concordância com o referencial bibliográfico desta pesquisa, o planejamento de carreira e reconhecimento são fatores de alta importância para a retenção de talentos da geração Y. Também é possível reforçar que, para esses jovens, a busca por avanço de carreira é constante, porém muitas vezes precipitada, de acordo com o já afirmado anteriormente (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; MALSCHITZKY, 2004).

Por fim, a qualidade de vida pode ser um fator de decisão para um jovem continuar em uma empresa. No entanto, dentre os resultados

da pesquisa realizada pela revista, esse não é o motivo crucial para retê-los. Esse resultado conflita com o afirmado anteriormente, que elenca o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como fator de retenção (CARMELO, 2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo analisar como as corporações têm se articulado para reter talentos da Geração Y.

Apresentou-se, de fato, os conceitos, o histórico e as estratégias para a retenção de talentos. Foi possível comprovar que, por tratar-se de um tema recente, é um dos maiores desafios das empresas neste momento.

Explorou-se o conceito e histórico da Geração Y. Para essas pessoas, é importante conciliar a vida pessoal e profissional, pois valorizam a oportunidade de fazer as coisas de formas diferentes, usando criatividade e inovação. Gostam de ser desafiadas e se preocupam com a identidade da empresa para quem trabalham. Também são bastante preocupados com o plano de carreira e chegam a ser, muitas vezes, precipitados, porque visam alcançar os cargos almejados dentro de um curto intervalo de tempo por eles planejado.

Por fim, o objetivo proposto de analisar os resultados da avaliação realizada pelo Guia Melhores Empresas para Começar a Carreira, definindo as tendências e excepcionalidades, foi atingido. A pesquisa realizada pelo “Guia Você S/A - As Melhores Empresas para Começar a Carreira”, no ano de 2014, lista a avaliação dos jovens de 35 empresas em cinco categorias (Carreira e Reconhecimento, Desenvolvimento Profissional, Identidade, Qualidade de Vida e Liderança), de acordo com as pesquisas sobre Retenção de Talentos e Geração Y. Os resultados reforçam que, para esses jovens, plano de carreira, reconhecimento e estar de acordo com a identidade da empresa são fatores motivacionais e, conseqüentemente, fundamentais na retenção deles na companhia.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. Barueri: Manole, 2009.

CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de Carreira da Geração Y**. Dissertação de Pós-Graduação – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012201941/publico/HelenaTalitaDanteCordeiro.pdf>. Acesso em: 19 julho 2015.

FARIA, Marina Dias de; FERREIRA, Daniela Abrantes; CARVALHO, José Luis Felício. **Responsabilidade Social Empresarial: Um fator de Atração para Novos Talentos?** XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, setembro 2008. 16 p. Disponível em: www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1712.pdf. Acesso em: 20 agosto 2015.

FERREIRA, Fernanda Andrade de Ramos. **A influência dos jogos eletrônicos e do gênero sobre o comportamento social dos jovens da geração Y**. Dissertação de Mestrado - Centro de Formação Acadêmica e Científica, Escola brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. S.L., 2010. Disponível e m : <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6574>. Acesso em: 18 agosto 2015.

GONÇALVES, Hortência de A. **Manual de Metodologia de Pesquisa Científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

HAYGROUP. **POR que está tão crítico reter profissionais?** S.L. 2011. Disponível em: <https://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf>. Acesso em: 22 agosto 2015.

HAUSKNECHT, John; RODDA, Julianne M.; HOWARD, Michael J. **Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying**, 2009. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1141&context=articles>> Acesso em: 19 agosto 2015.

IZAWA, Maria Cristina *et al.* **As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista**. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/338.pdf>. Acesso em: 20 agosto 2015.

JUNIOR, Nelson da Rocha França. **Retenção de Talentos: Consideração de Aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A**. Dissertação de Mestrado - UTFPR, Ponta Grossa, 2010. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/160/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 13 agosto 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos** [livro eletrônico]. 3. Ed. Curitiba: Ibpex, 2012. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/6064978/gestao-de-pessoas-e-talentos-janete-knapik>>. Acesso em: 08 agosto 2015.

LESSI, Pedro. **A flexibilização das relações trabalhistas na percepção dos empresários**. Seção Negócios. Janeiro, 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-flexibilizacao-das-relacoes-trabalhistasna-percepcao-dos-empresarios/19854/>>. Acesso em 13 agosto 2015.

LONGARETTO, Rosane Aparecida. **Gestão de Talentos: da atração à retenção**. Dissertação de Pós-Graduação – UNIC Tangará Sul.

Tangará da Serra, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-de-talentos-da-retencao-aatracao/4884/download/>>. Acesso em: 17 julho 2015.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da Orientação de Carreira na Empregabilidade.** Disponível em: < http://www.ecivaldo.com/ifsp/disciplinas/2012.1/a6sge/organizações_16.pdf> Acesso em 19 agosto 2015.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, Mariana Pessoa; NATAL, Isabella de Aguiar Alves. **A influência exercida pela liderança na retenção de talentos.** Artigo. Disponível em: <<http://177.54.151.27/revista/index.php/libertas/article/download/47/54>>. Acesso em: 19 julho 2015.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de. **Retenção de Talentos por meio de reconhecimento e recompensa.** 2002. 186f. Dissertação de Mestrado - Centro de Formação Acadêmica e Científica, Escola brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3745>>. Acesso em: 18 agosto 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes.** Integreare, 3. ed. São Paulo. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo, Pearson, 1999.

SMANEOTO, Cecília; BINSFELD, Lilian Beatriz. **Retenção de talentos em organizações do ramo de informática.** DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v.2, n.1, p. 157-170, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/download/413/790>>. Acesso em: 19 julho 2015.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. Sao Paulo: Futura, 1999.

VASCONCELOS, K. C. de Araújo; MERTHI, D. Q; GOULART, V. M.; SILVA, A. R. L. da. **A geração Y e suas âncoras de carreira**. Artigo. 2009. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/197/178>>. Acesso em: 19 julho 2015.

VOCÊ S/A. **AS melhores empresas para começar a carreira 2014**. S.L. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-acarreira/2015/inscricoes/edicao_2014.shtml>. Acesso em: 24 outubro 2015.

VOCÊ S/A. **BEM-vindo**. S.L. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/2015/inscricoes/index.shtml>>. Acesso em: 24 outubro 2015.

VOCÊ S/A. **COMO funciona a pesquisa**. S.L. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revistavoce-sa/melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/2015/inscricoes/como-funciona.shtml>>. Acesso em: 24 outubro 2015.

VOCÊ S/A. **ETAPAS da pesquisa**. S. L. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/2015/inscricoes/etapas-da-pesquisa.shtml>>. Acesso em: 24 outubro 2015.

VOCÊ S/A. **PERGUNTAS e respostas frequentes**. S. L. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-acarreira/2015/inscricoes/duvidas.shtml>>. Acesso em: 24 outubro 2015.

UMA ANÁLISE SOBRE O IMPACTO DO INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO NO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA BRASILEIRA

LOPES, Tatiana Schmitz de Almeida, Mestra*
COELHO, Fernanda Peixoto, Mestra*
MAEDA, Bruno Issamu Fadario, Tecnólogo*

*Faculdade de Tecnologia de Praia Grande
CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Pça. 19 de Janeiro, 144, Boqueirão, Praia Grande/SP, CEP: 11700-100
Fone (13) 3591-1303

tatiana@fatecpg.com.br
fernanda@fatecpg.com.br
bruno_maeda@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo explicar e analisar como o investimento direto estrangeiro contribui para o desenvolvimento da economia brasileira. Para tanto, em um primeiro momento são discutidos os determinantes teórico-analíticos do IDE e sua relação com o desenvolvimento econômico, fundamentando-se nas teorias tradicionais e nas teorias contemporâneas sobre o tema. Na sequência, descrevem-se, em perspectiva histórica, as principais características do processo de industrialização brasileiro, bem como o cenário atual do país e o comportamento dos fluxos de IDE visto a queda na confiança do investidor estrangeiro devido à falta de transparência e má gestão da principal empresa estatal nacional.

PALAVRAS-CHAVE: Brasil. Investimento Direto Estrangeiro. Processo de Industrialização.

ABSTRACT

This essay aims to explain and analyze how the FDI outward is treated in the Brazilian development pattern. For this, at first it was discussed the theoretical and analytical determinants of FDI and its relationship with economic development based on traditional theories and the contemporary theories on the subject. Moreover, the main characteristics of the Brazilian industrialization process are discussed in a historical perspective, as well as the current scenario of the country and the behavior of FDI flows seen in the drop of the foreign investor confidence due to the lack of transparency and mismanagement of main national state-owned company.

KEYWORDS: *Brazil. Foreign Direct Investment. Process of Industrialization.*

INTRODUÇÃO

O investimento direto estrangeiro (IDE) é composto pela totalidade de aporte investido na estrutura produtiva de um país estrangeiro. Considera-se investimento direto estrangeiro quando este apresenta uma participação no capital de, no mínimo, 10% e também quando pode influenciar na gestão da empresa beneficiada com o investimento. Os fluxos de IDE obtiveram um crescimento expressivo entre 1970 e 2000.

Este tipo de investimento é considerado, pelos países em desenvolvimento, uma das principais fontes de financiamento externo, reduzindo os problemas com a carência de poupança doméstica e que permite manter um equilíbrio do balanço de pagamentos, aumento no nível de emprego e qualificação da mão de obra. Entender o fluxo de IDE é fundamental, pois a atratividade do país receptor depende de diversos fatores econômicos, geográficos, demográficos os quais devem ser estudados e avaliados para nortear as políticas de atração deste tipo de investimento.

O propósito deste artigo é analisar quais são as determinantes do IDE com base em estratégias bem-sucedidas, bem como identificar quais são os principais atrativos do Brasil que desbloqueiem um maior fluxo de IDE para o país e, por fim, apresentar o impacto do IDE no desenvolvimento da economia brasileira.

1 A INTERNACIONALIZAÇÃO ATRAVÉS DO INVESTIMENTO DIRETO

A internacionalização do capital abrange diversos estudos, assim, apresentar-se-ão algumas das teorias mais relevantes sob a perspectiva da ciência econômica a partir do período pós-guerra. Em seguida, são citadas as teorias econômicas no que se refere ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE), as quais são compostas pelas teorias tradicionais e as mais recentes.

Os investimentos internacionais podem ser classificados em: investimentos de portfólio - quando os fluxos de capitais não são direcionados ao controle operacional de uma empresa, e em investimento externo direto - quando os capitais envolvem a propriedade parcial ou total do ativo em questão. Desse modo, uma das principais características do IDE é que o investidor estrangeiro possua controle total ou parcial do empreendimento do qual recebeu o capital. De modo distinto do capital de portfólio, os ativos denominados por IDE apresentam baixa liquidez (HENNING, 1998). A incerteza quanto ao prazo para o retorno e a rentabilidade do capital investido, obviamente, caracterizam o IDE como investimento de risco.

Liu (2008) alega que o conhecimento público sobre a tecnologia, os métodos de gerenciamento e novos produtos e processos associados ao IDE funcionam como um insumo na produção de capital específico da empresa, aumentando a produtividade de todos os outros fatores.

Com relação à importância assumida pelos IDEs nos países, Carbaugh (2004) os considera como propulsores de gerenciamento e tecnologias mais eficientes, de um maior crescimento econômico e de um número maior de empregos. Esses investimentos são realizados, principalmente, pelas Empresas Multinacionais (EMNs) e Empresas Transnacionais (ETNs)¹, pois são consideradas fontes relevantes de poder econômico e político no que se refere à capacidade de mobilizar os capitais no âmbito mundial.

1 Multinacionais são empresas que mantêm filiais em vários países do mundo, comandadas a partir de uma sede situada no país de origem. Já as Transnacionais são empresas cujas filiais não seguem as diretrizes da matriz, pois possuem interesses próprios e às vezes conflitantes com os do país no qual se originaram. Atuam mais no exterior do que no mercado de origem.

1.1 OS EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA

Nos anos posteriores à Segunda Guerra Mundial, a economia mundial foi reerguida sob a hegemonia norte-americana e sob as regras do acordo de Bretton Woods², as quais garantiam a ampliação do comércio exterior por meio de um sistema monetário internacional estável. Este acordo foi composto por normas que davam autonomia aos Estados para que se protegessem dos movimentos de capitais, uma vez que esses eram vistos como o principal causador das crises internacionais. Neste período, o capital transnacional começa a demandar um ambiente menos protecionista e entra em conflito com as regulamentações nacionais.

Gonçalves (1999) definiu o termo globalização como a interação dos processos para ampliação dos fluxos de capitais, bens e serviços, de intensificação da concorrência internacional e de integração dos sistemas econômicos nacionais.

A partir da década de 1980, observou-se uma tendência reorganizadora das capacidades produtivas internacionais respaldada no avanço dos IDEs originários de países desenvolvidos, a qual não significou uma criação de novos meios de produção, mas sim uma mudança na propriedade do capital.

A visão sobre globalização de Held McGrew (2007) proporciona diferentes perspectivas dominantes na década de 1990. A hiperglobalista, que é entendida como um processo histórico legítimo e incontrolável, a transformacionalista, entendida como um fluxo de desenvolvimento capitalista sujeito a ciclos e, por último, o ceticismo que enfatiza o papel significativo das economias nacionais na busca de liberação econômica e promoção da atividade transfronteiriça. A primeira forma de internacionalização observada no processo de financeirização foi a concentração dos sistemas financeiros nas economias desenvolvidas através das Fusões e Aquisições (F&A) que causaram uma maior mobilidade de capitais.

2 ^{Para coordenar as relações internacionais foram criadas diversas instituições internacionais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial, o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) e, como consequência deste último, a Organização Mundial do Comércio (OMC).}

Considerando as diversas definições a respeito do fenômeno da globalização entende-se que, tão importante quanto o seu conceito e impacto nas relações socioeconômicas, são os organismos que a executam³. A estrutura institucional da economia molda a organização da produção, das compras e das vendas, além de definir as opções de cada ator. Ela é composta por elementos que são fundadores de regras, tais como os mercados de capitais, mercados de trabalho e o Estado.

Os elementos apontados como oriundos da globalização, as cadeias regionais de produção, mercados de consumo transfronteiras e macro mercados transnacionais, também são resultados dos processos e dinâmica entre as esferas institucional, mercadológica e societária, além daquelas estabelecidas pelas grandes corporações estratégicas, como as exigências tecnológico-produtivas, comerciais e financeiras.

A economia não é mais dividida verticalmente em economias nacionais separadas, porém envolve um número de diferentes níveis ou tipos de atividades comerciais e industriais que se expandem horizontalmente sobre uma área e vão além da geografia física das fronteiras nacionais, que permeia o espaço virtual das finanças. Com isso, a partir da segunda metade do século XX houve a expansão da internacionalização da produção por meio dos IDEs como forma de complementar as relações criadas através do comércio internacional e facilitar as trocas devido ao ambiente fundamentado por regulamentações.

1.2 AS ABORDAGENS TEÓRICAS TRADICIONAIS SOBRE O IDE

O processo de globalização é um fenômeno complexo por se tratar de um processo dinâmico, cujas mudanças estão diretamente relacionadas ao sistema produtivo capitalista. Por esse motivo, surgiram diversas escolas para entender este fenômeno de acordo com própria posição ideológica de cada uma.

3

As instituições internacionais tais como o FMI, o Banco Mundial e a OMC têm promovido a adoção de políticas pró-mercado e parte das críticas sobre elas estão ligadas a essas políticas, pois existe a dúvida se o comércio e a liberação do mercado de capitais, a privatização, a desregulamentação, a austeridade, e os outros elementos instituídos pelo Consenso de Washington, promoveram o desenvolvimento dos países mais pobres.

A teoria do poder de mercado foi uma das primeiras sobre a temática dos investimentos externos e foi elaborada por Hymer (1960; 1976). Esta se fundamenta nas imperfeições do mercado e objetiva a redução da concorrência. Quando as empresas estão interligadas, elas competem na venda do mesmo mercado ou uma das empresas pode vender em outro mercado. Por isso, pode ser rentável substituir uma tomada de decisão centralizada por uma tomada de decisão descentralizada.

Segundo Hymer (1976), são três as razões que motivam as empresas a realizarem o IDE: a) possível diminuição da concorrência; b) explorar suas vantagens especiais estabelecendo operações externas; e, c) diversificação.

Vernon (1966) desenvolveu a teoria do ciclo do produto, na qual este deve passar pelas fases de introdução, crescimento e maturidade. Com estas características, a localização da produção está influenciada pela proximidade dos produtores inovadores com seus clientes do país de origem.

O estudo realizado por Williamson (1979), um dos principais autores que influenciou a teoria dos custos de transação, foi um aprimoramento das ideias de Coase (1937), o qual evidencia as limitações geográficas da empresa e suas transações, bem como as dimensões críticas em relação aos motivos pelos quais os custos de transação são diferentes para cada empresa. Ainda examinou as propriedades de alternativas econômicas e institucionais para organizar as operações. De acordo com os autores, as empresas procuram encontrar mecanismos de governança que minimizem os custos de transação, aos quais a organização espacial das empresas está sujeita, devido a tal comportamento.

Por sua vez, Buckley (1990) complementa a teoria de mercado com a teoria da internalização ao estabelecer que as companhias são uma cesta internalizada de recursos e que esses podem ser alocados em grupos de produtos e em mercados nacionais. Ou seja, a escolha da forma de entrada em mercado estrangeiro sugere que a instituição deva possuir vantagens compensatórias com a intenção de que elas superem os custos de atuar no exterior.

1.3 O PARADIGMA ECLÉTICO E AS DETERMINANTES DO IDE

Em 1976, Dunning desenvolveu uma forma de explicar o padrão e a extensão da produção industrial: a produção financiada pelo IDE realizada pela EMN, através da abordagem dos determinantes básicos, e as estratégias envolvidas, conhecida como Paradigma eclético, por três razões:

Primeira, esta teoria inspira-se em cada uma das principais explicações que surgiram ao longo das últimas três décadas, sobre as atividades das ETNs; segundo, ela pode ser usada para explicar todos os tipos de IDE; terceiro, e talvez o mais interessante, ela abarca os três principais veículos de envolvimento externo das empresas, quais seja, investimento direto, comércio e transferência contratuais de recursos, isto é, licenciamento, assistência técnica, gerenciamento e acordos com franquias, e sugere qual tipo de exploração seria mais adequada (DUNNING, 1988, p. 27, tradução livre).

Determinada empresa pode contar com vantagens diferenciadas classificadas em três tipos: vantagens de propriedade, de localização e de internalização. A vantagem de propriedade depende da existência de ativos específicos, como tecnologias produtivas ou de gestão, e dotações nacionais de fatores passíveis de serem internalizados por empresas/setores.

A vantagem de localização é aquela oferecida por um determinado país ou região, que possua características que o distingam dos demais. Já a vantagem de internalização é derivada das vantagens desfrutadas pelas transnacionais ao optarem por internalizar determinado ativo ao invés de transacioná-lo no mercado. O Quadro 1 evidencia os tipos de produção econômica em relação aos determinantes da produção internacional e possibilita examinar a distribuição industrial e geográfica do IDE.

Quadro 1 – Determinantes da produção internacional

Tipos de Produção Internacional	Vantagens de Propriedade	Vantagens de Localização	Vantagens de Internalização	Exemplos de tipos de atividades das ETNs
1. Baseada em Recursos	Capital, acesso a mercados e tecnologia.	Posse de recursos.	Garantia na estabilidade de fornecimento a um preço certo. Controle do Mercado	Extração mineral, produtos agrícolas.
2. Produção por substituição de importações	Capital, tecnologia, competências organizacionais, capacidades superiores em P&D, economias de escala, marcas registradas.	Custo de mão de obra e material, mercado, políticas governamentais (barreiras para importação e incentivo a investimentos).	Desejo de explorar vantagens tecnológicas, alto custo de transação ou informação. Incertezas do comprador etc.	Computadores, produtos farmacêuticos, veículos automotores, cigarros.
3. Fabricação em plataformas de exportação	Como os citados acima e também acesso a mercados.	Baixos custos de mão de obra, incentivos governamentais à produção local.	Economias da integração vertical.	Eletrônicos de consumo, têxteis e confecções, câmeras etc.
4. Varejo e distribuição	Produtos para distribuir.	Mercado local. Necessidade de estar perto dos consumidores. Serviços pós-venda etc.	Necessidade de garantir o espaço de vendas no varejo e proteger o nome da empresa.	Produtos que requerem um contato próximo com o consumidor.

5. Serviços	Acesso a mercados.	Mercados	Amplamente	Seguros, bancos, serviços de consultoria.
6. Miscelânea	Variedade - mas, inclui diversidade geográfica (aviões, hotéis).	Mercados	Vários	Investimentos de portfólio, propriedades; quando ligação espacial é essencial (aviões e hotéis).

Fonte: Dunning (1980) *apud* Perin (2014).

Ainda segundo Dunning (1988), o IDE pode ser dividido em quatro tipos, a fim de ordenar as alternativas que podem surgir das diferentes combinações das três vantagens supracitadas. O primeiro tipo é denominado *resource seeking* que visa à aquisição de recursos específicos, a baixos custos, para a produção de bens. O segundo tipo, denominado de *market seeking*, é para o mercado interno do país receptor e, eventualmente, para países vizinhos. A principal característica do terceiro tipo de investimento, *strategic asset seeking*, é o fato de concentrar-se na compra de empresas existentes. Isso foi o que ocorreu na década de 1990, quando a entrada de IDE se concentrou principalmente na forma de fusões, aquisições e *joint-ventures* ocorridas entre as grandes empresas globais.

2 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS SOBRE O IDE

Apesar de o Paradigma Eclético ter se consolidado como a principal abordagem teórica sobre o processo de internacionalização de empresas, diversos autores, incluindo o próprio Dunning, tem apontado que tal teoria fica limitada às características dos países avançados. A partir dos anos 1990, mais especificamente nos anos 2000, a emergência de novos *players* provenientes de economias em desenvolvimento na economia mundial incitou a criação de abordagens alternativas que tratassem do mesmo fenômeno, porém, considerando as peculiaridades econômicas, políticas e sociais desse grupo de países.

Dunning; Kim; Park (2008) esclarecem que existem dois grupos de razões pelas quais qualquer empresa se envolve em IDE: o primeiro é o de explorar seus ativos existentes ou capacidades competitivas e o segundo é de aprimorar esses ativos e capacidades.

Dunning; Kim; Park (2008) afirmam que a globalização permitiu que as empresas de países emergentes se aventurassem no exterior em um estágio muito anterior à evolução empresarial do que as suas antecessoras. Em outras palavras, essas empresas investiram no exterior antes de se tornarem grande *players* e estarem bem estabelecidas em suas próprias indústrias. E isso se deu devido à liberação e a desregulamentação dos fluxos de IDE que têm reduzido o custo desses investimentos em relação ao investimento doméstico. Portanto, as empresas no período pós-globalização conseguem maiores incentivos institucionais para investir no exterior do que as empresas no período pré-globalização.

Em conjunto com esse fator, considera-se que a crescente integração dos mercados nacionais, em um único mercado regional ou global, significa intensas pressões competitivas nos mercados interno e externo. As empresas ineficientes que não são competitivas no mercado global não podem mais abrigarem-se atrás de barreiras protecionistas, uma vez que a existência delas pode ser ameaçada pelo ataque da concorrência transfronteiriças.

Assim, nos anos 1990 e 2000 o foco dos estudos da área de negócios internacionais começou a atentar para o papel institucional no crescimento econômico e em como as instituições de nível nacional condicionam o desempenho das ETNs domésticas e estrangeiras.

2.1 DIAMANTE DE PORTER E AS VANTAGENS COMPETITIVAS

A existência de exportações substanciais e sustentadas para uma vasta gama de países e investimentos externos significativos, com base em ativos gerados internamente, são indicadores da vantagem competitiva de uma nação. O comércio internacional e investimentos externos permitem que os países se favoreçam de exportações naqueles setores em que suas empresas são mais produtivas; já de importações, onde a indústria é mais fraca. Entretanto, submetendo-se aos padrões

internacionais, o país pode ficar ameaçado, caso sua produtividade não seja mais elevada que a dos rivais externos. Portanto, é a produtividade que explica a competitividade da economia em nível nacional (PORTER, 1990).

A teoria clássica explica o êxito dos países com base nos fatores de produção como terra e mão de obra. Eles obtêm vantagem comparativa nos setores que usam de forma intensa os recursos que possuem em abundância. Porém, a nova teoria da competitividade nacional deve considerar que a intensidade e a qualidade do IDE é decorrência da capacidade de atrair este investimento além das vantagens comparativas, ou seja, como consequência de sua vantagem nacional. Essa teoria busca explicar por que determinado país reúne condições domésticas que garantem uma competitividade não baseada em custos, mas em qualidade, diferenciação e inovação. A inovação é que permite às empresas desenvolverem vantagens competitivas que, uma vez conquistada, só pode ser usada por meio da constante renovação (PORTER, 1990).

Porter (1990) denominou como “diamante” a vantagem nacional baseada em quatro atributos sendo: i) a condições dos fatores, ou seja, a posição do país quanto aos fatores de produção, como mão de obra qualificada e infraestrutura; ii) a condição da demanda, ou seja, a composição, intensidade e natureza da demanda doméstica, permitindo que as empresas percebam, com antecedência, as necessidades dos compradores; iii) presença dos setores correlatos e de apoio no país, buscando insumos com menores custos, maior rapidez e forma preferencial; iv) a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, pois proporcionam competição das empresas por melhores custos, maior qualidade e conseqüentemente a criação de novos produtos e processos.

Os estudos de Rugman; Doh (2008) também deram grande contribuição para a atualização das teorias sobre o IDE, uma vez que tratam da relação entre as ETNs e os países em desenvolvimento. Os autores sugerem um *framework* para compreender a relação entre o desenvolvimento econômico e o IDE, o qual possui dois conjuntos de fatores que relacionam as políticas econômicas do país com as ETNs. Assim, afirmam que os fatores dos países e os fatores das instituições devem caminhar juntos para que o desenvolvimento econômico se sustente.

Segundo Perin (2014), as ETNs contribuem para o desenvolvimento econômico das nações mais pobres e em desenvolvimento, de forma direta ou indireta. As contribuições diretas se referem ao papel das ETNs em trazer novos ativos tecnológicos para os países em desenvolvimento na forma de competências tecnológicas e gerenciais. Esses ativos tecnológicos são chamados de vantagens específicas da firma – *Firm Specific Advantages* (FSAs). As FSAs são internalizadas pelas ETNs e representam o núcleo das competências e capacidades das ETNs usadas, ambos no seu país de origem ou de acolhimento.

Perin (2014) relata que o conceito de FSAs não é uma abordagem inédita, uma vez que há diversos aportes teóricos a respeito das vantagens específicas da firma que são determinantes para o sucesso das ETNs. Deve-se observar que as ETNs das economias emergentes constroem suas vantagens específicas do país – *Country Specific Advantages* (CSAs). Estas são baseadas em fontes de recursos naturais, na força de trabalho, no potencial para alcançar economias de escala, ou em fatores menos tangíveis que incluem educação e competências, proteção institucional de propriedade intelectual, dinamismo empresarial, entre outros.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO INCENTIVO A EMISSÃO DO IDE

Do ponto de vista dos formuladores de política, os incentivos para as ETNs domésticas podem ajudar a melhorar a competitividade do país e trazer benefícios no tocante a recursos inovadores e ativos tecnológicos. Por esses motivos, os governos das economias emergentes devem promover a emissão de IDE. Os acontecimentos políticos e econômicos da economia global, juntamente com uma nova geração de avanços tecnológicos, têm gerado um novo cenário para os governos de mercados emergentes apoiarem as empresas locais para serem globais. Segundo Luo *et al* (2010), o governo pode ser um poderoso aliado das ETNs domésticas oferecendo diversos apoios institucionais, tais como: a) oferta de incentivos fiscais; b) seguro contra risco político; c) ajudar o setor privado na expansão internacional através de agências governamentais; d) acordos de prevenção a dupla tributação; e) articular

tratados bilaterais e regionais para proteger o investimento no exterior; f) organizar um quadro bilateral ou multilateral para liberalizar as condições de investimento nos países de acolhimento; g) ajudar ETNs a lidar com instituições governamentais ou legislativas do país anfitrião.

O estudo realizado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD, 2006) também evidencia o papel das políticas nacionais na promoção dos IDE, definindo entre as políticas ativas de promoção: a) disseminação de informações; b) oferecer serviços de treinamento aos investidores potenciais e atuais, tais como assistência legal e consultorias; c) criar “zonas de conforto” nas economias estrangeiras equipadas com serviços administrativos, financeiros, legais e de *marketing*; d) promover incentivos para diminuir os custos dos projetos de investimento no exterior; e) oferecer seguro de investimento (UNCTAD, 2006).

Contrariamente, o risco político está se tornando uma preocupação crescente para as ETNs de países em desenvolvimento, e as percepções deste é visto como um inibidor dos investimentos no exterior.

3 ABORDAGEM HISTÓRICA SOBRE O IDE NO BRASIL

O Brasil sempre prezou pela atratividade do capital estrangeiro. Segundo Corrêa (2007), as mudanças nos regimes de investimento foram feitas ao longo dos anos, sem que se pudessem estabelecer rupturas absolutas no contexto da política econômica nacional e as características dos respectivos regimes de investimentos mantiveram estreita a relação ao “Modelo de Desenvolvimento” existente à época.

Ao longo da história nacional foi possível distinguir três regimes de investimentos internacionais: o primeiro deles se estendeu até a década de 60, o segundo, até o final da década de 80; o terceiro e atual regime, a partir dos anos 90.

3.1 PRIMEIRO REGIME DO IDE NO BRASIL

Com relação ao primeiro regime de investimentos internacionais, destacam-se as suas principais características: o comércio prevalecia sobre o investimento; não havia uma regulação específica sobre o tema; a escassa regulação existente sobre o IDE baseava-se em limitações setoriais, ou seja, vedações de entrada do capital estrangeiro em certas áreas da economia nacional, relacionadas pelo Estado de relevância para sua segurança e sua soberania; a relação existente entre Estado e mercado, a saber, a iniciativa privada, observado o respeito ao princípio da Soberania Nacional, cabendo ao Estado regular e direcionar a economia; o fluxo de investimentos era muito baixo.

3.2 SEGUNDO PERÍODO DO IDE NO BRASIL

Conforme aborda Fonseca (2009), o período que vai do Plano de Metas ao “milagre” (1956 a 1973) é composto pelo crescimento da indústria liderada pelos bens duráveis, os quais impulsionavam os setores de bens intermediários e de capital. O processo de substituição de importações se completou no Brasil com a implementação do II Plano Nacional do Desenvolvimento (PND), no final da década de 1970, o qual esteve focado em substituir as importações de bens intermediários e de capital necessários para dar continuidade à industrialização.

Campos (2009) argumenta que, à medida que a industrialização brasileira foi se aprofundando, a capacidade de o país comandar o processo de superação do subdesenvolvimento foi enfraquecendo, cabendo, então, ao capital externo, o papel decisivo na formação da indústria brasileira. Até meados da década de 1950, o padrão de acumulação capitalista internacional e o desenvolvimento econômico marcado por características nacionalistas impossibilitaram a internacionalização do mercado interno brasileiro. Durante a fase inicial de industrialização brasileira, os IDEs recebidos se restringiam aos setores de infraestrutura e ao complexo cafeeiro. Os dados divulgados pelo Banco Central do Brasil mostram que a soma das rendas do IDE foram US\$ 456 milhões, enquanto que os fluxos de IDEs recebidos somaram US\$ 268 milhões entre os anos 1951 a 1954. Os capitais externos tiveram importância decisiva durante o período de crescimento

acelerado após 1968. A expansão da dívida externa se justifica, então, à grande ampliação da liquidez internacional e ao crescimento econômico concomitante ao atrofamento do sistema financeiro nacional.

Carneiro (2002) explica que a dimensão financeira brasileira, em conjunto com sua crescente fragilidade externa, ocasionou o endividamento externo após 1974. Além disso, a situação externa do Brasil piorou com as parcelas contratadas a juros flutuantes, e de curto prazo, que aceleram o crescimento da dívida. Após o segundo choque do petróleo, ocorre o crescimento dos juros e a vulnerabilidade externa se estabelece definitivamente. Por outro lado, o estancamento dos recursos externos acontece apenas em 1982.

3.3 TERCEIRO PERÍODO DO IDE NO BRASIL

Pode-se considerar que a crise da dívida sofrida pelo Brasil, ao longo da década de 1980, foi responsável pelo drástico ajuste estrutural por meio do qual o Estado foi submetido. Como consequência, houve o abandono da industrialização no modelo desenvolvimentista. A inserção externa brasileira, desde o pós-guerra, foi dada pela absorção de recursos financeiros e viu-se “abruptamente revertida, transformando-se em transferência de recursos para o exterior pelo pagamento de serviço e amortização parcial da dívida externa” (CARNEIRO, 2002, p. 121).

Devido ao ambiente recessivo da economia brasileira, o capital externo agiu de forma defensiva, identificada pela proteção de suas margens de lucro ao repassar os preços acima da inflação, redução da entrada de IDE e expansão das remessas de lucros. Assim, todas essas dificuldades sofridas pela economia brasileira até os anos iniciais da década de 1990 impossibilitaram uma resposta articulada do Estado aos fluxos de capitais externos (CAMPOS, 2009).

Na década de 1990, já estava claro o esgotamento do processo de substituição de importações como estratégia de industrialização. Os governos que seguiram, inseriram políticas com metas de expor a indústria nacional à competição externa como meio de integrá-la à dinâmica do mercado externo. A abertura econômica e as privatizações, influenciadas também pela valorização cambial, causaram o expressivo crescimento da entrada de IDE, a qual se deu por meio de F&A e,

principalmente, no setor terciário. O novo modelo de crescimento definiu a concorrência como motor primordial do processo. Em consequência, alguns setores foram beneficiados podendo reestruturar e modernizar suas plantas produtivas, enquanto outros perderam espaço para os concorrentes externos. Ademais, a abertura comercial ampliou a presença dos oligopólios globais no Brasil, sem correspondente saída das empresas nacionais (Quadro 2).

Quadro 2 – Quadro síntese do capital externo na economia brasileira

Período	Momento político-econômico	Tratamento ao capital externo	Taxa média de crescimento				Abertura comercial	Atividades industriais IDER
			Exportações	Fluxo de IDE	Estoque de IDE	PIB		
1951-1954	Getúlio Vargas	Acesso restrito; IDE subordinado aos objetivos econômicos nacionais.	4%	7%	-	6%	21%	-
1956-1960	Plano de Metas – JK	Acesso ao financiamento estrangeiro; Concessão de créditos (BNDES); Reserva de mercado para substitutos de importação	-2%	12%	-	7%	17%	Setores contemplados pelo PM: Automobilístico; Construção Naval
1964-1967	PAEG – governo ditatorial	Política de promoção das exportações	4%	7%	-	4%	12%	Material de transporte; Produtos farmacêuticos; Máquinas e equipamentos

1968-1973	“Milagre” – governo ditatorial	Endividamento das filiais estrangeiras; vantagem na captação de recursos na forma de remessa de lucros disfarçadas	25%	47%	-	11%	13%	Acentuação da composição setorial do PM
1975-1979	II PND – governo ditatorial	Acesso privilegiado e rentabilidade garantida	14%	15%	-	6%	15%	Bens intermediários
1980-1989	Crise da dívida	Regressão dos investimentos; Transferências de recursos para o exterior	8%	-7%	8%	3%	17%	Produtos químicos; Máquinas e equipamentos; Automobilístico.
1990-2002	Abertura econômica; Estabilização; PICE – Collor; FHC	Mudanças no marco regulatório do IDE: livre acesso ao crédito nacional e participação nas privatizações	4%	23%	9%	2%	15%	Produtos químicos; Automobilístico; Alimentos e bebidas.
2003-2010	Estabilidade interna; PITCE, PDP – Lula	Criação de infraestrutura tributária e fiscal adequada ao crescimento industrial e à atração de IDE	16%	14%	27%	4%	21%	Produtos químicos; Automobilístico; Alimentos e bebidas; Metalurgia básica
2011-2013	PBM – Dilma	Disseminar as informações sobre investimentos produtivos no Brasil	6%	10%	1%	2%	21%	Diversos – no âmbito da política industrial

Fonte: Perin (2014)

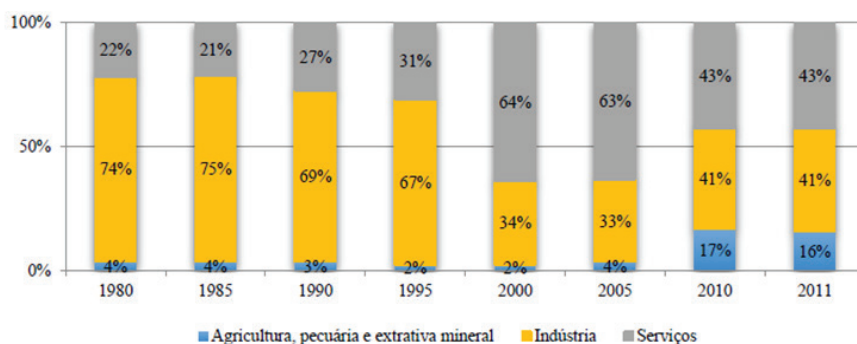
4 ATUAL CENÁRIO DO IDE NO BRASIL

Segundo Sarti; Hiratuka (2011, p. 33), a configuração da economia interna brasileira, nos últimos anos, é marcada por um crescimento expressivo da demanda interna sem o acompanhamento da capacidade de oferta competitiva da indústria, permitindo que parte da demanda interna se desloque para o mercado externo.

Nestes termos, os maiores obstáculos enfrentados pelo capital industrial são o crescimento desproporcional das importações e a perda de competitividade das exportações de bens manufaturados.

Tal diagnóstico conduz a interpretação de que a política industrial deve defender um “ciclo virtuoso de crescimento liderado pelo investimento e pela indústria e da estratégia de utilizar o mercado doméstico como espaço privilegiado de acumulação e centralização de capital”. Conforme a figura 1, o setor individual perdeu participação nos estoques de IDE da década de 80 até o ano 2011, passando de 74% para 41%.

Figura 1 – Estoque de IDE recebido alocado por setores da economia brasileira, quinquênios 1980-2010 e 2011



Fonte: Banco Central do Brasil, 2014. Perin (2014)

Segundo Valor Econômico (2015), em junho, apesar da desaceleração da economia brasileira nos últimos anos e da expectativa de queda de mais de 1% do PIB, o Brasil aparece entre os cinco destinos potencialmente mais atrativos para o IDE entre 2015 e 2017, de acordo com a pesquisa realizada pela UNCTAD em parceria com a McKinsey. Em contrapartida, é o país que tem o menor índice de internacionalização na América Latina e não aparece nem entre os 20 países que mais investem em outras economias, segundo a entidade.

As autoridades do governo costumavam apontar a estabilidade dos altos volumes de IDE como um sinal de confiança da economia, em meio à queda da taxa agregada de investimento e à relação nos índices que medem a confiança do empresariado brasileiro. Porém, em setembro do mesmo ano, ainda segundo o Valor Econômico, com a perda do grau de investimento, houve também redução de recursos e aumento no custo de captação. Mas perder o *status* significou muito mais que isso para o país. Perder a classificação da *Stantard & Poor's* (S&P) mostrou um retrocesso econômico e político que levaram a diminuição no fluxo de IDE no país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo mostrou, por meio de uma abordagem histórica, como se desenvolveu o processo de industrialização do Brasil e qual foram as influências do IDE neste processo.

Foi analisada que a estratégia utilizada pelo Brasil foi a substituição de importações, ou seja, um modelo que possui característica de ser “voltado para dentro”. Dessa forma, um problema frequente encontrado pela economia, no decorrer da industrialização, foi a contínua dependência das importações de bens intermediários e de bens de capital, sem uma contrapartida consistente das exportações.

Ao longo da implantação dos diversos planos de desenvolvimento, o governo brasileiro tentou garantir alguma autonomia a sua política industrial, entretanto, os gargalos no país tornavam esse avanço condicionado à industrialização interna. Assim, o capital estrangeiro foi responsável pela ampliação e modernização do tecido industrial brasileiro, que impulsionou o crescimento da economia ao longo das décadas seguintes.

A direção que a indústria de transformação tomou, após a abertura comercial e a desnacionalização da propriedade das empresas, seguiu uma dinâmica de crescimento alternativa ao desenvolvimentismo. O novo modelo de crescimento definiu a concorrência como motor primordial do processo.

Portanto, entende-se que o desenvolvimento da indústria brasileira foi marcado por um contexto social desigual, com segmentos diversificados, porém, muitas vezes distantes da fronteira tecnológica e menos competitivas no ambiente internacional.

Sendo assim, pode-se notar que, nas últimas décadas, a maior concentração dos investimentos externos no Brasil ocorreu através de fusões

e aquisições. Isso reduziu a contribuição do IDE na formação bruta de capital fixo, uma vez que grande parte dos investimentos realizados não foi para implantação de nova capacidade produtiva. Diante dessa evidência, conclui-se então que os investimentos estrangeiros não estão cumprindo o papel de agente dinamizador do crescimento de forma contundente, nem tampouco servindo como instrumento de estabilização do balanço de pagamentos.

REFERÊNCIAS

BUCKLEY, P. *Problems and developments in the core theory of international business*. *Journal of International Business Studies*, n. 4, p 657-665, 1990.

CAMPOS, F. **A arte da conquista: o capital internacional no desenvolvimento capitalista brasileiro (1951-1992)**. Tese de Doutorado. Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 2009.

CARBAUGH, R.J. **Economia internacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARNEIRO, R. **Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX**. São Paulo: Unesp; Unicamp, 2002.

COASE, R. *The nature of the firm*. *Economica*. Londres, n. 16, v. 4, p. 386-405, 1937.

CORRÊA, D.; LIMA, G. **O comportamento recente do investimento direto brasileiro no exterior em perspectiva**. *Revista de Economia Política*, n. 2 (110), v. 28, p. 249-268, 2008.

FONSECA, M. et al. *The Investment Development Path hypothesis: evidence from the Portuguese case*. Instituto Superior de Economia e Gestão – *Working Papers*, n. 21, 2007.

DUNNING, J. *Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*. *Journal of International Business Studies*, n. 2, v.1, p. 9-31, 1980.

_____. *Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach. Review of World Economics*, n. 1, v.117, p. 30-64, 1981.

_____. *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. Internacional Business Review*, Reino Unido, n. 1, v.9, p. 163-190, 2000.

DUNNING, J.; LUNDAN, S. *The geographical sources of competitiveness of multinational enterprises: an econometric analysis. International Business Review*, n. 7, p. 115-133, 1998.

_____. *Multinational Enterprises and the Global Economy. Cheltenham (RU): Edward Elgar Publishing Limited, 2ª ed.*, 2008.

DUNNING, J.; KIM, C.; PARK, D. *Old wine in new bottles: a comparison of emerging-marketing TNCs today and develop-country TNCs thirty years ago. In: SAUVANT, K. (ed.). The rise of transnational corporations from emerging markets: threat or opportunity? Cheltenham (RU): Edward Elgar Publishing Limited*, p. 158-180, 2008.

GONÇALVES, R. et al. *A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus*, 1998.

HENNING, B. *The behavior of US public debt and deficits. Quarterly journal of economics*, p. 949-963, 1998. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2586878>>. Acesso em: 13 de mar. 2015.

HYMER, S. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Massachusetts: The MIT Press*, 1976.

LIU, Z. *Foreign direct investment and technology spillovers: Theory and evidence. Journal of Development Economics*, 2008.

PERIN, F.S. *Trajatórias de desenvolvimento distintas: Estudo sobre o padrão do investimento direto no exterior do Brasil e da Coreia do Sul. Santa Catarina. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/128747/329968.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 de mai. 2015.*

PORTER, M. *Clusters and the new economics of competition*. *Havard Business Review*, p. 77-90, 1998.

RUGMAN, A.; DOH, J. *Multinationals Development*. New Haven & London: *Yale University Press*, 2008.

SARTI, F. HIRATUKA, C. **Desenvolvimento industrial no Brasil: oportunidades e desafios futuros**. Universidade Estadual de Campinas, Texto para Discussão n. 187, 2011.

TAVARES, M. C. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro: ensaios sobre economia brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD. *FDI from developing and transition economies: implications for development*. *World Investment Report – WIR*, Nova Iorque/Genebra: Nações Unidas, 2006.

VALOR ECONÔMICO. **Brasil sobe na lista dos mais atrativos para investimentos**. 2015a. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/4108018/brasil-sobe-na-lista-dos-mais-atrativos-para-investimento>>. Acesso em: 30 de jun. 2015.

VERNON, R. *International investment and international trade in the product cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, p. 190-207, 1966.

WILLIAMSON, O. *Transaction-cost economics: the governance of contractual relations*. *Journal of Law and Economics*. Chicago: *The University of Chicago Press*, n. 2, v. 22, p. 233-261, 1979.

O USO DE RECURSOS AUDIOVISUAIS EM SALA DE AULA: A CRIAÇÃO DE VÍDEOS NAS AULAS DE LÍNGUA INGLESA

GUALDA, Linda Catarina, Doutora*

*Faculdade de Tecnologia de Itapetininga

CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Rua João Viêira Camargo, 104 - Vila Barth, Itapetininga/SP, CEP: 18205-600

Fone (15) 3272-7916

lindacatarina@hotmail.com

RESUMO

Os recursos audiovisuais são ferramentas importantes no ensino de Língua Estrangeira, seja por seu caráter interativo e moderno, seja pela proximidade e interesse que despertam no aluno. Televisão, cinema, computador e vídeo veiculam informações, ensinam linguagens, apresentam modelos de comportamento, transmitem valores, ideais e modismos, enunciam discursos e diálogos entre diferentes públicos e ambientes sociais. Os vídeos em sala de aula ajudam o professor e atraem os alunos, já que aproximam a aula do cotidiano, das linguagens de aprendizagem e comunicação da sociedade urbana, e também introduzem novas questões no processo educacional. Isso posto, esse trabalho pretende mostrar a importância do vídeo para o aprendizado de Língua Inglesa. O estudo foi desenvolvido com alunos do primeiro e segundo ciclos do Curso de Comércio Exterior nos períodos matutino e noturno da Fatec Itapetininga/SP em 2014. Além da perspectiva teórica, ou seja, uma revisão bibliográfica a respeito do tema, o estudo discute a elaboração dos vídeos pelos próprios alunos, o surgimento da ideia, a temática, os recursos utilizados, a importância da interatividade, as dificuldades, os momentos de superação e o aprendizado com a experiência. Ao final do estudo, gerou-se uma reflexão a respeito da relevância da atividade nas aulas de Língua Inglesa não apenas como elemento lúdico e dinâmico, mas também como ferramenta integradora e facilitadora de ensino e produção cultural que promove o trabalho em equipe, a comunicabilidade, a imaginação e a sensibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Audiovisuais. Vídeos. Língua Inglesa. Ensino e Aprendizado.

ABSTRACT

Audiovisual Resources are important tools in Foreign Language Teaching, due to their interactive and modern character, and also for the proximity and interest that they arouse in any student. Television, movies, computer and video convey information, teach languages, have behavior models, transmit values, ideals and fads, and enunciate speeches and dialogues between different public and social environments. The use of videos in class helps the teacher and attracts students, considering it approaches a daily lesson of learning languages and communication of urban society besides introducing new questions within the educational process. Thus, this paper intends to show the importance of video for English Language Learning. The study was developed with students of the First and Second Semesters of Comércio Exterior Course in morning and evening periods of Fatec Itapetininga/SP in 2014. In addition to the theoretical perspective, in other words, a literature review about the subject, the study discusses the preparation of videos by the students, the emergence of the idea, the theme, the resources used, the importance of interactivity, the difficulties, the overcoming moments and the learning with the experience. This study generated a reflection about the relevance of the activity in English classes not just as a playfulness and dynamic element, but also as an integrative and educational facilitator and production of a cultural tool which promotes work team, communicability, sensitivity and imagination.

KEYWORDS: *Audiovisual Resources. Videos. English Language. Teaching and Learning Process.*

INTRODUÇÃO

Sabe-se que a linguagem escrita desenvolve mais o rigor, a forma, a organização e a análise lógica, enquanto que a linguagem audiovisual amplia as múltiplas habilidades e atitudes perceptivas, além de requerer constantemente a imaginação e a sensibilidade. A força da linguagem visual está no fato de que ela é capaz de nos mostrar muito mais do que conseguimos captar e por nos atingir de muito mais maneiras do que percebemos. Quando entramos em contato com uma imagem, ela “encontra dentro de nós uma repercussão em imagens básicas, centrais,

simbólicas, arquetípicas, com as quais nos identificamos, ou que se relacionam conosco de alguma forma” (ARROIO e GIORDAN, 2006, p. 2). Sendo uma produção cultural, o audiovisual se vale de símbolos da cultura partilhados por um coletivo que codifica e transmite determinada realidade. Esse apelo faz com que o sujeito compreenda o que assiste de maneira sensitiva, reagindo diante dos estímulos e não apenas diante das argumentações e da razão. De fato, “não se trata de uma simples transmissão de conhecimento, mas sim de aquisição de experiências de todo o tipo: conhecimento, emoções, atitudes, sensações” (ARROIO e GIORDAN, 2006, p. 2).

Segundo José Manuel Morán (1995, p.27), o uso de vídeo em sala de aula aproxima a prática educacional à realidade do aluno, ao cotidiano das linguagens de aprendizagem e à comunicação da sociedade contemporânea. Além disso, dialoga com as novas tecnologias, fazendo com que o ambiente escolar seja mais dinâmico e acompanhe as mudanças sociais. A prática do vídeo como ferramenta de aprendizado “combina a comunicação sensorial-cinestésica com o audiovisual, a intuição com a lógica, a emoção com a razão” (BAGNO e RANGEL, 2005, p. 78). Isso porque o vídeo explora o ver, o sentir e, através dele, experienciamos sensorialmente o outro, o mundo e nós mesmos (GRIFFITHS, 2008, p. 67).

Pensando nisso, cabe ao educador mostrar aos alunos a possibilidade de desconstruir tal decodificação, resignificando os sentidos e os significados que carregam. A partir de atividades que contemplem o uso de recursos audiovisuais, o professor deve privilegiar o pensamento crítico, a ação reflexiva, o diálogo, a troca de saberes e experiências, fomentando o aprendizado colaborativo e significativo.¹

1 OBJETIVOS

O presente trabalho pretende apresentar a importância da produção de vídeo e o uso de recursos audiovisuais nas aulas de Língua Inglesa no curso de Tecnologia em Comércio Exterior, na Fatec

1 Entendemos como ensino significativo aquele que faz sentido para o aluno, que se transforma em instrumento cognitivo, ampliando tanto o conteúdo quanto a forma do seu pensamento (LIBÂNEO, 2003, p. 01). É o ensino que busca criar condições para o desenvolvimento de capacidades e habilidades visando a autonomia na aprendizagem e independência de pensamento dos alunos.

Itapetininga, nos primeiros e segundos ciclos dos períodos diurno e noturno no ano de 2014. Pretende-se discorrer sobre como uma simples atividade se tornou uma relevante prática oral para aquisição e consolidação do idioma. A partir do relato de experiência, intenciona-se mostrar que a produção de vídeo pelos próprios alunos se constitui em ferramenta integradora e facilitadora no processo de ensino/aprendizado de língua estrangeira, haja vista que tal prática está voltada à aprendizagem ativa, a qual fomenta o protagonismo, a autonomia e a (re)significação de conhecimento, considerando os saberes prévios dos estudantes.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo foi desenvolvido a partir de pesquisas nas áreas de Metodologia de Ensino, Processo de Ensino-Aprendizagem de Língua Estrangeira, em particular de Língua Inglesa, e Prática de Ensino. Além de se abordar a perspectiva teórica do uso de recursos audiovisuais e em especial do vídeo em sala de aula, o artigo discorre ainda a respeito da criação de vídeos pelos próprios alunos. A partir do relato de experiência, reflete-se acerca dos vídeos elaborados, relatando a importância dessa prática no processo de ensino e aprendizado de Língua Inglesa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O conceito de recurso audiovisual é bastante abrangente, pois atualmente existem múltiplos audiovisuais, como a internet, os aplicativos nos celulares, *tablets*, *smartphones*, a televisão (programas, séries televisivas), o *datashow*, o cinema (filmes, documentários), a lousa digital etc. As novas tecnologias de informação e comunicação são elementos de relevante mudança social e cultural que influenciam e moldam a sociedade atual. Dessa forma, o audiovisual deve ser visto não apenas como ferramenta ou instrumento, mas em sua dimensão sociocultural, haja vista que os meios de comunicação fazem parte do contexto dos alunos influenciando a constituição das identidades e a formação social (TOSCHI, 2000).

Sabe-se que não é possível ministrar aulas sem considerar o aluno, a realidade dele, seus interesses e conhecimentos prévios. Também não é aceitável que o professor esteja afastado do novo contexto ao qual estamos inseridos: a sociedade da informação e do conhecimento, com suas novas tecnologias presentes em todos os setores da vida. Deve-se ter em mente que o sistema educacional está inserido em um contexto sociocultural e não pode existir isoladamente, nem ignorá-lo, já que o ambiente escolar objetiva formar não apenas difusores do conhecimento acadêmico, mas principalmente cidadãos críticos e ativos, que transformam seu meio e modificam a própria realidade. Assim, é importante que a escola não rejeite esses recursos, ao contrário, incorpore-os ao seu dia a dia, integrando-o às aulas e às demais práticas escolares.

Para Veloso (2009, p. 23), educar com o apoio dos recursos audiovisuais significa planejar e utilizar propostas “mais dinâmicas baseadas em uma concepção sócio histórica da educação, uma vez que essa ação envolve aspectos cognitivos, científicos, éticos, estéticos, lúdicos, políticos e culturais, numa perspectiva que oportuniza a aprendizagem e a autonomia do aluno” (VELOSO, 2009, p. 23). José Lourenço Pereira, pesquisador na área da Teoria Cognitiva no Ambiente Multimídia, corrobora que os alunos desenvolvem uma aprendizagem mais significativa quando as palavras, a informação verbal e as imagens têm relação entre si. Em outras palavras, “o aluno organiza melhor quando existe contiguidade espacial, quando as palavras, o texto e as imagens se encontram próximas umas das outras, atendendo ao fato de possibilitarem a construção de um referencial de ligação entre elas” (PEREIRA, 2014, p. 24).

Nesse sentido, a proposta de elaboração de vídeos aqui apresentada parte do pressuposto de que o aluno deve ser protagonista de seu aprendizado, responsável por suas escolhas, saber trabalhar em grupo, (re)construir, (re)formular e (re)significar aquilo que aprende e ainda se valer dos recursos midiáticos, que usa e controla diariamente, no processo de ensino-aprendizado de Língua Inglesa. Sendo sujeito desse processo, cabe ao aluno decidir o que e como fazer a partir da intervenção do professor, que passa a ser mediador do conhecimento e não mais transmissor de conteúdos. Assim, construiu-se nas aulas um ensino significativo com relevância para a vida social e profissional dos

estudantes, que dialogasse com seus anseios e privilegiasse a interação, a troca, a organização mental e a aplicabilidade de teorias e conceitos de forma omnilateral² e autônoma, respeitando a personalidade do aluno.

A proposta de atividade foi que nos primeiros e segundos ciclos (diurno e noturno) do curso de Tecnologia em Comércio Exterior, os alunos deviam elaborar um vídeo com tema livre todo falado em Inglês, podendo ser individual ou em grupos de até quatro integrantes e realizado em qualquer local escolhido por eles. Para os primeiros ciclos, o tempo mínimo de fala para cada aluno era de trinta segundos. Já nos segundos ciclos, o tempo mínimo para cada aluno passou de trinta segundos para um minuto e meio. Em ambas as propostas não havia limite de tempo nem restrição temática, a única instrução obrigatória é que o vídeo fosse inteiramente no idioma Inglês, ou seja, que os estudantes entendessem que a atividade era uma prática oral – *Speaking* –, mas que envolvia todas as outras habilidades linguísticas como produção de texto – *Writing and Grammar* –, leitura para elaborar o texto que será apresentado – *Reading* –, prática de pronúncia com leitura em voz alta – *Listening* –, além de competências como trabalho em equipe, liderança, postura, maneiras de lidar com a ansiedade e inibição, trabalhar a autoestima, superar limites, traumas, medos, etc.

Vale ressaltar que as propostas serviram apenas como um elemento norteador da tarefa, pois o objetivo não era limitar nem taxar uma forma adequada de apresentação. Pelo contrário, diversidade, criatividade, desinibição e comprometimento faziam parte do objetivo da atividade. Ao final das apresentações, considerando os dois semestres de 2014, pode-se dizer que:

1) Os vídeos tiveram duração bastante variada, de trinta segundos a dez minutos, extrapolando a proposta e dando um caráter ainda mais elaborado e filmico à atividade.

2) Verificou-se uma ampla diversidade temática muito interessante: desde vídeos pessoais nos quais os alunos se apresentavam timidamente e falavam sobre si e sua vida (monólogo), diálogos simples, leituras de textos curtos, dublagens de filmes até teatro filmado.

2 Diz-se de um pensamento que defende que o homem deve se sentir completo a partir de sua convivência em sociedade e em seu trabalho. A concepção omnilateral da educação considera necessário coordenar esforços em uma gama muito variada de aspectos da formação do ser social, portanto, com expressões nos campos da moral, da ética, da política, do fazer prático, da criação intelectual, artística, da afetividade, da sensibilidade, da emoção etc. (LIBÂNEO, 2005, p. 29-30).

3) Grande envolvimento e comprometimento com a atividade: os vídeos foram do amadorismo até o refinamento cinematográfico, incluindo preparo cênico com personagens devidamente caracterizados (cenário e figurino), apuro da linguagem e escolha vocabular (roteiro), organização fílmica (direção), esmero na apresentação (edição e arte), domínio de certas técnicas de filmagem, como fotografia, direção e efeitos visuais.

4) Os alunos mostraram real aprendizado, melhorando consideravelmente o nível do idioma, haja vista que superaram dificuldades e limitações, compartilharam informações e conhecimentos, ajudaram outros e foram ajudados, aprendendo de forma colaborativa e significativa.

5) A criação de vídeos foi de fato ferramenta integradora e facilitadora no processo de ensino e aprendizado, pois a atividade teve significado para os alunos e foi utilizada como agente motivador da aprendizagem e organizador do ensino. Além disso, a proposta é uma produção cultural que promove o trabalho em equipe, a comunicabilidade, a construção de conhecimentos, o intercâmbio de experiência e saberes, a imaginação e a sensibilidade.

6) Maior interesse e motivação em aprender a Língua Inglesa: a disciplina traumática e frustrante para muitos, passou a ser vista como interessante, acessível e prazerosa. O medo e a insegurança foram substituídos pelo trabalho em grupo e pelo prazer em produzir algo prático, pois não estavam somente estudando Inglês; estavam, além disso, entusiasmados e motivados em ver importância e sentido na prática do idioma.

Com essa proposta, intencionou-se motivar os alunos a aprenderem Inglês de forma diferente e lúdica, mas com seriedade, priorizando o desenvolvimento cognitivo de suas competências e habilidades para ampliar os níveis e a qualidade do aprendizado. Ou seja, fazer com que fossem protagonistas de seu processo de aprendizado, sendo capazes de relacionarem o novo com o adquirido, estabelecendo novas conexões, novas motivações e novos saberes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso dos recursos audiovisuais em sala de aula possibilita ao professor deixar de ser um mero transmissor de informações se tornando um mediador que privilegia e fomenta a autonomia do aluno, despertando nele o senso crítico, refletivo e ativo. Pensando nisso, o objetivo da atividade aqui exposta foi relacionar o uso do recurso audiovisual aos elementos cognitivos da aprendizagem da Língua Inglesa potencializando os saberes intrínsecos dos alunos e considerando seus conhecimentos prévios e de mundo. Além disso, intencionou-se promover uma atividade atrativa que vinculasse inovação, mudança educativa e produzisse sentido. A ideia foi criar uma nova situação e um novo espaço no qual se pudesse praticar o idioma Inglês, fomentando o protagonismo e a autonomia de aprendizado. O desafio, então, foi integrar, de maneira consciente e crítica, o vídeo nas aulas, ou seja, ensinar *com* tecnologia e não apoiado nela.

Com essa proposta, verificou-se que os alunos aprenderam Inglês de forma significativa com relevância em seu cotidiano acadêmico e pessoal. Podemos dizer ainda que se respeitou a personalidade e os conhecimentos prévios do aluno, se estimulou a criatividade, integrando conhecimento e partilhando experiências. A criação dos vídeos permitiu que cada estudante fosse protagonista de seu processo de aprendizado, desenvolveu e ampliou a competência de leitura crítica do mundo, promoveu a reflexão e a ação, fomentou a socialização de saberes, as trocas, os diálogos entre pares e gerou motivação em aprender e a lidar com novas experiências dentro e fora do contexto escolar.

REFERÊNCIAS

ARROIO, A. e GIORDAN, M. O Vídeo Educativo: Aspectos da Organização de Ensino. In: **Vídeo Educativo**, n. 24, novembro de 2006, p. 1-4.

BAGNO, M.; RANGEL, E. de O. Tarefas da educação linguística no Brasil. In: **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, n. 5, 2005, p. 63-81.

GRIFFITHS, C. **Lessons from good language learners**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Questões de Metodologia do Ensino Superior – A Teoria Histórico-Cultural da Atividade de Aprendizagem**. Palestra realizada na Pontifícia Universidade Católica de Goiás no dia 05 de agosto de 2003.

Disponível em http://www.ucg.br/site_docente/edu/libaneo/pdf/questoes.pdf acessado em 13 de fevereiro de 2014.

_____. **Educação na era do conhecimento em rede e transdisciplinaridade**. São Paulo: Alínea, 2005.

MORÁN, J.M. O vídeo na sala de aula. In: **Revista Comunicação e Educação**. Volume 2, jan./abr. São Paulo, 1995, p. 27-35.

PEREIRA, J. L. **O professor e os recursos audiovisuais: aprendizagem no século XXI**. Disponível em <http://www.difdo.diren.prograd.ufu.br/Documentos/Livro-O-professor-e-os-recursos-audiovisuais.pdf> Acessado em 07 de agosto de 2014.

SUANNO, M. V. R. (orgs.). **Didática e Interfaces**. Rio de Janeiro/ Goiânia: Deescubra, 2007. P. 77-91.

VELOSO, M. E. **Apropriações dos recursos audiovisuais pelos professores do Ensino Médio do Município de Rio Verde – GO**. Dissertação de Mestrado. Goiânia, Goiás, outubro de 2009. Universidade Católica de Goiás.

TOSCHI, M.S. **Didática e Tecnologia da Informação e Comunicação**. In: SILVA, C. C;

A EXCELÊNCIA NA QUALIDADE HOSPITALAR: UM ENFOQUE NA ACREDITAÇÃO ONA

RIBEIRO, Gabriela Rodrigues, Tecnóloga*
CARDOSO, Sandra de Oliveira Soares, Mestre*

* Faculdade de Tecnologia de Praia Grande
CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Pça. 19 de Janeiro, 144, Boqueirão, Praia Grande/SP, CEP: 11700-100
Fone (13) 3591-1303

gabi_lp_8@hotmail.com.br
sandra.oliveira@fatecpg.com.br

RESUMO

Este trabalho aborda a temática da qualidade nas instituições de saúde, com um enfoque especial na Acreditação. A qualidade nas empresas tem sido cada vez mais uma aposta das administrações que, ao fazer uso de ferramentas estratégicas como a implantação de sistemas de qualidade ou a Acreditação, procuram dotar as instituições de fatores que lhes possam conferir um diferencial no mercado. Na área de saúde, a Acreditação efetuada pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) é uma garantia da qualidade dos serviços prestados à população, tornando-se relevante. O objetivo deste trabalho é apresentar o modelo de Acreditação estabelecido pela ONA para as instituições hospitalares. Para a elaboração do estudo, foi utilizada uma metodologia de pesquisa bibliográfica.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Qualidade. Acreditação. Saúde.

ABSTRACT

This paper addresses the issue of quality in health care institutions, with a special focus on Accreditation. Quality in business has been

increasingly a bet of administrations which make use of strategic tools such as the implementation of quality or accreditation systems seek to provide their companies the factors that may contribute with a differential in the market. In the case of health institutions, carried out by the Accreditation ONA it is a warranty of quality of services rendered to the population, making it relevant. The objective of this paper is to present the Accreditation model established by ONA for hospitals and to prepare it we used a bibliographical research methodology.

KEYWORDS: *Management. Quality. Accreditation. Health.*

INTRODUÇÃO

Empresas e organizações de todo o mundo se conscientizaram do potencial competitivo da qualidade e, num mercado altamente competitivo, ela não está limitada às “empresas de grande porte”. Hoje as micro e pequenas empresas (MPE) utilizam todo o tipo de ferramentas voltadas à qualidade e aos conceitos de melhoria contínua. Aspectos voltados à satisfação do cliente (interno e externo), custos de produção, responsabilidade social da empresa em relação à preservação da natureza, alcançando o meio-ambiente, devem ser abordados principalmente na área da saúde. Nela, a qualidade tem um dos seus maiores impactos, pois é avaliada não apenas do ponto de vista do resultado, mas, particularmente, do ponto de vista emocional.

Atualmente empresas compradoras estabelecem em suas cláusulas contratuais certificações ou sistemas de qualidade implantados na empresa para fornecer produtos ou serviços. A área de saúde não poderia, então, se excluir deste processo, pois é aspecto das transformações ligadas ao fenômeno contemporâneo da chamada globalização - mudanças políticas e técnicas, transformações sociais e filosóficas - que provoca uma tomada de consciência nas pessoas e as levam a exigir mais qualidade nos serviços que prestam e recebem.

Talvez pelo fato de estarem em um segmento de mercado relacionado com a vida e a morte, os hospitais são tidos como empresas “especiais”, ou seja, não são vistos como empresas tradicionais. Porém, a demanda por profissionais altamente especializados, padronizações

de procedimentos, alta produtividade, redução de custos, falência de diversos hospitais e planos de saúde, está fazendo com que os hospitais revejam suas políticas e se tornem adeptos de uma gestão moderna e inovadora.

Os sistemas de Acreditação utilizados no Brasil e sua aplicabilidade em hospitais são apresentados neste trabalho que vai focar no modelo de gestão da qualidade sugerido pela Organização Nacional de Acreditação (ONA).

1 OBJETIVOS E METODOLOGIA

O objetivo geral deste artigo é descrever o modelo de Gestão de Qualidade e Sistemas referente ao processo de Acreditação hospitalar sugerido pela ONA.

Os objetivos específicos deste artigo são:

- a) conhecer e identificar quais as entidades da Baixada Santista que possuem Acreditação, em qualquer dos seus níveis;
- b) descrever a certificação de Acreditação, as suas características e aplicabilidade;
- c) analisar os fundamentos e conceitos que permitem entender como uma organização deve evoluir para a obtenção da Acreditação Hospitalar.

Na elaboração deste trabalho foi adotada uma metodologia qualitativa, na qual se faz a coleta de materiais pouco estruturados e se analisa essa informação por forma a produzir dados narrativos (HANDEM *et al*, 2009).

Assim, considerou-se pertinente efetuar um método do tipo histórico, no qual se procuram identificar processos e comportamentos passados que ajudam a explicar os acontecimentos atuais. (ANDRADE, 2010).

Será realizada uma pesquisa descritiva, que expõe as características de um determinado acontecimento, sem interferir nos resultados que são apresentados (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Achou-se importante efetuar, ainda, uma pesquisa do tipo exploratório, uma vez que é importante explicar de forma clara o tema escolhido, proporcionando maiores informações sobre ele (ANDRADE, 2010), bem como proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito (BOAVENTURA, 2009).

Na elaboração do artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, relacionada com o tema em questão recorrendo a livros, jornais, dissertações, revistas, entre outras (MARCONI; LAKATOS, 2007).

2 QUALIDADE - CONCEITO

O mercado consumidor é hoje mais rigoroso e seletivo na hora de decidir que fornecedor escolher, fazendo com que as empresas procurem novas formas de fidelizar ou conquistar novos clientes. Nesse sentido, há necessidade, por parte das empresas, de agregar valor aos seus produtos ou serviços e também à sua marca.

Para melhor corresponder às exigências, as empresas têm necessidade de implantar sistemas de gestão com foco na qualidade. Para Mello *et al.* (2006) os sistemas de gestão estão relacionados com os esforços que as empresas fazem para conseguir gerenciar os seus processos ou atividades, pelos quais se torna necessário documentar os seus procedimentos e assegurar que os processos são executados tais como foram especificados.

O conceito de qualidade tem sido abordado, ao longo da história, de formas diferentes, por diferentes autores e o que influencia na explicação desses conceitos é a forma como ela é implantada, já que uma forma pode ser mais adequada do que outra em função daquilo que se pretende atingir.

Segundo a definição constante no Dicionário, a palavra *Qualidade* deriva do latim *qualitate* cujo significado é descrito como sendo:

1. Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capazes de distingui-las das outras ou de lhes determinar a natureza; 2. Numa escala de valores, qualidade que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa; 3. Dote, dom, virtude; 4. Condição, posição, função (FERREIRA, 1986, p. 1675).

Qualidade pode significar também aquilo que caracteriza algo ou alguém e que faz com que ela mesma a faça distinguir das outras, tais como o modo de ser, uma aptidão, um atributo, a disposição, a moral etc. (VIOLATO; GOMES; SILVA; 2008).

Segundo Tófoli e Tófoli (2006) o conceito de qualidade tem uma grande amplitude, já que abrange uma série de situações completamente diferentes, podendo remeter para os sistemas produtivos, para as organizações, na otimização de processos produtivos dos seus custos associados, além do aprimoramento do sistema.

Para Martins (2007, p. 9) pode-se afirmar “que em todas as formas de entender a qualidade, o foco está direcionado para a satisfação principalmente do cliente, dos mercados e, ainda, da melhoria dos resultados da empresa”.

Qualidade pode ser também atender as necessidades do cliente atribuindo, ao produto ou serviço, o preço que o comprador esteja disposto a pagar. Porém, quando se almeja ser melhor na qualidade, é importante colocar ao serviço do cliente algo que atenda às suas expectativas e que o faça ter confiança na marca.

Já Lacerda (2005, p. 20) conceitua qualidade como “a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes”.

Robles (2003) indica que a qualidade é a característica que torna algo em conformidade com os requisitos, enquanto que Chiavenato (2005) acrescenta que é o fato de algo estar adequado a padrões que foram definidos previamente. Esses padrões correspondem a uma série de especificações que foram criadas ao se projetar um produto ou um serviço. Caso esse produto ou serviço não cumpra essas especificações ou elas não estejam bem definidas, a qualidade torna-se duvidosa e a posição em relação ao produto ou serviço passa a ser questionável.

Por outro lado, quando um produto ou serviço apresenta uma completa adequação aos padrões previamente definidos, diz-se que ele é de alta qualidade.

O que hoje se entende por qualidade está, sobretudo, associado a que os consumidores relacionam com os serviços e produtos. No entanto, é importante entender que ela remete para outros fatores que vão além dos detalhes dos produtos, das etiquetas, do brilho etc. Ou seja, uma série de elementos ou atributos são característicos dos serviços ou produtos (PALADINI, 2009).

2.1 A GESTÃO DA QUALIDADE

A evolução global do comércio e a facilidade de as pessoas se deslocarem de um local para o outro tornou possível a comparação de produtos e serviços ao consumidor. Desde o início da década de 80, o público começou a se tornar mais consciente e mais exigente em relação aos artigos que comprava. Reflexo, também, da competitividade existente e da maior diversidade de oferta, as empresas começaram a se preocupar com a questão da qualidade (DUARTE, 2008).

Com o objetivo de apresentar um produto que cumprisse determinados critérios e impedisse que ele chegasse com problemas até as mãos do consumidor, a qualidade começou a ser adotada também nos processos produtivos industriais. Assim, foram introduzidas técnicas de controle estatístico, sobretudo nos mercados em crescimento, que são conhecidas como Controle de Qualidade.

Já no final da Segunda Guerra Mundial, a qualidade começou a ser aplicada aos processos produtivos que iam desde o projeto até ao acabamento, a fim de tornar o produto mais seguro e a evitar qualquer tipo de defeito de fábrica. Apesar de ter começado na indústria, logo passou a ser utilizada como ferramenta na prestação de serviços, como forma de demonstrar ao cliente que eles também possuem qualidade para o que o consumidor esperava e necessitava (LACERDA, 2005).

O criador do conceito de Controle de Qualidade, Armand Feigenbaum (1983 *apud* MAXIMIANO, 2005) indica que, para que seja possível efetuar um controle de qualidade eficaz, ele deve integrar

todos os esforços no sentido do desenvolvimento, da manutenção e do aprimoramento, visando levar a produção e o serviço a um nível que resulte na plena satisfação do consumidor, inclusive com economia. Para isso, todas as divisões da empresa devem participar do processo, como o *marketing*, projeto, manufatura, inspeção e expedição.

De uma forma simples, a qualidade é associada àquilo que é bom e aparece intimamente ligada a três aspectos: a satisfação dos clientes (prioridade), aumento da produtividade e redução de custos. Além destes três aspectos, nos últimos tempos outros dois foram adicionados: a responsabilidade social e o meio ambiente. Estes últimos envolvem a relação entre os colaboradores da empresa, a comunidade e também levam em consideração a questão da qualidade (MELLO, 2011).

Dentre os diferentes aspectos relacionados com a qualidade, e que devem ser entendidos de uma forma global, a fim de evitar equívocos na interpretação do conceito, encontram-se (PALADINI, 2009):

- a) considerar a qualidade como um conceito abstrato já que nem mesmo os clientes conseguem, muitas vezes, definir as suas necessidades e preferências;
- b) compreender que a qualidade é algo que nunca se altera;
- c) que a ideia de qualidade é subjetiva, mudando assim de pessoa para pessoa;
- d) considerar a qualidade como um sinônimo de perfeição;
- e) entender que a qualidade corresponde à capacidade que a empresa demonstra em fabricar um produto ou serviço, cujo resultado corresponde ao inicialmente previsto;
- f) considerar que a qualidade é a área na qual todo o processo de produção da qualidade é desenvolvido.

3 GESTÃO NA SAÚDE

Os avanços nas áreas da tecnologia e da medicina também provocaram uma revolução na forma como as instituições hospitalares eram vistas até o início do século XX. Passou de um local onde os doentes e os pobres eram deixados para morrer, para ser uma instituição que cuida e trata diferentes enfermidades, com infraestruturas dedicadas a oferecer assistência médica à sociedade (CUNHA; RUTHES, 2007).

Contudo, para que se possam atender às necessidades assistenciais e gerenciais, é fundamental a implantação de um modelo de gestão atualizado, que permita otimizar os processos, passando a instituição a ser vista como uma empresa (BURMESTER *et al.* 2007).

Segundo Dieng *et al.* (2007) os avanços registrados modificaram o ambiente das empresas e, por consequência, dos hospitais, pois foi necessária uma forma de gestão também inovadora e sistematizada, para o investimento na gestão de custos e que facilite a tomada de decisões. A competitividade e o sucesso de qualquer empresa, onde se inclui o hospital, depende da sua gestão estratégica e da sua qualidade.

Mintzberg (2003) considera que os hospitais podem ser considerados como estruturas burocráticas profissionais, que se traduz em uma coordenação da padronização das suas habilidades, do treinamento e da doutrina. Geralmente, a instituição de saúde faz a contratação de profissionais especializados, que são devidamente treinados e doutrinados para o núcleo operacional, e depois lhes é concedido algum controle sobre o seu próprio trabalho.

Dentro dessa perspectiva de mudança, a gestão da qualidade passou a ser estratégica das empresas. Ou seja, deixou de ser considerada como o elemento diferencial para passar a ser vista como um imperativo perante a realidade atual (OLIVEIRA, 2009).

3.1 GESTÃO DA QUALIDADE NA SAÚDE

Os critérios de qualidade em serviços são bastante diferentes daqueles que se estabelecem nas indústrias e nos produtos. De acordo com a percepção de Paladini (2000), é complicado separar de forma nítida a prestação de serviços dos processos produtivos, já que a primeira centraliza, fundamentalmente, a gestão na interação com o usuário.

Existem algumas características da gestão da qualidade nos serviços, como a produção e o consumo simultâneo, a não existência de estoques, a intangibilidade, o ser humano enquanto agente produtivo, a ênfase que é colocada no valor que é percebido pelo usuário etc. (PALADINI, 2000).

Outro autor apresenta as diferenças entre as indústrias e as prestadoras de serviços, como é o caso de Bettio (2007), cuja leitura

é a de que, nas indústrias, a maioria dos funcionários se encontra em apoio, na construção da qualidade de dentro para fora. Dessa forma, os eventuais problemas relacionados com os produtos, que poderiam causar algum impacto negativo para o cliente, são resolvidos com alguma facilidade. Este tipo de organização encontra-se mais dependente de uma rede de relacionamentos mais complexa, composta pelos fornecedores, pelas metodologias de trabalho e pelos clientes internos, nos quais os erros cometidos apresentam um impacto mais acentuado nos custos e extremamente negativo para os clientes, já que o serviço não é passível de ser trocado ou corrigido (BETTIO, 2007).

Na prática, desde o início do atendimento hospitalar existe uma preocupação com a qualidade. Não é muito provável que as pessoas ligadas a esta área, e que desenvolvem os seus processos de trabalho em função de cuidar e salvar a vida de alguém, o façam sem a intenção de que o processo decorra da melhor forma possível, ou seja, que tenha a melhor qualidade que está ao seu alcance (ADAMI; CUNHA; D'INNOCENZO, 2006).

Para que as exigências dos clientes do sistema de saúde possam ser atendidas, é necessário que exista um importante fator: o envolvimento de todos aqueles que fazem parte da organização, independente do cargo que ocupem na estrutura, através da participação das iniciativas e com a motivação suficiente para que possam produzir qualidade, já que esse elemento serve de base para aumentar o destaque da produtividade. Todos os elementos da organização devem produzir e exercer essa qualidade, atendendo assim às expectativas da sociedade (FITZSIMMONS, 2000).

Ainda segundo Fitzsimmons (2000), o escopo da qualidade em serviços de saúde não se restringe na qualidade dos cuidados prestados aos pacientes. Vai além desse fator: inclui também o impacto sobre a família e sobre a comunidade. Nesse sentido, os administradores hospitalares devem utilizar a acreditação hospitalar visando obter uma melhor avaliação dos serviços que prestam e aperfeiçoá-los.

Por ser um processo complexo, ininterrupto e dinâmico, a qualidade procura evoluir e, para isso, requer uma série de ações com um perfil amplo e abrangente. Por se integrar na área da saúde, acresce ainda uma exaustiva e permanente procura por identificar as falhas nos procedimentos e nas rotinas, que devem por revisão e

atualização periódicas. Necessitam, assim, de um envolvimento de todos os participantes na organização, ou seja, faz parte de um processo participativo e envolvente (PALADINI, 2009).

É importante ressaltar que, nas organizações hospitalares, o atendimento revela-se extremamente complexo, até mesmo pela frequência com que é necessário interagir com o cliente, por meio de profissionais que trabalham nas mais diversas áreas e que vão recebendo os serviços de diferentes setores, tanto de forma direta como indireta (SANCHEZ, 2003).

Para a gestão da qualidade em saúde, é fundamental que as instituições hospitalares sejam estruturadas de forma racional para atingirem os seus objetivos. Segundo Gonçalves (2000) essa estruturação não deverá ser verticalizada nem hierarquizada, uma vez que essa operação registra mudanças contínuas nas necessidades dos clientes, nos resultados e nos processos.

Dentre as diferentes organizações que prestam serviços, os hospitais são aqueles que sofrem maior influência do comportamento dos seus colaboradores, em relação ao resultado do seu atendimento. Isso acontece porque a qualidade dos serviços prestados está relacionada com três fatores distintos, mas complementares: a dedicação e a capacidade dos recursos humanos, os equipamentos e as instalações disponíveis (GONÇALVES, 2000).

Segundo os parâmetros da Organização Mundial de Saúde (OMS):

[...] a qualidade relacionada com os serviços de assistência em saúde envolve um conjunto de elementos nos quais se incluem um elevado grau de competência profissional, um mínimo de riscos e um grau elevado de satisfação dos pacientes, maior eficiência na utilização dos recursos disponibilizados e um efeito favorável na saúde (ADAMI; CUNHA; D'INNOCENZO, 2006, p. 85).

A busca pela qualidade requer que investimentos em diferentes áreas sejam efetuados. No entanto, algumas instituições consideram que os custos gerados não valem a pena. Na opinião de Rodrigues

(2004) os custos podem aumentar, porém a ineficiência dos serviços e os desperdícios são também fatores que contribuem igualmente aos custos e que não acrescentam qualidade. Vale ressaltar que, as despesas com os desperdícios e a ineficiência dos serviços podem se manter ou apresentar tendência para aumentar, já àqueles relacionados com a qualidade são inicialmente maiores, mas apresentam uma tendência decrescente, até atingirem uma estabilidade.

O hospital constitui, hoje em dia, uma das mais complexas estruturas da sociedade moderna, uma vez que desempenha uma série de funções específicas. Dentre elas, Senhoras (2007) destaca a recuperação, a manutenção e o incremento dos padrões de saúde dos seres humanos. Essas funções exigem um conjunto de atividades complexas e divergentes, como a realização de atendimentos, exames, diagnósticos, tratamentos, planejamento e execução de internações, intervenções cirúrgicas e outro tipo de procedimentos.

4 ACREDITAÇÃO

Segundo Martelotte (2003), acreditar significa dar crédito a, ter como verdadeiro, conceder reputação a; tornar digno de confiança; crer.

A acreditação é uma metodologia desenvolvida com a intenção de avaliar a qualidade da assistência médico hospitalar em todos os serviços que são prestados pelos hospitais. Segundo a ONA (2015), a acreditação é o método de avaliação dos recursos institucionais, feito com caráter voluntário, periódico e reservado, que visa garantir a qualidade da assistência através de padrões previamente definidos.

É um processo externo e voluntário, no qual uma organização, geralmente de caráter não governamental, faz a avaliação periódica das instituições de saúde com o objetivo de determinar se estas cumprem o conjunto de padrões elaborados para melhorar a qualidade dos cuidados que são prestados aos pacientes (BETTIO, 2007).

A efetivação do processo de acreditação está devidamente fundamentada em princípios éticos, que utilizam um conjunto de ferramentas metodológicas comprovadamente eficazes no campo da avaliação, atribuindo assim elevada credibilidade ao processo (SANCHEZ, 2003).

A acreditação envolve todos os setores da instituição e, dessa forma, estimula a colaboração de todos, auxiliando ainda na difusão de uma visão mais institucional. Como a acreditação é um processo que obedece a uma continuidade, pois é periodicamente renovado, contribui na implantação de melhoras contínuas nas instituições. No fundo, é tudo aquilo que pode vir a melhorar o produto, do ponto de vista do cliente. Ou seja, é a correção dos problemas e do que os causou e que acabam exercendo influência sobre a satisfação do usuário (MARTELOTTE, 2003).

4.1 ACREDITAÇÃO NO BRASIL

A partir da Constituição de 1988, os hospitais deixaram de ser considerados centros do modelo assistencial, e os municípios passaram a gerir os serviços de saúde. Como resultado dessa medida, passou-se a dar maior importância às ferramentas gerenciais relacionadas com a avaliação dos serviços que estas instituições prestavam à população (MARTELOTTE, 2003).

A Organização Mundial de Saúde, a partir de 1989, passa a considerar a Acreditação como um elemento fundamental e estratégico para o desenvolvimento da qualidade. Com isso, no Brasil, no decorrer dos anos 90, surgem as primeiras iniciativas regionais com relação direta à Acreditação Hospitalar, realizadas com a criação do Programa de Garantia e Aprimoramento da Qualidade em Saúde (PGAQS), cuja responsabilidade era a discussão de temas relacionados com a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições de saúde e a definição de estratégias, visando estabelecer as diretrizes do Programa (NETO, 2013).

Em 1995, é lançado o Programa de Garantia de Aprimoramento da Qualidade em Saúde, criado pelo Ministério da Saúde, e que envolvia a formação de uma Comissão Nacional de Qualidade e Profundidade. Esta seria responsável por discutir temas relacionados com a melhoria da qualidade, bem como o desenvolvimento de estratégias para o estabelecimento das diretrizes do programa (CUNHA; FELDMAN; GATO, 2005).

Uma das medidas foi efetuar um levantamento de Manuais

de Acreditação aplicados no estrangeiro e também de outros que começavam a ser utilizados no Brasil. Com o resultado dessa atividade, foi possível definir metas para que fosse implantado um processo de certificação de hospitais, ao qual seria dado o nome de Acreditação Hospitalar, culminando com a elaboração do Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar, em 1998 (ROSA, 2012).

Segundo Rosa (2012) o Ministério da Saúde entendeu ser necessário o desenvolvimento de um plano de ação direcionado para os estabelecimentos, criando um conjunto de regras, procedimentos e normas relacionados com um sistema de avaliação, visando a certificação dos serviços de saúde. Este plano viria a dar origem ao Sistema Brasileiro de Acreditação (SBA).

O SBA deveria estar sob a coordenação de uma organização de direito privado, que seria também responsável pelo desenvolvimento, aplicação e acompanhamento das normas para o processo de acreditação. Na sequência, viria a ser constituída juridicamente, em 1999, a Organização Nacional de Acreditação (ONA), tendo início, a partir dessa data, a implantação das normas técnicas do Sistema Brasileiro de Acreditação (NETO, 2013).

Finalmente, em 2001, através da Portaria GM/MS nº 538, passa a ser reconhecida a Organização Nacional de Acreditação como a instituição competente e devidamente autorizada a operacionalizar o desenvolvimento do Processo de Acreditação Hospitalar (BRASIL, 2002).

4.2 ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO – ONA

A Organização Nacional de Acreditação (ONA) é um organismo privado, sem fins lucrativos e de interesse coletivo cuja missão é “promover o desenvolvimento de um processo de Acreditação, a fim de aprimorar a qualidade da assistência à saúde em nosso país” (BRASIL, 2010, p. 12).

A ONA apresenta valores consentâneos com a sua missão e que são direcionados para a credibilidade, legitimidade, qualidade, ética e resultado. Assim, é função da ONA atribuir as credenciais às Instituições Acreditoras (IA) que devem ser organizações privadas,

sem ou com fins lucrativos, e cuja responsabilidade é efetuar a avaliação e certificação da qualidade dos serviços constantes do processo de Acreditação, em território nacional. (BRASIL, 2010).

Segundo a ONA (2015) é do interesse das administrações, dos profissionais da saúde, dos líderes das empresas, do governo e do cidadão, que a Acreditação das Instituições de Saúde seja efetuada. Assim, a metodologia de acreditação foi desenvolvida para a apreciação da qualidade da assistência médico-hospitalar em todos os serviços prestados pela instituição e essa apreciação é baseada em duas variáveis (ROCHA, 2007):

- a) Indicadores, que são instrumentos utilizados pelo avaliador para verificar se os padrões foram observados pela instituição; e
- b) Avaliação dos padrões de referência desejáveis que foram construídos e desenhados por peritos e divulgados previamente.

O Processo de Acreditação segue a orientação do Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar, que especifica cada área e que se compõe de três níveis de complexidade (SANCHEZ, 2003).

Essa complexidade é gradual e os princípios orientadores apresentam a seguinte composição (CAMPOS, 2006):

- a) Nível 1 – Segurança;
- b) Nível 2 – Segurança e Organização; e
- c) Nível 3 – Segurança, Organização, Práticas de Gestão e Qualidade.

Todos os serviços do hospital são avaliados e verificados de acordo com o Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar, no qual se estabelecem ainda 3 níveis de atenção, métodos ou práticas segundo os quais o hospital deverá ser classificado caso seja acreditado (CBA, 2015): Nível 1: remete para as exigências mínimas e tem a ver com a qualidade do atendimento básico e habilitação do pessoal técnico e corpo funcional, bem como com a segurança do usuário; Nível 2: relacionado com o padrão de qualidade no atendimento, treinamento,

controle, estatísticas para tomada de decisões etc.; Nível 3: Padrão de Excelência, que deve incluir provas do ciclo de melhoria em todas as áreas, utilização de sistemas de informação institucionais, bases estatísticas etc.

Dentre as 207 instituições de saúde devidamente acreditadas pela ONA no estado de São Paulo, apenas duas estão localizadas na Baixada Santista. São elas: O Centro de Diagnósticos Médicos do Litoral – CEDIAL, em Praia Grande, e a Mega Imagem – Diagnóstico por Imagem, localizado em Santos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução dos conceitos de administração, gestão e qualidade provocaram a necessidade de adotar novas estratégias e parâmetros mais focados na qualidade, na prestação de serviços que possam satisfazer as necessidades dos usuários do serviço ou produto.

Ao longo dos tempos, as instituições de saúde deixaram de ser encaradas apenas como locais onde era prestado um serviço extremamente específico e de elevada importância, passando a ser geridas como empresas, sem perder o foco na qualidade que os serviços deviam apresentar.

A gestão da qualidade na saúde apresenta uma série de características que, embora relacionadas com a prestação de serviços, envolve uma componente importante que é a relação direta com o público, pelo que as exigências e as cobranças são imediatas.

Além de um serviço de qualidade, as administrações das instituições de saúde procuram otimizar recursos e diminuir custos. Para isso, a adoção de ferramentas que permitam atingir esses objetivos é quase imperativa.

Uma das ferramentas que permite avaliar e identificar a qualidade nas instituições de saúde é a Acreditação, cuja certificação é atribuída pela ONA. Essa Acreditação é composta por uma série de orientações que devem ser cumpridas pelas instituições hospitalares que desejam ser reconhecidas como instituições nas quais os serviços prestados são, reconhecidamente, de qualidade.

No decorrer do trabalho foi possível identificar o modelo de Acreditação que as instituições hospitalares são obrigadas a seguir, caso pretendam receber a sua Acreditação e serem reconhecidos pela ONA. Foram ainda apresentadas as características necessárias que devem estar devidamente preenchidas para a sua obtenção e as duas instituições de saúde com Acreditação existentes na Baixada Santista, cumprindo assim os objetivos propostos para este trabalho.

REFERÊNCIAS

ADAMI, N.; CUNHA, I.; D'INNOCENZO, M. O movimento pela qualidade nos serviços de saúde e enfermagem. **Rev Bras Enfer.**, Brasília, v.59, n.1, p.84-88, 2006.

ANDRADE, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação, 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BETTIO, Marília. **Análise do impacto da Acreditação Hospitalar no processo de planejamento e qualidade na Gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz.** 2007. 90f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

BOAVENTURA, E. **Metodologia da pesquisa:** monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Manual Brasileiro de Acreditação.** 3 ed. 108 p. 2002.

BURMESTER, H.; PEREIRA, J. C. R.; SCARPI, M. J. Modelo de gestão para organizações de saúde. **RAS - Revista de Administração em Saúde** – v. 9, n. 37, Out-Dez, 2007.

CAMPOS, Ana. **Avaliação de uma instituição hospitalar com base no programa de acreditação hospitalar.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006, 111 f.

CBA. **Consórcio Brasileiro de Acreditação**. Disponível em: <<<http://cbacred.org.br/acreditacao/acreditacao/politicas-procedimentos.asp>>>. Acesso em 01/06/2015.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CUNHA, Isabel; FELDMAN, Liliane; GATTO, Maria. História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a acreditação. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 18, n. 2, abr./jun., São Paulo, 2005.

DIENG, M.; ARAÚJO, A.O.; DINIZ, J.A.; DINIZ, M.; SANTOS, D. **Gestão Estratégica de Custos Aplicada à Atividade Hoteleira: Um Estudo Empírico nos Hotéis de Médio e Grande Porte da Grande Recife**. In: 3º Congresso da USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2007. São Paulo: USP, 2007.

DUARTE, Carolina. **Avaliação da qualidade percebida em serviços: aplicação da escala SERVQUAL em uma empresa brasileira de telefonia**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças, Rio de Janeiro, 2008.

FERREIRA, Aurélio. **Novo Aurélio Século XXI: O dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FITZSIMMONS, J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informações**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GONÇALVES, E. Condicionantes Internos e Externos da Atividade do Hospital-Empresa: evolução ao longo do tempo. **Revista de Administração de Saúde**. v. 2, n. 8, p. 11-14, jul./set., 2000.

HANDEM, Priscila.; MATIOLI, Caroline; PEREIRA, Filomena.; NASCIMENTO, Maria. IN: FIGUEIREDO, Nélia. (Org.) **Método e**

Metodologia na Pesquisa Científica. 2. reimpr. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2009a. p.91-118.

LACERDA, Flávia. **Gestão da qualidade: fundamentos de excelência.** Brasília: SEBRAE, 2005.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTELOTTE. M. C. **Programa Brasileiro de Acreditação Hospitalar: sua influência no credenciamento de hospitais em operadoras de planos de saúde.** Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2003. 121f.

MARTINS, M. **Aplicação da ferramenta controle estatístico de processo em uma indústria de embalagens.** Monografia (Pós-Graduação em Gestão Industrial) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2007.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Carlos. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Pearson, 2011.

NETO, A. Q. **Acreditação de Serviços e Operadoras de Saúde: Obrigatória ou Voluntária?** Disponível em: <http://setorsaude.com.br/antonioquinto/2013/04/29/novo-post-acreditacao-de-servicos-e-operadoras-de-saude-obrigatoria-ou-voluntaria/>. Acesso em 18.nov. 2015.

OLIVEIRA, O. **Gestão da qualidade: Tópicos avançados.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2009.

ONA. **Organização Nacional de Acreditação.** Disponível em: < <https://www.ona.org.br/Pagina/20/A-ONA>>. Acesso em 22/05/2015.

PALADINI, E. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBLES, A. **Custos da Qualidade - Aspectos Econômicos da Gestão da Qualidade e da Gestão Ambiental**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
ROCHA, Rudimar. **Acreditação hospitalar**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2007a.

ROSA, V.L. **Evolução da Auditoria em Saúde no Brasil**. Monografia (Especialização em Auditoria em Saúde). Centro Universitário Filadélfia. Londrina, 2012. 32f..

RUTHES, R.; CUNHA, I. Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **RAS**, São Paulo, vol. 9, n. 36, p. 93-102, jul./set. 2007.

SANCHEZ, Kristiane. **Sistema Integrado de Gestão em Organizações Hospitalares: um enfoque dirigido A Acreditação, NBR ISSO 9001, NBR ISSO 14001 e BS 8800**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. 260 f.

SENHORAS, E. A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem. **Revista Eletrônica de Comunicação & Inovação em Saúde**, FioCruz, Rio de Janeiro, vol. 1, n. 1, p. 45-55, 2007.

TÓFOLI E.; TÓFOLI I. **A Busca da Qualidade no Atendimento em empresas do Setor Supermercado da Região Noroeste do Estado de São Paulo**. Facef Pesquisa v.9 n.1 São Paulo jan-abr 2006 Disponível em: <<http://www.facef.br/facefpesquisa/2006/nr1/v9n1artigo6.pdf>> Acesso em 22.jun.2015.

VIOLATO, Rafaela; GOMES, Daniel; SILVA, Giuliano. **Qualidade no Atendimento: Supermercado Santa Laura Lins, Ltda**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Católico Salesiano, Lins, 2008.

PERCEPÇÕES DOS PROCESSOS DE *SUPPLY CHAIN* PARA CONTROLE DE INVENTÁRIO

OLIVEIRA, Débora Barrense de, Especialista*
ESTENDER, Antonio Carlos, Mestre*

Universidade Guarulhos
Pça. Tereza Cristina, 88 - Centro, Guarulhos/SP, CEP: 07020-071
Fone: (11) 2464-1700

debora.barrense@hotmail.com
estender@uol.com.br

RESUMO

Muitos fabricantes do setor automotivo estão especializando-se dentro de Centros de Distribuição para que consigam um contato mais direto com seus clientes. Verificar como a conscientização sobre os processos de *Supply Chain* pode impactar no controle de Inventário. O trabalho foi realizado através de uma pesquisa de estudo de caso e bibliográfica, classificada quanto a sua natureza como qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados realizada através de um questionário destinada aos Planejadores de materiais. Os resultados deram-se através de justificativas viáveis, relacionadas e atribuídas pelo baixo nível de capacidade de armazenagem em relação ao volume de peças já em estoque, cenário que a distribuidora enfrenta atualmente e, também, pela variedade de demanda individual de cada item, o que dificulta o planejamento. As sugestões podem requerer um longo período para atingirem os objetivos e podem contribuir, significativamente, com os volumes e valores de inventário. Ainda podem exigir um forte alinhamento entre os controles e as pessoas envolvidas.

PALAVRAS-CHAVE: Inventário. Demanda, Processos. Logística. Estoque.

ABSTRACT

Many automotive manufacturers are specializing in distribution centers to get a more direct contact with their customers. It is important to verify if the awareness of the supply chain processes can impact on inventory control. The study was conducted through a case and bibliographic research study, classified by its nature as qualitative and exploratory, with data collection conducted through a questionnaire designed to materials planners. The results were obtained through viable justifications and attributed the low level of storage capacity in relation to the volume of parts already in stock, a scenario which the distributor is currently facing, and also the variety of individual demand of each item, hindering the planning. The suggestions may require a long period to achieve the objectives, and can significantly contribute to the volumes and inventory values, and may require a strong alignment between the controls and the people involved.

KEYWORDS: *Inventory. Demand. Processes. Logistics. Stock.*

INTRODUÇÃO

O mercado automotivo é sensível em termos de variações de volume, pois lida com vários produtos de alta tecnologia e com inovações acontecendo a todo o momento. Cada linha, para cada marca, requer a maior flexibilidade de produtos, sendo que se faz necessário no posicionamento da distribuidora disponibilizar itens para o uso de materiais. Desse modo, as distribuidoras das grandes marcas tendem a manter-se cada vez mais ativas dentro da economia do país, por possuir uma variedade extremamente grande de peças, nas quais ficam mais autênticas a rotatividade e a grande necessidade de aperfeiçoar a entrega e o atendimento do cliente final.

O controle de peças em estoque deve ser um funil totalmente apurado com a demanda, pois além do fato de o inventário ser dinheiro parado, temos também que tomar muito cuidado com a questão do volume de cada peça e a quantidade de espaço que ela vai ocupar ao estacionar-se dentro dos armazéns. Muitas vezes, o problema acontece quando não há um equilíbrio entre mercadorias acumuladas e que

não possuem demanda, ou entre o que possui alta demanda, mas há escassez no estoque. Dividindo assim o que é necessário, do que pode ser descartado. Ambas as situações podem acarretar em prejuízo, pois na primeira o dinheiro investido não é revertido em vendas, sendo que em contrabalanço, na outra situação o cliente fica insatisfeito com a indisponibilidade do produto desejado.

Segundo Plossl (1985), os processos na manufatura servem para prevenir a ociosidade e o acúmulo de inventário antes das operações. Para diminuir prazos e aumentar a confiabilidade das entregas em produção sob pedidos, reduz-se o inventário, visto que o atendimento ao cliente deve ser o mais previsível possível. No entanto, ao reduzi-lo, há aumento no risco de ociosidade e enfraquece-se o nível de serviço na produção para estoque.

Dehoratius e Raman (2004) ressaltam que os processos e ações apresentam uma grande influência no resultado final, pois claros, operacionalizáveis e aliados com uma equipe de pessoas qualificadas, no setor de *Supply Chain*, são cruciais para executar as atividades. Estas, mais especificamente, no setor de Planejamento de Materiais, que serão os responsáveis para a melhoria contínua da qualidade de estoque, para possibilitar a diminuição dos impactos do problema.

Um efeito marcante é o aumento dos índices de inventário e a baixa flexibilidade dos materiais, que tende a cobrir uma enorme gama em termos de abrangência, mas geralmente tem baixo nível de intercambiabilidade de partes. Esses fatores tornam incompatíveis os objetivos de maior flexibilidade e baixo inventário, pois grandes variedades de materiais possuem demandas não proporcionais.

Várias ações podem ser tomadas para diminuir o impacto e reverter os excessos em lucros, livrando, assim, o espaço físico do armazém. Porém, deve-se criar também um cronograma semanal, mensal e anual para análise, começando por itens críticos, principalmente em volume, para liberar espaço no armazém a fim ocupá-lo, futuramente, por um inventário bom e de alto giro.

Desse modo, é necessário um planejamento acurado de cada item, o que pode ser muito trabalhoso, mas também gera uma alta vantagem competitiva, uma vez que a empresa não possui custos superiores de armazenamento e ainda consegue manter o nível de atendimento ao cliente excepcional. A partir deste cenário, como a padronização dos processos de *Supply Chain* pode impactar no controle de Inventário?

O objetivo final é verificar como a conscientização sobre os processos de *Supply Chain* atinge o controle de Inventário; identificar quais as alternativas para a redução de estoque; estruturar uma rotina de trabalho designada a solucionar o problema; identificar quais são as opiniões acerca da importância da acuracidade do estoque; compreender quais são as percepções das situações vivenciadas que fundamentam essas opiniões.

Este trabalho está estruturado em 6 seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se a revisão bibliográfica, enfocando os conceitos e referências decorrentes dos objetivos apontados acima. Na terceira seção, apresenta-se o método de pesquisa. Na quarta seção, é apresentada a descrição do estudo de caso. Na quinta, apresentamos os resultados das discussões a partir da elaboração de entrevistas e pesquisas de campo. Por fim, na sexta seção, são relatadas as considerações finais referentes à pesquisa e ao tema descrito.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 PROCESSOS PARA O CONTROLE DE INVENTÁRIO

Para Arnold (2009), Inventários são acumulações de instrumentos entre as etapas de processamento, que podem interromper sob a forma de peças, o que não tem comercialização aberta e aderida pelo mercado, mas que já foram recebidos ou estão em trânsito. Os processos apresentam uma grande influência no resultado final, pois estes, quando bem claros e operacionalizáveis, aliados com uma equipe de pessoas qualificadas, no setor de *Supply Chain*, servirão para executar as atividades e serão significativamente responsáveis na melhoria da qualidade de estoque, visto que a maioria das distribuidoras possui dificuldade em lidar com tamanha quantidade de *part numbers* (códigos) de suas peças, que devem ser mantidas nos inventários de forma a suprir a demanda dos consumidores.

Com a crescente pressão de reduzir custos e melhorar o atendimento aos requisitos dos clientes, várias organizações têm reduzido os seus níveis de estoque. Isso pode ser comprovado no aumento de implantações de sistemas de manufatura. Porém, para que

não gere riscos nos processos internos e no abastecimento dos clientes, as informações geradas pela organização devem ser confiáveis. Desse modo, concluímos que quanto menor for o nível de estoque na operação, maior deverá ser o índice de atendimento no prazo, de maneira a alavancar o nível de serviço e, conseqüentemente, contribuir de forma positiva nas vendas da organização (DEHORATIUS e RAMAN, 2004).

Um fator negativo é a geração de custos. O avanço de capital, o custo da guarda e asseguração e os riscos de perdas por prazos de validade, obsolescência ou decaimento, tornam ainda mais visível o quanto se faz necessário controlar o seu estoque (GOLDRATT, 1990). Inventários causam vulnerabilidade à organização, pois sobem a distância temporal entre a fabricação e o uso, dificultando a solução do problema que se torna um ciclo constante. Goldratt (1990) também acrescenta que inventários ocultam erros de qualidade e acrescenta que o seu excesso desestimula a investigação dos padrões de demanda já que, para qualquer tipo desta, sempre haverá material disponível. Se houver um modelo de demanda não autenticado pelo produtor, a falta de sincronismo entre fornecimento e demanda pode fazer com que se produza fora de tempo, aumentando o custo de produção.

Segundo Brown (2001), também existem fatores e processos que impedem que a organização se adeque ao cenário ideal, bem como controle os processos de recebimentos e saída e, principalmente, conscientizem os funcionários em relação à importância de serem feitas análises periódicas, visando assim o nível de qualidade de estoque previsto pela demanda. Além da análise dos processos, outros meios são necessários para melhorar a qualidade de estoque, como: treinamento dos funcionários, contagem cíclica dos materiais e regras que se referem a de importação e compras de materiais.

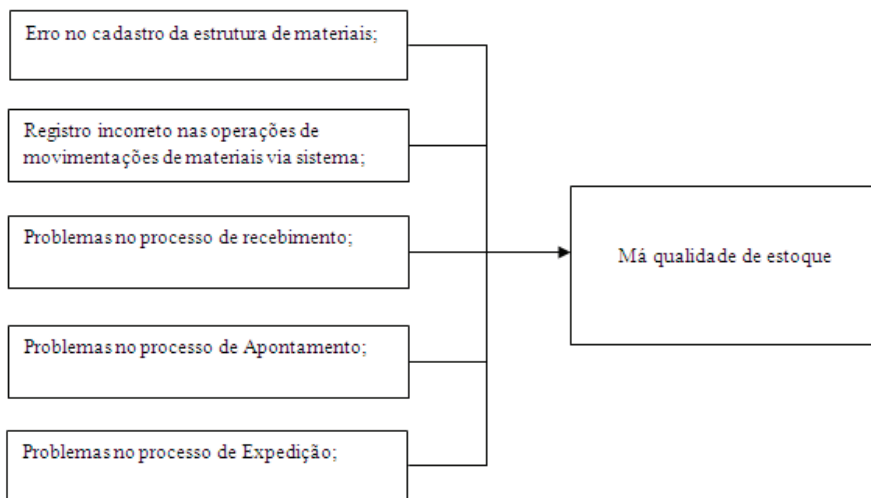
Rinehart (1960) descreve que, para a redução das divergências de estoque, temos que destacar a criação de um procedimento de inventário, constante ajuste do procedimento e sistematização do processo de transação de documentos. Assim é desnecessário o uso de grandes investimentos, já que várias dessas análises de demanda para identificar excessos podem ser feitas unicamente por planilhas de *Excel*.

Várias empresas não possuem disponibilidade de tempo e investimento para evitar esse problema, e muitas acabam optando por

procurar sanar suas deficiências em um momento tardio. É evidente que são necessárias ações preventivas para que o problema não tome uma dimensão irreversível. Desse modo, algumas ações podem ser adotadas a longo prazo, e uma das alternativas seria o uso de um sistema totalmente integrado entre fornecedores, distribuidoras e clientes. Ou, ainda, responsabilizar um funcionário segregado a fim de identificar quais são os principais erros que causam a má gestão do estoque, para que sejam evitados no futuro, e verificar as possíveis ações a serem tomadas para a solução do problema.

Segundo Drohomeretski (2009), a falta de qualidade em um estoque pode impactar de várias formas nas operações das empresas. Uma pesquisa realizada por ele, apresenta as cinco principais causas da falta de acuracidade de estoque, conforme pode ser verificado na Figura 1.

Figura 1 – Principais causas da má qualidade de estoque



Fonte: Drohomeretski (2009).

Várias são as causas e os efeitos da falta de qualidade de estoque nas organizações e na cadeia de suprimentos. Um relevante efeito ocasionado pela falta de qualidade é a dificuldade no gerenciamento do estoque (WALLER, *et al.*, 2006). São diversas as formas de atacar as

causas da falta de acuracidade, partindo desde ações que oneram alto investimento em tecnologia, até ações de menor investimento como o treinamento da equipe e a melhoria nos processos. Tendo isso em vista, a seguir temos as possíveis ações a serem tomadas para a solução do problema de acordo com o Planejador de Materiais:

Primeiro, através de dados extraídos do sistema, Oracle (sistema integrado interno da empresa que contém todas as atividades de entradas e saídas de pedidos, planejamento de produção, informações gerais etc.) é feita uma análise, seguindo o *forecast* (estimativa de vendas) para todas as peças, na qual são analisadas as que não possuem mais giro de estoque, de maneira mais crítica. No caso da área de planejamento de materiais, é feita através do valor de custo e armazenamento das peças e, então, pode-se entrar em contato com os fornecedores para verificar qual é a demanda deles em relação ao item. Caso possuam demanda média alta, pode-se realizar um processo de pedido *BuyBack*, que se trata da devolução das peças para a origem.

Para os itens que já foram substituídos e ainda possuem peças em estoque, podemos solicitar uma promoção de vendas à área comercial. Assim, ela se torna responsável por eliminar as peças. Nesse processo, tudo deve ser analisado para que não haja perda total de lucro e todos os pontos devem ser negociados. Porém, com essa iniciativa de promoção, deve-se tomar muito cuidado para que o setor de vendas não faça promoção de quantidades além das que foram solicitadas. Uma vez que o pedido foi colocado pelo cliente, não se pode informá-lo que as peças acabaram. Do contrário, teria que ser feita também uma promoção de novas peças, que não seria viável e geraria perdas para a empresa.

Para casos mais críticos, existe o processo em que ocorre *scrap* em massa, no qual as peças são destruídas pelo governo. Sendo assim, ele tem total controle sobre o processo. Como no Brasil temos vários passos burocráticos, o governo decide o que deve ser descartado ou não. Para isso, é necessária uma ação burocrática, com documentos para comprovar a baixa demanda do item, pelo período de dez anos, o que leva muito tempo. Já para facilitar existe a possibilidade de realizar um pedido *Buyback* sem lucro para plantas, em países que não sejam tão rígidos, porém assim fica muito mais inviável financeiramente.

De modo geral, cada *Planner* (Planejador de Materiais em *Supply Chain*) tem sua maneira de identificar as maiores necessidades.

Alguns usam planilhas de *Excel* para fazê-lo, outros usam o sistema interno ou até mesmo esperam que a área operacional passe suas necessidades, visto que essa última é medida pelo volume, ao invés do valor como as demais. Também foi notado que nenhum possui um padrão de tempo para fazê-lo, pois faz-se a análise semanal ou mensal. Vários *planners* também reclamam por não haver um relatório padrão que aperfeiçoe o tempo de análise e que já tenha os cálculos necessários para tal, a fim de que se torne mais fácil e menos complexo, demandando menos tempo de suas atividades.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os estudos exploratórios provêm informações sobre aspectos específicos dos fenômenos organizacionais, sobre os quais temos pouco conhecimento. Dessa forma, são usados quando pouco se sabe sobre as organizações a serem estudadas.

Durante a fase exploratória, foi realizada uma revisão teórica com o objetivo de aprofundar os conhecimentos no tema (2.1 E 2.2) e desenvolver instrumentos de coleta de dados (entrevista e observação direta). Para a segunda fase, pela natureza do assunto na literatura e prática na administração, foi adotada uma pesquisa descritiva por meio de pesquisa bibliográfica com os objetivos descritos a fim de apresentar de modo mais eficiente o problema, foram feitos também levantamento e tratamento de dados.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso da “*C. Logistics*”, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”, sobre os fenômenos observados, pois estes são estudados em um ambiente delimitado, controlado, que é específico e não será encontrado em outro lugar. Esta limitação não desaparece mesmo quando são utilizados mais que um caso como ambiente de estudo.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a recomendação de ações para a resolução do

problema proposto. O processo deve vir do que for pesquisado e não do pesquisador, além de procurar a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas de educação e administração de empresa, também parte de questões ou focos de interesses amplos, que se definem à medida que o estudo se desenvolve. Abarca, por sua vez, a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, o qual procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006).

Já para Merriam (1998), os estudos qualitativos interpretativos podem ser vistos como um conjunto de técnicas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma chegar a um acordo com o significado. Podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática.

A opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar. Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro de perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

Os dados são colhidos por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, entrevistas, observações e/ou análise de documentos. Mattos (2010) enfatiza que a entrevista “em profundidade” tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa em Administração, considerando a inadequação da metodologia quantitativa para a área, uma vez que muitos dos problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações escapam ao pesquisador quando expresso em números e estatísticas.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista, a observação direta, o treinamento, o trabalho de campo e a revisão de documentos. Estes atuam a partir de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos obtidos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os

fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo, ou seja, dos entrevistados e instrutores.

O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa/descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas e em entrevistas na cidade de Guarulhos. Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista/treinamento, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo e, ainda, há a necessidade de complementação de informações, à medida que se tornam redundantes. A entrevista qualitativa pode ser utilizada para provocar a expressão e a opinião do entrevistado sobre as questões emanadas do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa. Já o treinamento pode resultar em vários padrões diferentes de análises, o que busca as conexões conceituais entre o mundo do respondente e o Referencial Teórico, além de entender a lógica, passo a passo, de uma situação que não está clara (EASTERBY- SMITH, 1999).

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas de forma individual no local de trabalho, na empresa “*C. Logistics*”. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista semiestruturada, embasada na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas.

Segundo Flick (2009), nas entrevistas semipadronizadas, são reconstruídos os conteúdos da teoria subjetiva a partir de questões abertas, perguntas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses e questões confortativas. Esse tipo de entrevista caracteriza-se pela introdução de áreas de tópicos e pela formulação intencional de questões baseadas em teorias científicas sobre o tópico, reconstruindo os pontos de vista subjetivos. Na entrevista centrada no problema, combinam-se narrativas com questões que visam focalizar a opinião do entrevistado em relação ao problema. Portanto, o interesse está nos pontos subjetivos e a pesquisa baseia-se em um modelo do processo, com o objetivo de elaborar teorias, com questões voltadas para o conhecimento sobre os fatos ou processo de socialização.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa de campo consiste na observação de fenômenos e fatos de maneira

espontânea, como ocorre na coleta de dados, que requer do pesquisador habilidades e clareza quanto ao que vai coletar, e como obterá as informações que devem estar conectadas diretamente aos objetivos.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), é importante ressaltar que o método de observação participante implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico, valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa quando se quer conseguir informações e conhecimentos referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda com a intenção de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles.

Para a definição dos benefícios decorrentes da implantação de um padrão para Análises de Inventário, os entrevistados e instrutores são Analistas de Planejamento de Materiais, que solicitaram o anonimato. Um dos propósitos de utilizar as entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa em Administração, é explorar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional. Isso atende, principalmente, a finalidades exploratórias, ao abordar experiências e pontos de vistas dos atores inseridos nestes contextos.

3 C. LOGISTICS

No início da década de 70, seguindo a trajetória de alguns de seus grandes clientes mundiais, a norte-americana “*C. Engine*”, vinda de Columbus, Indiana (EUA), instalou-se no Brasil, atraída por novas oportunidades de mercado dentro das fronteiras nacionais. A subsidiária foi constituída legalmente em 1971, sob a razão social de “*C. Brasil*”, e cresceu de maneira avassaladora com o passar dos anos.

Por ser uma empresa de grande porte, houve oportunidades para o surgimento de várias distribuidoras, cada uma com sua metodologia e modelo a ser cumprido. Uma de suas principais, a “*C. Logistics*”, é utilizada como base de pesquisa para este artigo. Essa companhia faz suas projeções financeiras a sua maneira, assim, é uma sede com administração totalmente diferente das demais.

A estratégia de expansão da fabricante de motores permite um inventário mais amplo de peças, a fim de agilizar a distribuição e, conseqüentemente, os serviços de reparos e pós-vendas. Ao redistribuir o estoque de peças global para os Centros de Distribuição Regionais, a “C. Brasil” reduz, significativamente, o tempo de atendimento para os pedidos de ações e de emergências, pois com carregamentos de peças enviadas a partir de outros distribuidores toda semana, garante a disponibilidade em estoque mais próximo da base física dos clientes.

Para o mercado brasileiro, a “C. Brasil” realizou melhorias no Centro de Distribuição de Peças, em 2012, para consolidar, em um único endereço, componentes de reposição de diversas unidades de negócios da empresa. Esse local, onde é realizado o gerenciamento logístico do pós-venda, tornou-se responsável por recebimentos e envios de materiais, e conta com um time de 137 profissionais.

A maioria das distribuidoras torna-se mais lenta à medida que suportam grandes quantidades de circulação de itens. Por outro lado, ela também está propensa à movimentação de pequenos pedidos, que podem ser de peças já obsoletadas ou, até mesmo, não mais produzidas pelo fornecedor. No caso da “C. Logistics”, o comprometimento com o cliente final é colocado sempre como primordial, então, tudo é feito além do possível para que a entrega do material seja realizada. Desta maneira, a empresa sofre ao lidar com tamanha quantidade de peças que devem ser mantidas nos inventários ou com itens que chegaram em diversas ocasiões divergentes, o que fragiliza a saúde do inventário da organização.

O problema se dá quando a companhia não possui um foco para verificar a qualidade de seu estoque, mesmo sabendo de sua importância. Isso ocasiona a redução do espaço para o armazenamento de peças, que, conseqüentemente, impacta na capacidade operacional da produção. Cada planejador de materiais se responsabiliza para controlar certa quantidade de itens. Como cada um tem sua maneira de visualizar as prioridades de suas tarefas e certificar-se da importância das análises de inventário, cabe a decisão individual de considerar se isso se tornará parte de sua rotina ou não. Desse modo, é fundamental que sejam estipulados processos e que haja treinamento e conscientização dos profissionais, para que estes sejam capacitados e possuam entendimento quanto à importância do assunto.

O impacto das decisões tomadas a respeito das particularidades de cada item pode ser bastante relevante para os clientes, pois estes estão sujeitos a utilizar os serviços de garantia e assistência técnica, no caso de quebras de componentes dos produtos adquiridos, e também vão exigir rapidez e prontidão de atendimento pós-venda. Além disso, devido à dificuldade no planejamento e previsão de saída de peças para alguns *comoditys* (como é chamada a separação dos tipos de itens desse setor), e à variada gama de produtos oferecidos, a manutenção do inventário se torna muito custosa e, caso não seja bem administrada, pode comprometer o fluxo de caixa da empresa.

Dentro dos processos de compra, venda e revenda, se faz necessária a flexibilidade que precisa estar atrelada a baixos níveis de inventário, bem como a altos giros de estoque, pois a saúde financeira das empresas depende disso. A distribuidora estudada está mais atenta a cada sinal de excesso de inventário, porém, fica difícil controlar os níveis de estoque quando se movimentam altas quantidades de pedidos. Desse modo, mesmo com a busca incessante pelo aprimoramento dos processos e disponibilidade das peças, a condição perfeita fica muito distante do que se é esperado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas e, a partir deste cenário, os resultados do estudo visaram responder como a padronização dos processos de *Supply Chain* pode impactar no controle de inventário dentro da organização. Demonstrem, assim, as sensações que os entrevistados envolvidos sentem sobre o assunto.

As informações transmitidas em forma de entrevistas e observações foram compactadas e diluídas nas características em comum apresentadas pelos entrevistados (Quadro 1).

Quadro 1 - Visões acerca da importância da adequação do estoque

Responsável:	Resultados de Discussões
Planejador de Materiais (<i>Planner</i>) (5)	De modo geral, conclui-se que a maioria dos <i>Planners</i> sabe qual é a importância de se analisar o inventário. Porém, afirmaram que não possuem tempo para fazê-lo e que a tomada de ação e decisão é demorada. Sendo assim, deve-se corrigir cada particularidade, tendo em vista a política e as necessidades atribuídas pela empresa. Não existe um padrão no sistema e/ou um relatório que facilite algum tipo de análise para verificação do <i>status</i> atual, portanto, esta ainda não faz parte da rotina de trabalho. Igualmente, todos os planejadores entendem como isso impacta nos lucros e no desempenho da empresa, pois se trata de um custo irreversível, no qual o próprio estabelecimento de trabalho está sufocado, o que atrapalha, também, a produtividade dos operadores.
Estagiários de Materiais (2)	As estagiárias da área ainda desconhecem a prioridade deste controle e não possuem noções básicas sobre o assunto. Sabe, apenas, que se trata de um meio para verificar um custo de materiais já existentes. É indispensável que elas sejam responsáveis pela extração de relatórios. Por isso, sentem a necessidade da criação de um documento mais prático e fácil de ser analisado, de modo que elas próprias possam fazê-lo, para garantir que a atividade aconteça periodicamente. Deste modo, são necessárias que sejam esclarecidas quais alternativas podem ser usadas, de acordo com as políticas da empresa. Ambas entendem que se trata do valor de material em estoque sem venda, porém ainda não compreendem o impacto real para a companhia.
Auxiliar Administrativo (3)	Possuem conhecimento sobre o assunto, mas com uma visão diferente, pois fizeram parte do time operacional da Distribuidora. Essa visão lhes foi dada a partir dos gargalos que os excessos de estoque geram na operação, os quais dificultam a mobilidade e o transporte de peças dentro do armazém. Tal situação deixa a equipe operacional ociosa, pois as peças que estão no estoque (como excesso) não serão vendidas e, provavelmente, passam bom tempo de sua vida útil paradas, ocupando espaço de peças de alto giro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os funcionários percebem que a empresa é um grande armazém, mas com pouco espaço. Por outro lado, não julgam importantes as

informações, porque muitas vezes creem que só é necessário falar de números e não de espaço físico.

Dehoratius e Raman (2004) concluem que, para amenizar essa problemática, os gerentes precisam identificar a causa de raiz dos erros de registros de estoque e determinar o impacto disso nas atividades da organização, partindo, assim, para a realização de um plano para melhorar o índice de qualidade de estoque.

Pode ser observado que não possuímos um processo totalmente robusto, pois cada um resolve o problema do modo mais adequado a fim de gerar mais benefício para seu próprio setor. Desse modo, foi analisado que seria necessária a cobrança de algum tipo de apontamento que integre todos os envolvidos do nosso setor e, se possível, que seja compacto e imponha as necessidades de todos. Sendo assim, junto ao Supervisor da área, foram atribuídas algumas ações que podem ser tomadas para prevenção do acúmulo de estoque:

1. Junto ao setor de Tecnologia da Informação, foi desenvolvido um relatório mais completo que poderia ser extraído do sistema, para que não haja a necessidade de utilização de outros documentos;
2. Os estagiários da área de Planejamento de Materiais devem extrair o relatório e fazer as alterações necessárias para demonstrar somente os itens que têm maior valor agregado e menor giro de estoque, a fim de identificar e analisar os possíveis excessos;
3. Também como atividade do estagiário, deve ser feita a análise inicial crítica por valor, quantidade, item e ocorrência;
4. Identificar e deixar à vista os maiores vilões por fonte – Top 10 por item designado por planejador – para enviá-los ao responsável;
5. Cada planejador de materiais deve, então, verificar quais as possíveis ações que podem ser tomadas para a dissolução de cada item, especificamente;
6. Encaminhar para os gestores verificarem o que pode ser feito em cada ocasião particular;
7. Encaminhar para os líderes da C. Logistics global, a fim de que estes tomem as iniciativas descritas.

Por fim, complementamos que há necessidade interna de processos mais elaborados como relatórios, sistemas de gestão bem

desenvolvidos, dentre outras ferramentas para ter total controle sobre o gerenciamento de peças e quantidades que dão entrada no armazém. Para isso, se faz necessária uma gestão mais otimizada, com o objetivo de garantir o suprimento dos pedidos dos clientes. Nesse caso, ferramentas de gestão podem ser verdadeiras auxiliares para analisar o estoque e buscar o equilíbrio na movimentação de mercadorias. E elas podem ser simples, como planilhas, ou até totalmente automatizadas em um sistema integrado, que conste entrada e saída de produtos, quantidades e valores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi o de levar o leitor a refletir como a conscientização sobre os processos pode evitar o excesso de material e como isso pode impactar dentro das organizações, ao questionar como a padronização e criação de novos processos podem influenciar positivamente na diminuição de estoques. Contudo, fica evidente que a conscientização dos funcionários sobre o assunto é de total importância para o surgimento de resultados e alcance das expectativas, pois as pequenas ações podem comprimir uma situação que, quando normalizada, gerará vantagem competitiva e lucros para a Distribuidora.

A partir do momento que temos uma gestão de estoques coerente com as necessidades dos clientes, a empresa ganha crédito sobre a opinião deste, que acaba tendo preferência pela marca. Ou seja, como é atendido plenamente, fideliza e alavanca as vendas e gera lucros à companhia. Em uma corporação com essas competências plenas, também é visível a otimização de sua linha de produção – no caso das distribuidoras, se dão nos processos de recebimento, embalagem e saída de materiais – que, por sua vez, fica menos sufocada e garante a movimentação segura dos itens.

A “C. Logistics” já está refletindo bons resultados, porém ainda há grandes pontos a serem desenvolvidos para a sua eficiência total. Assim, os profissionais focam totalmente nos procedimentos apontados em “Resultados e Discussões”, já reconhecidos pelas demais redes “C. Logistics” pelo desenvolvimento da iniciativa e pelos efeitos positivos alcançados até o presente momento.

A respeito das limitações da pesquisa, destaca-se o tamanho

da amostra, que não pode ser tratada como caso único, já que ocorre dentro de várias organizações. Porém, é dimensionada em variados ângulos, nos quais cada caso é único e exclusivo, quando levadas em consideração as necessidades básicas disponibilizadas pelas empresas. Isso impossibilitou a comparação com outras organizações, a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes entre si. O esforço da investigação permitiu identificar outros meios utilizados em uma empresa, abrindo espaço para futuras pesquisas.

A contribuição mais relevante é de natureza gerencial/empírica pois, durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados a identificação dos fatores humanos que impactam na gestão de estoque. Por outro lado, foi possível evidenciar as características organizacionais, nas quais pode-se observar que a questão aqui levantada foi gerada dentro de diversas outras organizações, de dimensões e segmentos variados, evidenciando a falta de preocupação sustentada por todos que convivem com a situação.

Como sugestão para estudos futuros, podem ser ampliadas as referências e a análise dos resultados de cunho quantitativo de múltiplo caso. Consequentemente, expandir a análise dos resultados e das referências nesse segmento, a fim de garantir que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre os impactos da má gestão de estoque, e conscientizar todos os envolvidos, ao permitir que tenham os conhecimentos necessários para as ações beneficiárias do assunto em prática.

Conclui-se, por fim, que o amadurecimento, a conscientização e o treinamento do pessoal podem impactar positivamente na redução de excessos de inventário, uma vez que a validação da existência do problema deve ser feita periodicamente para garantir a solução ou a prevenção dela. Tal atitude preserva os clientes, pois o fornecimento de material é a alma pela qual a empresa vive, e o modo como isso é feito faz com que ela se destaque frente às demais companhias.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 2009.

BROWN, K. L; INMAN R. A. & CALLOWAY J. A. **measuring the effects of inventory inaccuracy in MRP inventory and delivery performance**. Production Planning & Control, v. 12, v. 1, p. 46-57, 2001.

DEHORATIUS, N. e RAMAN, A. **Inventory record inaccuracy: An Empirical Analysis Management Science**. Working Paper, University of Chicago, Graduate School of Business. Supply Operations, 2004.

DROHOMERETSKI, E. **Um estudo do impacto das formas de controle de Inventário na acuracidade de Estoque**. 2009. 157 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná, 2009.

EASTERBY-SMITH, M. et **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

F L O R E S , J . F . **A n á l i s i s** de dados **cu**alitativos **ap**licaciones a la **investigación** educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: Silva, A. B., Godoy, C. K., 2006.

GOLDRATT, E.: **Theory of constraints**. Great Barrington: North River Press, 1990.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Org.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina, 2003. p.11-25.

MATTOS, P. L. C. L. **Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem.** In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2. ed. São Paulo, 2010, p. 347-374.

MERRIAM, S.B.: **Qualitative research and case study applications in education.** 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

PLOSSL, G. **Production and inventory control.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais.** 2. Ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RINEHART, R.F. **Effects and causes of discrepancies in supply operations.** Operations Research, v. 8, n. 4, p.543–564, 1960.

RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. **From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal.** *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-461. 2004.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method.** Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

WALLER, M. A., et al. measuring the impact of inaccurate inventory information on a retail outlet. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17 n. 3, p. 355-376, 2006.

O LEVIATÃ SOVIÉTICO: ESTADO HOBBSIANO E AUTOCRACIA STALINISTA NA RÚSSIA REVOLUCIONÁRIA

SILVA, Newton Ferreira da, Doutor*

* Instituto Federal de São Paulo (IFSP) - Campus Jundiaí.
Av. Dr. Cavalcanti, 396 - Centro, Jundiaí/SP, CEP: 13201-003
Fone: (11) 2434-2099
prof.newton@bol.com.br

RESUMO

A autocracia comandada por Stalin, na Rússia Soviética pós Revolução de Outubro de 1917, notabilizou-se pelo extremo controle que os órgãos políticos possuíam sobre a maior parte dos habitantes daquele país. Tal controle, que além de físico era igualmente intelectual, engendrou um tipo de Estado que, assim como o Leviatã de Hobbes, tinha poderes absolutos e era quase onipresente. Algumas características comuns pertinentes aos dois Estados – o hobbesiano e o stalinista – serão sucintamente tratadas nas páginas a seguir.

PALAVRAS-CHAVE: Estado. Controle. Autocracia. Hobbes. Stalin.

ABSTRACT

The autocracy commanded by Stalin in the Soviet Russia post Revolution of October 1917 was known by the extreme control that the politic organisms used to have upon the major part of the inhabitants from that country. Such control, that was physical and intellectual, created a kind of State that, just like the Leviatã of Hobbes, had enormous power and was almost omnipresent. Some common features present on both States – the Hobbesian and the Stalinist one – are going to be briefly analyzed in this essay.

KEY WORDS: *State. Control. Autocracy. Hobbes. Stalin.*

INTRODUÇÃO

A viabilidade ou a constatação histórica da existência de algum modelo de Estado inspirado pela teoria contratualista de Thomas Hobbes foi o motivador central do paralelo que pretendemos arquitetar neste ensaio. Para tanto, passaremos a refletir sobre um dos modelos de governo mais complexos e marcantes do século XX: a União Soviética sob o regime discricionário stalinista. Obviamente que a autocracia de Iosif Stalin não se baseou direta ou indiretamente nas diretrizes colocadas por Hobbes em sua obra máxima “Leviatã”, todavia, como poderemos asseverar durante a análise destas notas introdutórias, é fato que, em alguns aspectos, o stalinismo estatal guarda várias semelhanças com aquela teoria geral do clássico pensador inglês.

1 A IMPRESCINDIBILIDADE DO ADVENTO DO ESTADO

Segundo Thomas Hobbes (2004), é imprescindível ao homem organizar-se coletivamente através de um acordo comum entre os membros de determinada comunidade para garantir a sua sobrevivência. Esta necessidade se deve ao fato de que o homem isolado, sozinho em seu estado natural, tem a tendência de estar sempre em competição com os demais – seus semelhantes – em busca de benefícios e glórias individuais. Tal situação, além de provocar uma instabilidade permanente no local onde vivem, pode acarretar a própria dizimação da espécie em determinadas plagas. Assim definiu o autor:

(...) durante o tempo em que os homens vivem sem um poder comum capaz de os manter a todos em respeito, eles se encontram naquela condição a que se chama guerra; e uma guerra que é de todos os homens contra todos os homens (HOBBS, 2004, p. 109).

Nesse contexto ainda pré-social, sem a instituição de nenhum tipo de legislação, os conceitos do que é justo ou injusto não existem

e todos os homens têm direito a todas as coisas – trata-se de uma circunstância de extrema beligerância. Há uma clara noção de que o que definirá a posse ou não de determinado objeto ou até mesmo a preservação de sua vida, é tão-somente o seu poder individual. Destarte:

Cada homem detém, devido ao natural e necessário apetite de sua própria conservação, o direito de proteger-se a si mesmo com a sua força individual, o que é uma condição de guerra...(HOBBS, 2004, p. 149).

Mais:

Onde não há poder comum não há lei, e onde não há lei não há injustiça. Na guerra, a força e a fraude são as duas virtudes cardeais. A justiça e a injustiça não fazem parte das faculdades do corpo ou do espírito (HOBBS, 2004, p. 110).

Diante desse quadro primitivo e não-civilizado de manifesto caos, os homens passam a procurar algum tipo de diálogo com os demais correspondentes de sua espécie. Temendo pela fatalidade de sua existência sobre a Terra e querendo fazer dela uma experiência mais aprazível e produtora, os homens acordam em fazer um pacto social entre si. O ideal de um acordo que garanta a manutenção da paz e de uma vida tranquila torna-se patente no momento em que este se estabelece e passa a reger a vida dos seres humanos – agora já restringidos socialmente, em troca de segurança, em suas liberdades naturais e individuais. Estes estímulos e anseios que resultam na elaboração de um contrato social entre os homens, é assim definido por Hobbes (2004, p.111):

As paixões que fazem os homens tender para a paz são o medo da morte, o desejo daquelas coisas que são necessárias para uma vida confortável, e a esperança de consegui-las através de trabalho. E a razão sugere adequadas normas de paz, em torno das quais os homens podem chegar a um acordo.

Não obstante à importância do advento deste pacto entre os homens já organizados em comunidades, tal acordo se mostra pouco eficaz no que tange o real controle dos ímpetus individuais dos seres humanos. Diante de nenhum tipo de coerção ou intimidação institucionalizada, tal convenção coletiva – devido à incipiência de sua forma – se mostra quase que completamente insuficiente na sua função de suposta panaceia dos males humanos. Segundo Hobbes:

(...) os pactos, não passando de palavras ao vento, não têm força para obrigar, dominar, constranger ou proteger ninguém, a não ser a que deriva da espada pública (2004, p.146). E os pactos sem a espada não passam de palavras, sem força para dar a menor segurança a ninguém (2004, p.141).

Por conseguinte, afirma o autor, que mais do que simples concordâncias formais entre si, surge nos homens a necessidade de criar uma entidade, um órgão superior a todos eles de maneira geral, qual seja, o Estado. Nesse sentido:

Não é de admirar que seja necessária alguma coisa mais, além de um pacto, para tornar constante e duradouro seu acordo: ou seja, um poder comum que os mantenha em respeito e que dirija suas ações no sentido do benefício comum (HOBBS, 2004, p.143).

Essa instituição, denominada igualmente de Leviatã por Thomas Hobbes, seria uma projeção do próprio ser humano, porém com uma força maior para consolidar a harmonia social entre os diversos cidadãos. Seria o responsável por coagir toda a comunidade no sentido de obter a consecução de seu objetivo máximo, a paz entre os homens.

Porque pela arte é criado aquele grande *Leviatã* a que se chama *Estado*, (...) que não é senão um homem artificial, embora de maior estatura e força que o homem natural, para cuja proteção e defesa foi projetado (HOBBS, 2004, p. 27).

Desse modo e sob esse prisma, podemos asseverar que Hobbes chega à conclusão de que não há paz sem nenhum tipo de sujeição; esta é, de fato, o preço que os seres humanos têm de pagar para alcançar as condições objetivas ideais de sua reprodução social num contexto pacífico. O Estado, novo maestro-mor das relações sociais, coordena e rege a vida dos indivíduos na comunidade. De certo, tão-somente consegue fazê-lo ao contar com poderes quase ilimitados para fazer valer as suas predileções e determinações. Com o propósito de livrar-se daquela situação prévia de grandíssima agitação e desorganização, os homens optam por instituir um órgão a que, de antemão, já estão dispostos a subjugar-se e a subordinar-se.

Mesmo assim, Hobbes constata muitas vantagens na adoção desse novo tipo de controle social. Os limites impostos à liberdade são contrapostos com garantias de manutenção de suas vidas.

[A] restrição sobre si mesmos sob a qual os vemos viver nos Estados, é o cuidado com sua própria conservação e com uma vida mais satisfeita. Quer dizer, o desejo de sair daquela mísera condição de guerra que é a consequência necessária das paixões naturais dos homens, quando não há um poder visível capaz de os manter em respeito, forçando-os, por medo do castigo, ao cumprimento de seus pactos...(HOBBS, 2004, p.141).

Mais do que defender uns aos outros de ataques que possam advir de diferentes querelas individuais, o Estado tem como prerrogativa essencial também o resguardo da região onde se estabelece e da qual é representante legítimo: deve garantir a proteção de sua população contra invasões de inimigos estrangeiros. Efetivamente, deve dar totais condições de que “mediante o seu próprio labor e graças aos frutos da terra, possam (homens e mulheres) alimentar-se e viver satisfeitos...” (HOBBS, 2004, p.144).

Para tanto, ao Estado deve ser conferida toda a força e poder de cada homem tomado individualmente. Na figura de representante direto desse Estado e incorporando todo o poder a ele repassado, estaria um homem ou uma assembleia de homens. Tanto estes como aquele seriam soberanos no que concerne às decisões que poderiam tomar:

Todos submetendo assim suas vontades à vontade do representante, e suas decisões à sua decisão. (...) graças a esta autoridade que lhe é dada por cada indivíduo no Estado, é-lhe conferido o uso de tamanho poder e força que o terror assim inspirado o torna capaz de conformar as vontades de todos eles, no sentido da paz em seu próprio país, e da ajuda mútua contra os inimigos estrangeiros. É nele que consiste a essência do Estado... (HOBBS, 2004, p.144).

O poder soberano de “usar a força e os recursos de todos, da maneira que considerar conveniente, para assegurar a paz e a defesa comum” pode ser alcançado de duas formas de acordo com a teoria hobbesiana: a primeira delas ocorre através da concordância voluntária entre os homens de determinada localidade que eleva ao poder um homem ou uma assembleia deles, pelo qual concordam em submeterem-se com o objetivo de ser por ele(s) protegidos. Isto é, há algum tipo de eleição ou nomeação democrática do soberano que guiará a província. Nesse modelo de pacto social, os homens (tomados individualmente) são autores de tudo o que o soberano fizer, “tal como fossem seus próprios atos e decisões, a fim de viverem em paz uns com os outros e serem protegidos dos restantes dos homens” (HOBBS, 2004, p. 147).

Qualquer atitude do soberano, por mais arbitrária que possa parecer, deve ser considerada como uma atitude das próprias pessoas que o alçaram àquela posição de comando. Ademais:

Se a maioria, por voto de consentimento, escolher um soberano, os que tiverem discordado devem passar a consentir juntamente com os restantes. Ou seja, devem aceitar reconhecer todos os atos que ele venha a praticar, ou então serem justamente destruídos pelos restantes (HOBBS, 2004, p. 147).

Por outro lado, há um tipo de Estado no qual a tomada do poder ocorre pela força ou pela imposição, sem nenhum tipo de consentimento explícito da população, que passará a ser subjugada pelo novo soberano auto-instituído. Esse Estado, denominado “Estado por aquisição”, caracteriza-se pelo surgimento de um poderio superior que passa a determinar a submissão dos súditos ao aparelho estatal sob pena de morte e privações. Utilizando-se de recursos metafóricos, Hobbes (2004, p. 144) assim definiu o grau de poder adquirido nesse modelo de Estado, cujo soberano é nomeado sem a participação direta da comunidade a qual ele passará a representar:

(...) como quando um homem obriga seus filhos a submeterem-se, e a submeterem seus próprios filhos, à sua autoridade, na medida em que é capaz de destruí-los em caso de recusa.

2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DO ESTADO HOBBIANO E DOS PODERES DO SOBERANO OBSERVADAS NO GOVERNO DE IOSIF STALIN

Dadas as coordenadas iniciais da teoria geral do Estado de Thomas Hobbes, a nós já é facultada a possibilidade de pensarmos o mesmo em relação ao governo de Iosif Stalin, que comandou, ditatorialmente, a URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas) no período de 1929 a 1953.

Mesmo tendo em mente que Stalin assumiu o governo soviético sem nenhum tipo de sufrágio universal, a problemática da diferenciação do modelo de Estado adquirido por aquisição ou por instituição não vem a tornar-se relevante nesse ensaio. De fato, o nosso principal objetivo é traçar, em linhas gerais, alguns paralelos existentes entre o poder que o soberano deveria possuir, segundo a teoria hobbesiana, e o poderio efetivamente posto em prática pelo ditador georgiano durante a “era de ferro” do seu governo.

Para a consecução desse objetivo, partiremos de diretrizes gerais que, de acordo com Hobbes, deveriam fazer parte de qualquer modelo governamental liderado por um soberano, para, logo na sequência,

buscarmos subsídios históricos que possam consubstanciar e corroborar a nossa hipótese de semelhança entre a teoria e a realidade que, neste momento, estamos tentando descortinar.

Thomas Hobbes defende, em sua teoria, que somente um Estado forte e extremamente interventor, em todas as esferas da sociedade, pode organizar os grupos humanos de um modo que tornasse impraticável o regresso deles à sua condição selvagem e natural. O Estado-Leviatã, como já afirmado há pouco, tem de ser o limitador, o moldador daquele homem individualista e possessivo da fase pré-contratual. No exercício desse poder unificador e pacificador, o soberano teria a liberdade de agir da maneira que achasse necessária para alcançar tal intento. Nas palavras do próprio pensador inglês:

Dado que o soberano está encarregado dos fins, que são a paz e a defesa comuns, entende-se que ele possui o poder daqueles meios que considerar mais adequados para o seu propósito (HOBBS, 2004, p. 149).

Segundo Daniel Aarão Reis (1997), este processo de crescente aumento do poder estatal foi observado com extrema intensidade na Rússia soviética dos anos stalinistas. Com a ascensão de Stalin ao poder:

Instaurou-se, de forma hesitante no início, e com cada vez mais força e decisão nos momentos seguintes, um processo inaudito de mobilização e de estatização da sociedade, uma economia comandada ou mobilizada, diretamente controlada e impulsionada pelo poder político, uma revolução pelo alto (REIS FILHO, 1997, p. 115).

A presença do Estado-Leviatã realmente se fazia sentir em todos os nichos de reprodução social. Tal como Hobbes havia pregado, o poder central invadia todas as esferas da sociedade – não havia a mínima possibilidade de viver nele e não senti-lo ou presenciá-lo. Aarão Reis reforçou essa tese quando afirmou que Stalin no comando da URSS:

Como um antigo imperador asiático, raro aparecia. Mas era onipresente. Como um dirigente máximo de uma nação moderna, trabalhava intensamente no controle de todos os dossiês mais importantes, bem informado. Mas não descurava dos detalhes, porque deles dependia muitas vezes o sucesso das grandes decisões (REIS FILHO, 1997, p. 136).

Eric Hobsbawm, renomado historiador inglês, ao tecer comentários sobre o modelo político posto em prática nos anos da supremacia stalinista, igualmente reforçou a grande centralização do poder que ocorreu concomitante à invasão dessa marca em todas as estruturas públicas e privadas nacionais. Com efeito, todos tiveram que se subordinar às determinações do soberano soviético, que possuía um audacioso plano de industrialização para o país.

(...) o sistema se tornou uma autocracia sob Stalin, e uma autocracia buscando impor controle total sobre todos os aspectos das vidas e pensamentos de seus cidadãos, ficando toda a existência destes, até onde possível, subordinada à consecução dos objetivos do partido, definidos e especificados pela autoridade suprema (HOBSBAWN, 2004, p. 377-8).

Outra característica semelhante entre a pregação hobbesiana e o stalinismo que, além de saltar aos olhos, se configura assaz importante, refere-se ao controle ideológico que o soberano deve ter sobre os seus súditos. A censura prévia de teorias, textos e livros faz parte, segundo Hobbes, das funções que o mandatário principal de uma nação deve possuir. Assim:

(...) compete à soberania ser juiz de quais as opiniões e doutrinas que são contrárias à paz, e quais são as que lhe são propícias(...) deve examinar as doutrinas de todos os livros antes de serem publicados(...) Pois as ações dos homens derivam de suas opiniões, e é no bom governo

das opiniões que consiste o bom governo das ações dos homens, tendo em vista a paz e a concórdia entre eles (HOBBS, 2004, p. 148).

Tais aspectos de imposição de uma censura prévia e de controle total do Estado no que concerne à veiculação de quaisquer tipos de informações ou teorias, também foram, segundo o filósofo húngaro Georg Lukács, largamente encontrados durante a análise dos métodos stalinistas de fiscalização e domínio ideológico da população. Nesse sentido, realmente impressiona a proximidade do pensamento de Hobbes com o pragmatismo de Stalin:

(...) na centralização espiritual criada por ele era impossível que uma teoria qualquer se firmasse de maneira estável sem por ele ter sido menos autorizada... (LUKÁCS, 1967, p. 34).

A produção de conhecimento – e a sua subsequente disseminação e publicação – ficou completamente subordinada às necessidades do governo central russo. A manipulação era tamanha que houve inclusive uma inversão no papel da arte literária – de potencial denunciadora da realidade oprimida da URSS passou à justificação e legitimação dela.

Toda a ciência e toda a literatura deviam servir exclusivamente às exigências propagandísticas formuladas pela alta direção, quer dizer, por Stalin. A compreensão e elaboração autônoma da realidade através da literatura era cada vez mais erradicada. A literatura “partidária” já não deve refletir criadoramente a realidade objetiva, mas ilustrar de forma literária as decisões do partido (LUKÁCS, 1967, p.40).

A centralização exacerbada de poder nas mãos de um soberano sempre encontrou respaldo na teoria do Estado de Thomas Hobbes. De acordo com ele, nada poderia ser decidido ou nenhuma medida poderia ser tomada sem a expressa anuência do líder da nação. Essa monitoração intensiva e, ao mesmo tempo, extensiva (à medida que visava alcançar cada indivíduo na sociedade) seria de suma importância para garantir que a “espada pública” cumprisse seu intento principal de evitar que o homem retornasse à sua animalésca e bestial condição natural. Para tanto:

Seu poder não pode, sem seu consentimento, ser transferido para outrem, não pode aliená-lo; não pode ser acusado de injúria por nenhum de seus súditos; não pode por eles ser punido. É juiz do que é necessário para a paz, e juiz das doutrinas; é o único legislador, e supremo juiz das controvérsias; (...) é a ele que compete a escolha dos magistrados, conselheiros, comandantes, assim como todos os outros funcionários e ministros; é ele quem determina as recompensas e castigos, as honras e as ordens (HOBBS, 2004, p. 163-4).

Ato contínuo, este mesmo líder jamais poderia ser contestado em suas arbitrariedade ou decisões:

Os mandamentos daqueles que têm o direito de mandar não devem ser censurados nem discutidos por seus súditos.

E a submissão da população seria imposta pela gratidão ou pelo medo (força):

Sendo a preservação da vida o fim em vista do qual um homem fica sujeito a outro, supõe-se que todo homem prometa obediência àquele que tem o poder de salvá-lo ou de destruí-lo (HOBBS, 2004, p. 164).

Segundo Hobbes, o conceito de injustiça jamais poderia ser impetrado às ações do soberano – nem mesmo a aplicação da pena capital a qualquer um de seus súditos poderia ser considerada uma arbitrariedade. De fato, tudo e todos deveriam permanecer subservientes às determinações do comandante máximo que, pelo menos hipoteticamente, teria a sapiência necessária para não extrapolar em seus mandos e desmandos e para sempre coadunar, da melhor maneira possível, todos os anseios da população. Desse modo:

Nada que o soberano representante faça a um súdito pode, sob nenhum pretexto, ser propriamente chamado injustiça ou injúria. (...) Portanto, pode ocorrer, e frequentemente ocorre nos Estados, que um súdito seja condenado à morte por ordem do poder soberano, e apesar disso nenhum deles ter feito mal ao outro (HOBBS, 2004, p. 173).

Ademais, as restrições à liberdade de expressão e de ação seriam, indelevelmente, o ônus que a comunidade teria que arcar para o Estado objetivar a suposta proteção de todos – tanto contra eles mesmos quanto contra possíveis guerras entre os países que, porventura, poderiam ocorrer. A liberdade deve ser subjugada sob pena de maiores desgastes e provações à população. De acordo com Hobbes (2004, p.176):

Ninguém tem a liberdade de resistir à espada do Estado, em defesa de outrem, seja culpado ou inocente. Porque essa liberdade priva a soberania dos meios para proteger-nos, sendo, portanto, destrutiva da própria essência do Estado.

Essas duas sentenças de Hobbes poderiam, com efeito, servir de justificativa a todo o terror e política de expurgo, dos membros do partido comunista soviético, que o stalinismo colocou em prática durante os anos em que governou despoticamente a URSS. Hobsbawm definiu e sintetizou o que foram aqueles anos de predomínio do poder absolutamente centralizado:

Stalin, que presidiu a resultante era de ferro da URSS, era uma autocrata de ferocidade, crueldade e falta de escrúpulos excepcionais, alguns poderiam dizer únicas (HOBSBAWN, 2004, p. 371).

Neste momento, cabe aqui ressaltar, que essa superconcentração de poderes por Stalin redundava, outrossim, em um controle minucioso de quase toda a produção e economia nacionais. Obviamente que o domínio governamental, cujo eixo principal encontrava-se na Comissão de Planejamento do Estado (*Gosplan*), não se atinha somente às questões ideológicas mais proeminentes. De fato, segundo Hobsbawn, “todas as decisões eram cada vez mais concentradas no ápice do sistema soviético. A supercentralização do Gosplan compensava a escassez de administradores...” (2004, p. 372). Essa instituição, segundo Aarão Reis, ocupou-se também da administração direta da produção agrária do país:

(...) o conjunto das organizações rurais era firme e estritamente controlado pelo Estado, que fixava suas metas de produção e normas de trabalho, definia os preços de produtos, insumos e mão-de-obra e nomeava, sem debates ou controles, as direções administrativas e políticas (REIS FILHO, 1997, p. 172).

Ainda nesse sentido, Aarão Reis, que denominou o modelo de governo stalinista de sistema concentracionário, afirmou que – graças à sua propalada onipotência, onisciência e onipresença – “o homem adquiriu dimensões semidivinas. E parecia eterno” (Reis Filho, 1997, p. 184). Eric Hobsbawn tornou clarividente a dimensão real de tudo o que significou aqueles anos na URSS sob o absolutismo de Iosif Stalin:

Representava um sistema centralizado abarcando tudo, que não apenas impunha total controle físico sobre sua população como, por meio do monopólio da propaganda e da educação, conseguia de fato fazer com que o povo internalizasse seus valores (HOBSBAWN, 2004, p. 385).

Mais uma vez, a aproximação com os mandamentos de Hobbes torna-se patente através da compreensão desta última assertiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Hobsbawn, mais do que ser a ideologia oficial da administração soviética, o stalinismo tornou-se um modelo político a ser seguido por diferentes países da Europa e da Ásia, a partir do momento em que estes se declaravam “socialistas”. O exemplo mais óbvio dessa influência provocada e incitada explicitamente pelo partido bolchevique russo, nas nações recém-saídas de conflitos internos, foi a ascensão ao poder na China de Mao Tsé-Tung. Assim como Stalin, e através de sua “Revolução Cultural”, o soberano chinês impôs com mão de ferro – e à custa de milhões de vidas – a sua revolução pelo alto. Em geral, os governos de inspiração staliniana mantiveram características muito semelhantes:

Sistemas políticos unipartidários com estruturas de autoridade altamente centralizadas; verdade cultural e intelectual oficialmente promulgada, determinada pelas autoridades políticas; economias centrais planejadas pelo Estado... (HOBSBAWN, 2004, p. 385).

Tal e qual preconizou, *mutatis mutandis*, ainda nos idos do século XVII, o filósofo e pensador inglês Thomas Hobbes.

João Paulo Monteiro asseverou, em artigo publicado sobre o *Leviatã* que, para fazermos uma justa interpretação deste, devemos buscar analisá-lo dentro do contexto em que o autor estava inserido no momento de sua criação. Monteiro diz que a expansão ilimitada do poder político e econômico do Estado, defendida na citada obra, provavelmente correspondia às vicissitudes da época em que Hobbes a escrevia. Talvez o intuito do pensador fosse dar subsídios teóricos à construção de um Estado forte e interventor, que fosse capaz de evitar a repetição dos horrores – por ele testemunhado – da guerra civil inglesa deflagrada durante a década de 1640.

Georg Lukács, em artigo sobre o stalinismo, nos estimula a avarar a hipótese de que a situação da Rússia também requeria – graças à Revolução de 1917 e à guerra civil a ela subsequente – a presença de um poder centralizado e, até mesmo, despótico para guiar o país em direção ao desenvolvimento social e econômico. A industrialização da URSS dificilmente progrediria sob um modelo político democrático, sentenciou o autor.

O problema central, objetivamente consistente na obtenção de um ritmo acelerado de industrialização, era com toda probabilidade difícil de ser resolvido nos quadros da democracia proletária normal (LUKÁCS, 1967, p. 33).

Outra dificuldade imanente do estabelecimento, de um modo de produção e organização social dito socialista, era a iminência de ataque e invasão das potências imperialistas e capitalistas às nações que ousassem tentar implantá-lo. Decerto, além do subdesenvolvimento estrutural que permeava todos os setores da sociedade comandada pelos bolcheviques (economia, educação e cultura, agricultura etc.), havia ainda essa eterna preocupação concernente às tentativas de recolocação do capitalismo na ordem do dia pelos setores contra-revolucionários. De acordo com Lukács (1967, p. 31):

O atraso econômico e cultural aparecia como obstáculo difícil de ser superado numa reconstrução do país que devia ser, ao mesmo tempo, edificação do socialismo e proteção contra qualquer tentativa de restauração capitalista.

Não acreditamos ser possível isentar tais governos de inspiração política “hobbesiana” (mesmo que não o saibam) das responsabilidades advindas das suas brutalidades e arbitrariedades cometidas em nome das suas respectivas revoluções. A despeito do dado levantado por Hobsbawm de que, “na verdade, para um país atrasado e primitivo, isolado de ajuda estrangeira, a industrialização sob ordem, com todos os seus desperdícios e ineficiências, funcionou

de modo impressionante...” (2004, p. 372), acreditamos que esse tipo de sufocação legal e essa coação através de violência, além de limitar as possibilidades de expansão da inteligibilidade e criatividade da espécie humana, pode prolongar sua vida de um modo bestial e totalmente submisso – caracterizando, definitivamente, a sua renúncia à liberdade.

Sem ter a pretensão de estabelecer peremptoriamente qualquer tipo de conceito tangente à questão principal que estamos tratando nessas linhas, é a nós facultado, ao menos, chegar à conclusão de que podemos superficialmente traçar algum tipo de paralelo entre o regime stalinista e o modelo político sugerido como ideal para a organização dos homens de Thomas Hobbes. Obviamente, aqui não existe nenhuma sugestão de que o autocrata soviético se apropriou, conscientemente, das ideias daquele, contudo, a proximidade de algumas atitudes de Stalin com os dogmas do pensador inglês, mostra a infinidade de questionamentos que pode surgir a partir do momento em que relacionamos teorias clássicas a alguns capítulos determinantes da história mundial.

REFERÊNCIAS

HOBBS, Thomas. *Leviatã*. In: Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

HOBBS, Eric J. *Era dos Extremos*. 2ª edição. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

LUKÁCS, Georg. Carta Sobre o Stalinismo. In: *A Revolução Russa – Cinquenta Anos de História*. Revista Civilização Brasileira – Caderno Especial I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

MONTEIRO, João Paulo. A Ideologia do Leviatã Hobbesiano. In: GALVÃO QUIRINO, Célia, VOUGA, Cláudio e MARÇAL BRANDÃO, Gildo (orgs.) *Clássicos do Pensamento Político*. São Paulo: EDUSP / FAPESP, 1998.

REIS FILHO, Daniel Aarão. *Uma Revolução Perdida – A História do Socialismo Soviético*. 1ª edição. São Paulo: Perseu Abramo, 1997.

