



# *Editorial*

## EDITOR GERAL

Prof. Dr. Marcos Antonio Maia de Oliveira

## CONSELHO EDITORIAL

### Pareceristas

Dr. Alexandre Formigoni	Dr. Marcos Antonio Maia de Oliveira
Dr. Carlos Alberto Diniz Grotta	Ms. Marco Rodrigo da Silva Assis
Ms. Célia Lima Pizolato	Dr. Marcelo Eloy Fernandes
Dr. Daniel Nery dos Santos	Dr. Marcelo Okano
Dr. Enio F. Rodrigues	Ms. Milton Brito
Ms. Gilberto Lúcio Margarido	Ms. Rosa Maria M. Oliveira
Esp. Jane M. S. Ebersson	Ms. Robson dos Santos
Ms. João Roberto Maiellaro	Ms. Sérgio Eugênio Menino
Ms. João Pinho	Ms. Simone Afini C. Brito
Ms. Jacy Ferreira Braga	Ms. Telma Regina Bueno
Dr. Lincoln Marcellos	Ms. Vito Carone
	Ms. Wanny A. B. Di Giorgi

## COMISSÃO EDITORIAL

### Membros do Conselho Editorial

Ms. Célia Lima Pizolato  
Dr. Alexandre Formigoni  
Dr. Marcos Antonio Maia de Oliveira

## SUPORTE TÉCNICO

### Equipe

Elizangela Fraga  
Cristina Becker Nabarro  
Daniel Freitas de Jesus

## REVISTA FATEC GUARULHOS GESTÃO TECNOLOGIA & INOVAÇÃO

### ENDEREÇO

Rua João Gonçalves, 511 Centro - Guarulhos

### TELEFONE DE CONTATO

(11) 2229-0392

### WEBSITE

[www.revistafatecguarulhos.edu.br](http://www.revistafatecguarulhos.edu.br)

© 2016 Revista Fatec Guarulhos - Gestão Tecnologia & Inovação, todos os direitos Reservados.

A reprodução total ou parcial desta revista é permitida mas deverá ser referenciada a fonte. A Revista Fatec Guarulhos - Gestão Tecnologia & Inovação é uma marca registrada pela Faculdade de Tecnologia de Guarulhos no Brasil e a mesma não deverá ser copiada.

# Apresentação



Diretor da Faculdade de Tecnologia de Guarulhos, professor Universitário e Consultor na área de Logística e Transportes. Membro fundador do Grupo de Excelência Cadeias Produtivas e Logística Empresarial do CRA-SP/Conselho Regional de Administração de São Paulo/SP. Avaliador de Cursos Superiores de Graduação, Graduação Tecnológica e de Instituições de Educação Superior, pelo INEP/MEC. Consultor Especialista do Conselho Estadual de Educação de São Paulo (CEE/SP). Doutor e Mestre em Administração. Graduação em Administração e em Ciências Econômicas, Formação Pedagógica em Matemática e Pós-Graduação em Logística.

**A**presentamos com grande satisfação o lançamento da 2ª Edição da **Revista Fatec Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação**.

Ao utilizar a plataforma eletrônica, buscamos aprimorar, dentre outras vantagens, a eficiência do processo de avaliação e minimizar o tempo entre a submissão e o parecer final, além de tornar transparente o trâmite editorial porque permite que as partes envolvidas acompanhem o processo de avaliação.

Tal consideração vai ao encontro do trinômio - conhecimento - tecnologia e inovação - ao dispor acesso público e gratuito a publicações relevantes para o universo da pesquisa científica e tecnológica. Esforços estão sendo empreendidos para adaptar nosso periódico aos critérios de indexação de bases de dados que abrangem uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros.

Boa Leitura!

MARCOS ANTÔNIO MAIA DE OLIVEIRA  
Editor Geral

---

## LOGÍSTICA REVERSA DE CELULARES NA REGIÃO DO ALTO TIETÊ UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE ARUJÁ-SP

Lourismar Amorim Sousa\* E-mail: [loro\\_cs@yahoo.com.br](mailto:loro_cs@yahoo.com.br)

Marcos Antônio Maia de Oliveira \* E-mail: [marcos.maia@fatec.sp.gov.br](mailto:marcos.maia@fatec.sp.gov.br)

### RESUMO

As inovações tecnológicas contribuem para a evolução da comunicação e do conhecimento e otimizam as tarefas com rapidez no fluxo de informações, mas também, induzem ao consumo inconsciente da sociedade e conseqüentemente contribuem para a alta descartabilidade de resíduos no meio ambiente. Este trabalho tem como objetivo apresentar as conseqüências e impactos do descarte inadequado de aparelhos celulares na região do Alto Tietê com análise de caso na cidade de Arujá, com dados coletados pelo autor junto a Empresa Y Beneficiamento que atua em atividades reversas junto a grandes empresas de telecomunicações móveis e está localizada na cidade de Arujá. Os dados analisados foram coletados nos meses de fevereiro a setembro de 2016 e permitiram considerar como a Logística Reversa auxilia na recuperação do valor dos produtos após o fim de sua vida útil através dos canais reversos de destinação final.

**Palavras-chave:** Logística Reversa, Logística Reversa de Celulares - Arujá, Reciclagem.

### ABSTRACT

Technological innovations contribute to the evolution of communication and knowledge and optimize the tasks quickly in the information flow, but also induce unconscious consumption of society and thus contribute to the high disposability of waste on the environment. This paper aims to present the consequences and impacts of improper disposal of cell phones in the Alto Tiete region with case analysis in the city of Arujá, with data collected by the author from the company Y Beneficiamento which operates in reverse activities with large companies mobile telecommunications and is located in the city of Arujá. Data were collected from February to September 2016 and allowed to consider how the Reverse Logistics assists in value recovery of products after the end of its useful life through the reverse channel disposal.

**Keywords:** Reverse Logistics, Cellular Reverse Logistics - Arujá, Recycling.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente há uma grande preocupação do governo e de ambientalistas em relação à destinação de resíduos sólidos eletrônicos no meio ambiente, uma vez que a cada dia aumenta a quantidade de lixo depositado no meio ambiente e o mundo tende a se transformar em um grande lixão. Comenta-se isso, pois segundo dados do estudo *Logística Reversa de Equipamentos Eletroeletrônicos: Análise de*

*Viabilidade Técnica e Econômica* de 2015, encomendado pela Secretaria de Desenvolvimento da Produção do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (SDP/MDIC) e pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o Brasil deve gerar aproximadamente 1,100 mil toneladas de resíduos de equipamentos eletroeletrônicos (REEE) pequenos em 2015, número que deve aumentar para 1,247 mil toneladas em 2016.

O estudo em questão, avaliou o custo de implantação do sistema e a divisão de responsabilidades entre indústria, comércio, consumidores e governos federal, estadual e municipal e norteou a implantação da política de reciclagem e destinação adequada de resíduos eletroeletrônicos no País e, facilitou a definição de políticas de logística reversa para o segmento, conforme determina a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos, de acordo com o Ministério do Meio Ambiente (2016)

Disciplinou a gestão integrada e o gerenciamento dos resíduos sólidos no País, sendo o sistema de logística reversa, a responsabilidade compartilhada e a hierarquia de gestão - não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos

Ao se abordar a cadeia reversa dos celulares, pode-se colaborar com a estruturação desta e apresentar possíveis soluções aos entraves. Cabe ressaltar que a preocupação da logística com os canais reversos é recente e se dá mediante a vantagem competitiva que proporciona às empresas que a adotam com eficácia, tendo em vista o cenário consumista atual.

Atualmente mais da metade da população do mundo possui um aparelho celular devido, cremos nós, a alta evolução tecnológica – considerando inovação, design e praticidade - e a facilidade de compra, são fatores que fazem com que estes aparelhos tenham cada vez mais seu ciclo de vida reduzido e, assim, torna-se necessário que sejam projetados já em conformidade com o meio ambiente, reduzindo a quantidade de materiais tóxicos e aumentando o uso de peças recicláveis.

Com descarte acelerado, cria uma grande demanda de aparelhos usados, o que representa um dos problemas mais graves em relação ao meio ambiente. Há um aumento considerável de lixo eletrônico produzido anualmente e a situação deve ficar pior nos próximos anos. E, se não houver a adequada coleta e a reciclagem desses produtos, o ser humano terá que conviver com montanhas de lixo eletrônico tóxico, o que trará graves consequências para o meio ambiente e para a saúde pública.

Mas a crescente pressão de órgãos não governamentais (ONGs) - em nível global, como a Cell Phone for Soldiers <sup>1</sup> e Raíces de Esperanza<sup>2 3</sup>. Já a nível local (Brasil) contamos com instituições como Cedir<sup>4</sup> (Centro de Descarte e Reuso de Resíduos de Informática) e Descarte certo – Brasil<sup>5</sup> para citar algumas instituições - e da sociedade faz com que as empresas se preocupem cada vez mais em criar políticas ambientais, a fim de utilizá-las também como fator competitivo, prática que ocorre comumente entre os fabricantes de celulares.

O atendimento aos requisitos ambientais não depende somente das empresas fabricantes, mas também dos consumidores e de uma estruturação logística. Para que a estratégia funcione, os consumidores também devem estar convencidos, estes que são parte importante do processo de logística reversa destes aparelhos, e que sem sua colaboração, a estratégia pode se tornar inviável.

Temos como objetivo com este estudo apresentar as consequências e impactos do descarte inadequado de aparelhos celulares na região do Alto Tietê com análise de caso na cidade de Arujá, com dados coletados pelos autores junto a Empresa Y Beneficiamento<sup>6</sup> que atua em atividades reversas junto a grandes empresas de telecomunicações móveis e está localizada na cidade de Arujá.

---

<sup>1</sup> <https://www.cellphonesforsoldiers.com/>

<sup>2</sup> <http://www.rootsofhope.org/es/>

<sup>3</sup> A Cell Phone for Soldiers (ou “Celulares para Soldados”) recolhe celulares usados para ajudar soldados americanos a falar, de onde estiverem, com seus parentes. Os telefones doados são vendidos a uma empresa de reciclagem – em troca de cartões telefônicos pré-pagos, enviados gratuitamente aos soldados pela ONG. Já a Raíces de Esperanza é uma associação de Miami dedicada a melhorar a vida em Cuba com a doação de aparelhos celulares usados.

<sup>4</sup> <http://www.cedir.usp.br/>

<sup>5</sup> <http://www.descartecerto.com.br/>

<sup>6</sup> Nome fictício.

Para o desenvolvimento deste projeto, pesquisamos diversas bibliografias a fim de dar todo o embasamento teórico da pesquisa, analisar as informações e os dados obtidos e apresentar de maneira didática a situação do problema em questão, no caso, o funcionamento da cadeia logística reversa dos eletroeletrônicos e sua influência no meio ambiente. Este processo dará início com a coleta de informações teóricas sobre o funcionamento da cadeia reversa, dos dados referentes à reciclagem e recolhimento dos celulares e dos danos causados ao meio ambiente devido a não destinação correta deste material, e assim, traçar uma análise da situação real desta cadeia.

As informações que darão base a esta pesquisa serão oriundas da Empresa Y de Beneficiamento que atua em atividades reversas junto a grandes empresas de telecomunicações móveis e está localizada na cidade de Arujá; bem como de livros, artigos e publicações sobre o tema, consulta a sites de órgãos governamentais representativos do meio ambiente, legislações relacionadas ao tema e organizações não-governamentais, e sites relacionados à logística reversa.

Elaborou-se uma pesquisa de campo com análise documental no setor de Logística Reversa da Empresa a fim de verificar qual o fator determinante na reciclagem dos aparelhos celulares, tendo em vista duas opções: a consciência ambiental e o incentivo financeiro. Os resultados obtidos serão apresentados no item Estudo de Caso – Logística Reversa de Celulares.

O estudo está estruturado em três seções, além desta Introdução. Na segunda seção é discutida a questão do referencial teórico sobre Evolução dos aparelhos celulares, Logística Reversa. Na terceira seção, será apresentado o estudo de caso com análise dos resultados e discussões. Na última seção, são expostas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EVOLUÇÃO DOS APARELHOS CELULARES**

A história evolutiva do celular iniciou-se em 1947, quando alguns engenheiros, pensando em uma maneira de tornar a comunicação mais eficiente e fácil, tiveram a

brilhante ideia de criar um sistema que fosse capaz de efetuar a comunicação entre telefones sem fio. A ideia não era nada ruim, porém a tecnologia da época não ajudava muito. A história do telefone móvel, também conhecido como celular, começou em 1973, quando foi efetuada a primeira chamada de um telefone móvel para um telefone fixo. A partir de então, todas as teorias comprovaram que o celular funcionava perfeitamente, e que a rede de telefonia celular sugerida em 1947 foi projetada de maneira correta. Este foi um momento não muito conhecido, mas certamente foi um fato marcado para sempre e que mudou totalmente a história do mundo. (JORDÃO, 2010)<sup>7</sup>

Várias fabricantes fizeram testes entre o ano de 1947 e 1973, contudo a primeira empresa que mostrou um aparelho funcionando foi a Motorola. O nome do aparelho era DynaTAC® e não estava à venda ao público, este era somente um protótipo. O primeiro modelo que foi liberado comercialmente nos EUA foi o Motorola DynaTAC® 8000x (figura 1), pois alguns outros países já haviam recebido aparelhos de outras marcas, isso ainda no ano de 1983, ou seja, dez anos após o primeiro teste realizado. (JORDÃO, 2010)



**Figura 1** - Primeiro Celular DynaTAC 8000x – Motorola  
**Fonte:** JORDÃO (2016)

A primeira geração da telefonia celular iniciou-se com celulares não tão portáteis, tanto que a maioria era desenvolvida para instalação em carros. A maioria dos celulares

---

<sup>7</sup> Item Compilado a partir de JORDÃO, Fabio Roberto Machado. *História: A evolução do Celular*. Disponível em: <http://www.baixaki.com.br/info/2140-historia-a-evolucao-do-celular.htm>. Acesso em: 27/10/2016.

pesava em média 1kg com dimensões de quase 30 centímetros de altura, e os preços eram altos.

No início da década de 90, as fabricantes já estavam prontas para lançar novos aparelhos, com dimensões aceitáveis e mais leves, porém, esta segunda geração, não traria apenas novos aparelhos, todavia também iria aderir a novos padrões de comunicação. Três tecnologias principais iriam imperar nesta época, eram elas: TDMA, CDMA e GSM.

A segunda geração da telefonia móvel durou até próximo a virada do milênio e trouxe várias novidades, tais como esclarece Jordão (2016):

- Mensagens SMS: Serviço de mensagem de texto (SMS). No início da utilização desta tecnologia, as mensagens de texto eram limitadas a poucos caracteres e não permitiam a utilização de acentos ou caracteres especiais. Além disso, era necessário que, além do seu celular, o do destinatário fosse compatível com a tecnologia. Os celulares capazes de enviar mensagens de texto geralmente vinham equipados com um teclado alfanumérico, afinal, o aparelho deveria compreender letras além de números;
- Sons Polifônicos e monofônicos: A princípio, os celulares traziam campainhas um tanto irritantes, entretanto com o avanço da tecnologia nas operadoras e nos aparelhos, os ringtones monofônicos, e polifônicos, personalizados começaram a aparecer.
- Visores em escalas de cinza: Os aparelhos com dispositivos monocromáticos simplesmente não transmitiam tudo o que nossos olhos podiam perceber. Logo as fabricantes introduziram visores com escalas de cinza, recurso que permitia distinguir imagens.
- Visores coloridos: O primeiro celular com quatro mil cores era uma tecnologia incrível para um aparelho tão pequeno. Não demorou muito para que os aparelhos ganhassem displays de incríveis 64 mil cores e logo apareceram os visores com até 256 mil cores, trazendo realidade para as imagens. A evolução não parou e hoje os aparelhos possuem 16 milhões de cores, um recurso que é fundamental em aparelhos de alta resolução.
- Mensagens multimídia: Com a possibilidade de visualizar imagens coloridas, os celulares ganharam o recurso das mensagens multimídia (MMS). As mensagens multimídia, a princípio, seriam úteis para enviar imagens para outros contatos, contudo, com a evolução do serviço, a MMS tornou-se um serviço que suporta até o envio de vídeos, é quase como enviar um e-mail.
- Internet: A princípio, a internet que era acessada através de um celular não era nada parecida com a utilizada nos computadores, no entanto, isso evoluiu muito em breve. Era necessário que os portais criassem páginas próprias para celular (as chamadas páginas WAP), com conteúdo reduzido e poucos detalhes.

Os celulares que possuíam as características acima eram considerados 2,5G, ainda que não anunciada oficialmente, esta geração foi marcada por um aumento significativo na velocidade de acesso à Internet, pelas novas características dos aparelhos e claro, por apresentar um novo conceito de celular aos usuários. A partir de então, surge a terceira geração de celulares, que conforme indica Jordão (2016), possuíam as seguintes características:

- Câmera para imagens e vídeo: A implementação de uma câmera num celular foi revolucionário, mas até hoje, a qualidade de imagem disponibilizada pelos aparelhos ainda é mínima, isto é, que consiga resultados aceitáveis em qualquer situação.
- MP3: Atualmente, é comum os celulares possuírem suporte a reprodução de arquivos MP3, e é um dos maiores atrativos nos celulares. Algumas empresas não se restringiram a reprodução de arquivos MP3 e por isso adicionaram suporte a reprodução de outros tipos de arquivos de áudio — como o ACC e o WMA.
- Smartphones: O termo foi adotado devido à utilização de um sistema operacional nos celulares, restrito a um pequeno número de aparelhos, porém, a tendência é que cada vez mais as fabricantes invistam na criação deste tipo de celular. Além do sistema operacional, a maioria dos smartphones traz rede sem fio (wi-fi), câmera de qualidade razoável, Bluetooth, memória interna com muito espaço, ou espaço para cartão externo, funções aprimoradas como a reprodução de arquivos que necessitem codecs, ou a compatibilidade com documentos do Microsoft Office, suporte a redes 3G e muito mais.
- Multitouch: O recurso que mais impressionou foi a apresentação dos primeiros celulares sensíveis ao toque. O aparelho de maior sucesso foi o iPhone, da Apple, porque ele não era apenas sensível ao toque, mas trazia a sensibilidade a múltiplos toques, ou seja, você pode comandá-lo utilizando vários dedos, mas várias empresas adaptaram este recurso à utilização de uma caneta, que protegia a tela de ficar marcada de gordura.
- Tecnologia 3G: A terceira geração de celulares oferece várias vantagens, tais como, vídeo chamada, conexão de internet de alta velocidade, economia de energia nos aparelhos e funcionalidade de internet sem a necessidade de um aparelho celular, é possível utilizar a rede de internet 3G em Modems.
- Teclado QWERTY: Teclado que possui o layout de computadores, o que facilita envio de mensagens e acesso à internet.

O celular deixou de ser somente um aparelho para fazer e receber chamadas telefônicas. Atualmente apresenta diversas funções é possível utilizar o aparelho celular

para fazer e receber chamadas, enviar mensagens, ver TV, conectar-se à internet, enviar e receber e-mails, ler documentos em PDF e outros aplicativos, reproduzir músicas e vídeos, tirar fotos, gravar vídeos, entre outras funções.

A alta tecnologia aplicada aos aparelhos despertou o interesse dos consumidores que buscam estar conectados em tempo integral com diferentes modelos e marcas (Figura 2).



**Figura 2** – Evolução dos Aparelhos Celulares  
**Fonte:** JORDÃO (2016)

De acordo com a PcWorld<sup>8</sup> (2010)<sup>11</sup>, os celulares deixaram de ser itens supérfluos e se tornaram artigos de primeira necessidade, pois muitas modificações e inovações foram introduzidas na tecnologia utilizada pelos telefones celulares desde que a Motorola apresentou, em 1973, seu protótipo do primeiro telefone celular. E, atualmente esta evolução dos equipamentos tem colaborado para um acúmulo de lixo eletrônico que é um grande causador de impacto ambiental, pois em sua grande maioria, os resíduos são compostos por materiais pesados.

Segundo Monteiro (2001), a composição do celular e da sua bateria pode conter um ou mais dos seguintes metais: chumbo, cádmio, mercúrio, níquel, prata, lítio, zinco, manganês e seus compostos. As substâncias das pilhas que contêm esses metais possuem características de corrosividade, reatividade e toxicidade e são classificadas

<sup>8</sup> PCWORLD. *Do tijolo ao iPhone: a evolução dos celulares*. Disponível em: [http://pcworld.uol.com.br/reportagens/2007/06/01/idgnoticia.2007-06-01.2530778005/paginador/pagina\\_2](http://pcworld.uol.com.br/reportagens/2007/06/01/idgnoticia.2007-06-01.2530778005/paginador/pagina_2)  
Acesso em: 25/10/2016.

como "Resíduos Perigosos – Classe I". Pode-se classificar os resíduos perigosos, de acordo com a Lei de Resíduos Sólidos como:

a) resíduos perigosos: aqueles que, em razão de suas características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade, toxicidade, patogenicidade, carcinogenicidade, teratogenicidade e mutagenicidade, apresentam significativo risco à saúde pública ou à qualidade ambiental, de acordo com lei, regulamento ou norma técnica;

b) resíduos não perigosos: aqueles não enquadrados na alínea —all.

Parágrafo único. Respeitado o disposto no art. 20, os resíduos referidos na alínea —dll do inciso I do **caput**, se caracterizados como não perigosos, podem, em razão de sua natureza, composição ou volume, ser equiparados aos resíduos domiciliares pelo poder público municipal. (BRASIL, 2010, p.6)

Os metais pesados estão presentes naturalmente no ambiente e são necessários em quantidades mínimas para a manutenção da vida, mas em grandes concentrações podem causar efeitos deletérios. Por esse motivo, o lixo eletrônico é considerado um dos maiores problemas ambientais e sociais dos grandes centros urbanos do Brasil e do mundo. A substituição de equipamentos eletroeletrônicos em maior frequência por conta da inovação tecnológica e também da obsolescência programada gera uma grande quantidade de material não utilizado que, sem destinação adequada, acaba junto ao lixo comum. Por conter em sua composição diversos metais pesados, esse material pode gerar grande impacto ao meio ambiente. (SILVA, MARTINS E OLIVEIRA, 2014, p.17).

Caso venha ocorrer a contaminação de alimentos, os mesmos podem ser ingeridos pelo homem, acarretando em sérios problemas segundo Monteiro (2014, p. 20) como:

- Chumbo: dores abdominais (cólicas, espasmos e rigidez); disfunção renal; anemia; problemas pulmonares; neurite periférica (paralisia), encefalopatia (sonolência, manias, delírio, convulsões e coma)
- Mercúrio: gengivite, salivação, diarreia (com sangramento); dores abdominais (especialmente epigástrico, vômitos, gosto metálico); congestão, inapetência, indigestão; Dermatite e elevação da pressão arterial; estomatites (inflamação da mucosa da boca), ulceração da faringe e do esôfago, lesões renais e no tubo digestivo; insônia, dores de cabeça, colapso, delírio, convulsões; Lesões cerebrais e neurológicas provocando desordens psicológicas afetando o cérebro
- Cádmio: Manifestações digestivas (náusea, vômito, diarreia); disfunção renal; problemas pulmonares; envenenamento (quando

ingerido); pneumonite (quando inalado); câncer (o cádmio é carcinogênico)

- Níquel: Câncer (o níquel é carcinogênico); dermatite; intoxicação em geral
- Prata: Distúrbios digestivos e impregnação da boca pelo metal; agiria (intoxicação crônica) provocando coloração azulada da pele; morte
- Lítio: Inalação (ocorrerá lesão mesmo com pronto atendimento); ingestão (mínima lesão residual, se nenhum tratamento for aplicado)
- Manganês: Disfunção do sistema neurológico; afeta o cérebro; gagueira e insônia
- Zinco: Problemas pulmonares; pode causar lesão residual, a menos que seja dado atendimento imediato; contato com os olhos – lesão grave mesmo com pronto atendimento.

Nota-se o quanto é agravante o descarte destas substâncias no meio ambiente, pois ocasionam em contaminação do solo e da água, o que pode indiretamente afetar a agricultura pelo solo e os peixes pelas águas contaminadas - caso o descarte venha a ser feito em áreas próximas.

Segundo Krikke *apud* Garcia (2006) as legislações ambientais tornaram-se mais duras na última década, responsabilizando as empresas pela completa gestão do ciclo de vida dos seus produtos, diminuindo os impactos ambientais não apenas dos processos, mas também daqueles causados pelas atividades de descarte. Deste modo, surge a Logística Reversa que, de acordo com Leite (2009) existem duas grandes áreas de atuação, as quais se diferem pelo estágio ou ciclo de vida útil do produto retornado: a logística reversa de pós consumo (bens que foram usados e não apresentam interesse ao primeiro possuidor e que atua no reaproveitamento de produtos, materiais e seus componentes sem mais ou com pouca utilidade, evitando-se assim a degradação ambiental) e a logística reversa de pós-venda (que se dá quando há a reutilização, a revenda como subproduto ou produto de segunda linha e a reciclagem de bens que são devolvidos pelo cliente a qualquer ponto da cadeia de distribuição por erros comerciais, expiração do prazo de validade e devolução por falhas na qualidade, ao varejista, atacadista ou diretamente à indústria).

## 2.2 LOGÍSTICA REVERSA

A crescente oferta e demanda por novas tecnologias desencadeiam o consumo exagerado e inconsciente da população que, por consequência, acaba por reduzir o ciclo de vida dos produtos e aumentar as quantidades de produtos e resíduos descartados pelos consumidores. Este comportamento tornou-se um grande problema para o meio ambiente, para a sociedade e para as empresas, o que gerou uma necessidade de modernização do sistema logístico, isto é, adaptá-lo para o fluxo inverso dos produtos comercializados. Surge então um novo conceito em logística, a logística reversa, que tem como proposta principal, retornar os produtos obsoletos e descartados ao ciclo produtivo.

Leite (2009, p. 14), conceitua Logística Reversa como

A área da Logística Empresarial que planeja, opera e controla o fluxo, e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo produtivo, através dos Canais de Distribuição Reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, competitivo e de imagem corporativa, entre outros.

Já de acordo com Donato (2008, p.19) a logística reversa é definida como:

A logística reversa é a área da logística que trata dos aspectos de retornos de produtos, embalagens ou materiais ao seu centro produtivo. Esse processo já ocorre há alguns anos nas indústrias de bebidas (retorno de vasilhames de vidro) e distribuição de gás de cozinha com a reutilização de seus vasilhames, isto é, o produto chega ao consumidor e a embalagem retorna ao seu centro produtivo para que seja reutilizada e volte ao consumidor final em um ciclo contínuo.

Desta forma, pode-se dizer que a logística reversa é uma área da logística que é responsável pelo retorno dos bens, sejam eles pós-consumo ou mesmo pós-venda. Faz com que os bens retornem ao fluxo produtivo ou mesmo a um mercado secundário, dependendo do tipo de bem a ser retornado. O atendimento pós-venda e os detritos provenientes do pós-consumo são de competência da logística reversa, de forma que, as empresas atualmente, se desejam agregar valor aos seus produtos e serviços, e até mesmo em alguns casos se diferenciar competitivamente, devem se estruturar de maneira que possuam não somente eficiência em sua logística de produção e distribuição, mas também em sua logística reversa, pois esta pode sim, modificar toda a

imagem da empresa construída até hoje, podendo melhorá-la ou piorá-la, de acordo com seu comportamento na cadeia de suprimentos.

Considerando o crescimento da população e da industrialização, conseqüentemente, a preocupação com o meio ambiente também cresceu, neste cenário, nota-se a importância da reciclagem dos resíduos sólidos, necessitando a criação de canais que possam fazer o recolhimento, a reciclagem e a destinação ao reuso destes materiais, embora, a Logística Reversa ainda seja uma área pouco desenvolvida. Devido à competitividade e à sensibilidade ecológica faz com que este setor ganhe destaque, pois ele pode agregar valor aos seus produtos, permitindo que se obtenha ganhos de eficiência e transforme a imagem e a marca da empresa de maneira que alcance o respeito e reconhecimento de seus clientes e consumidores finais.

Segundo Razzolini Filho e Berté (2009, p.71 e 72):

(...) com um adequado gerenciamento das atividades logísticas, é possível agregarmos valor a produtos que, depois de extinta sua finalidade original, geralmente são depositados no lixo, o que acaba por gerar problemas socioambientais que precisam ser solucionados na esfera governamental (por meio de programas de coleta e/ou reciclagem), embora tenham sido causados por organizações com fins lucrativos. Trata-se, portanto de uma questão relevante, inclusive sob a ótica da responsabilidade social e ambiental, uma vez que a sociedade como um todo não pode ser penalizada pelas ações de organizações que obtêm lucros com suas atividades.

Existem dois fatores que fazem com que a logística reversa ganhe maior destaque, que podem ser definidos da seguinte forma, de acordo com Razzolini Filho e Berté (2009, p.12):

- Foco ambiental – diz respeito a operações de logística reversa relacionadas com questões ambientais que crescem a cada dia pela maior consciência dos empresários em relação a aspectos de preservação e conservação do meio ambiente.
- Foco econômico-financeiro – visa recuperar custos de produção por meio do retorno de produtos pós-consumo para a cadeia de abastecimento, em virtude de escassez e ou encarecimento de matérias-primas.

Esses aspectos devem oferecer novas possibilidades para os sistemas logísticos somarem contribuições às estratégias organizacionais, porém, estas novas estratégias

demandam um aumento de custo, exigindo um planejamento mais detalhado de seu fluxo. Os fluxos logísticos podem ser subdivididos, segundo Razzolini Filho e Berté (2009, p.15) da seguinte forma:

- O fluxo físico – que movimenta os materiais;
- O fluxo financeiro – gerado pela necessidade de pagamento dos materiais;
- O fluxo de informações – que dinamiza os dois anteriores;
- O fluxo reverso – logística reversa.

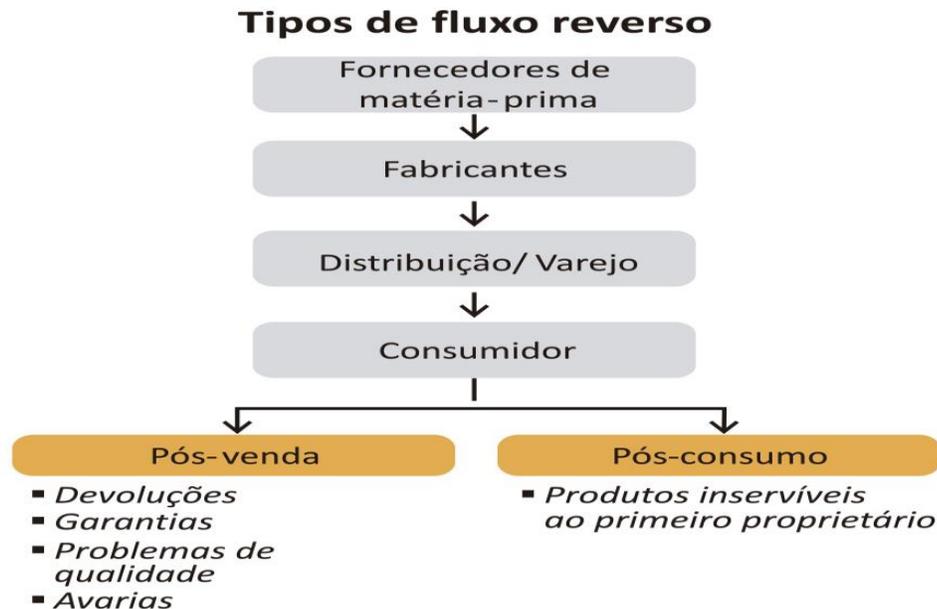
Nota-se que estes fluxos citados acompanham todos os processos que envolvem o produto, isto é, desde sua fabricação até a entrega final ao consumidor, porém, em algum momento, por um motivo qualquer, este produto poderá ter a necessidade de retornar, o que indica que deverá fazer o processo reverso, no sentido consumidor – varejo - indústria. Este caminho reverso implica em custo, e não gera lucro direto, e é exatamente esta questão que faz com que a estruturação eficiente da logística reversa venha a ser um fator de competitividade.

Em termos de concorrência, pode-se dizer que a implantação de programas de logística reversa gera ganhos de imagem pelo fato de que os clientes passam a valorizar as empresas que apresentam políticas de retorno de produtos, embora esta postura possa ser uma exigência da legislação de defesa do consumidor ou mesmo ambiental. Já em relação aos custos, as economias proporcionadas pela utilização de embalagens retornáveis, ou, ainda, pelo reaproveitamento de materiais nos processos produtivos, o que têm gerado ganhos que estimulam ainda mais as iniciativas da logística reversa.

Deve-se ressaltar que quando o fluxo reverso não gera economias e ocorre somente por manutenção do produto, ou mesmo recolhimento de seus resíduos por obrigatoriedade de lei, o custo com o processo passa a ser um fator relevante, pois deverá se estruturar uma cadeia que possa ser autossustentável a fim de tornar o processo viável.

De acordo com Lacerda (2006), o aumento do custo logístico é evidente na criação de um fluxo logístico reverso, pois faz-se necessário um planejamento para a estruturação reversa, da mesma maneira que é feita a logística direta, levando em

consideração localização de instalações e aplicações de sistemas de apoio à decisão, sistemas estes que abrangem a roteirização, programação de coleta entre outros. A seguir, na figura 3, verifica-se o fluxograma reverso de produtos pós-venda e pós-consumo:



**Figura 3** – Fluxo Reverso Pós-Venda  
**Fonte:** Adaptado de Leite (2009, p. 42)

Conforme verificado na figura 3, a logística reversa, por meio de sistemas operacionais diferentes em cada categoria de fluxos reversos, objetiva tornar possível o retorno dos bens ou de seus materiais constituintes ao ciclo produtivo ou de negócios. Agrega valor econômico, ecológico e legal ao planejar as redes reversas e as respectivas informações e, ao operacionalizar o fluxo desde a coleta dos bens de pós-consumo ou de pós-venda, por meio dos processamentos logísticos de consolidação, separação e seleção, até a reintegração ao ciclo. Assim, a vida de um produto não termina na sua entrega para o cliente.

Segundo Donato (2008, p.19), muitas empresas trabalham com o conceito de logística reversa, porém nem todas encaram esse processo como parte integrante e necessária para o bom andamento ou para a redução nos custos, apenas utiliza o processo e não demandam maior importância e nem investem em pesquisas.

Já Razzolini Filho e Berté (2009) dizem que é necessário atentar-se para o fato de que a implantação da logística reversa em determinada organização não é simples nem se caracteriza pelo consenso universal por parte do empresariado e governantes. Porém, a possibilidade de significar vantagens competitivas para a empresa frente aos seus concorrentes, torna a logística reversa uma forte aliada para adquirir espaço nos processos de gestão, pois segundo Donato (2008, p. 19 e 20)

O processo de logística reversa movimentam materiais reaproveitados que retornam ao processo tradicional de suprimento, produção e distribuição. [...]A logística reversa é composta por uma série de atividades que a empresa tem que realizar para atendê-lo, como por exemplo, coletas, embalagens, separações, expedição até os locais de reprocessamento dos materiais quando necessário. [...]Mas um sistema de logística reversa tem que ser sustentável, afinal, trata de questões que vão além de simples devoluções. Os bens envolvidos nesse processo em sua maioria retornam ao fornecedor, são revendidos, reconicionados, reciclados ou simplesmente são descartados e substituídos. [...]Deve-se conceber a logística reversa como instrumento de uma proposta de produção e consumo sustentáveis, a fim de facilitar a recuperação de peças, componentes, materiais e embalagens reutilizáveis e recicláveis.

Mediante a grande preocupação com as questões ambientais motivadas pelas cobranças da sociedade e do mercado, as empresas necessitam cada vez mais acompanhar o ciclo de vida de seus produtos. Isto se torna cada vez mais claro quando trabalham com reciclagem, e tem como bases de sustentação para o sucesso do negócio a automação e uma eficiente operação de logística reversa - algo que será detalhado no próximo item com a descrição da Logística reversa de celulares na região do Alto Tietê: um estudo de caso na cidade de Arujá.

### **3 LOGÍSTICA REVERSA DE CELULARES NA REGIÃO DO ALTO TIETÊ: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE ARUJÁ-SP**

Este trabalho tem como objetivo apresentar as consequências e impactos do descarte inadequado de aparelhos celulares na região do Alto Tietê com análise de caso na cidade de Arujá, com dados coletados pelo autor junto a Empresa Y Beneficiamento que atua em atividades reversas junto a grandes empresas de telecomunicações móveis e está localizada na cidade de Arujá.

### 3.1 EMPRESA Y DE BENEFICIAMENTO

Fundada em 1986, a Unidade localizada no município de Arujá/SP, localizada a 37km da Capital, São Paulo, detém o título de "Cidade Natureza", a Empresa foi criada para atender o mercado de beneficiamento de resíduos sólidos, oferecendo serviços de gerenciamento e disposição final, de qualquer tipo de resíduo industrial gerado por indústrias de todos os segmentos, de forma ambientalmente correta.

Estes dados permitem garantir aos clientes e parceiros a transformação dessas sobras em material ecologicamente correto, atuando de forma sistemática, através de ações efetivas para o desenvolvimento sustentável, com respeito total ao meio ambiente.

Este respeito ao meio ambiente está configurado nas atividades desenvolvidas na Empresa com o objetivo de transformar seus resíduos em matérias-primas de qualidade, através de processos que vão desde pesquisas contínuas para gerar economia e soluções inovadoras visando ampliar o suporte e atendimento personalizado aos clientes, passando pelo aprimoramento da gestão logística que garante o transporte seguro e rapidez nas entregas, até o envio de uma equipe de pós-venda para entender melhor as necessidades individuais e identificar outros materiais que também possam ser reciclados.

Sua área de atuação junto às principais empresas de telefonia móvel brasileira como Samsung, Nokia, LG – para citar algumas - está fundamentado no modelo normativo da NBR ISO 14001, versão 2015 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Em consonância com as diretrizes de sua política ambiental a Empresa gerencia, dentro de rígidos princípios éticos e de eficiência, suas atividades relacionadas ao meio ambiente, por exemplo, otimizando o uso de energia, água e matérias-primas – está último objetivo de estudo deste material.

### 3.2 LOGÍSTICA REVERSA DE CELULARES

O processo de logística reversa de celulares tem início com o recebimento pela Empresa Y de Beneficiamento dos aparelhos encaminhados quinzenalmente pelos canais reversos das empresas de telefonia móvel.

De acordo com as empresas, um dos pontos que dificulta o desenho de uma operação conjunta de logística reversa desde a coleta até a destinação de celulares pós-consumo e dos demais aparelhos eletrônicos está relacionada ao volume de produtos “*piratas*” em circulação no Brasil. Isso acaba dificultando a gestão da responsabilidade dos agentes envolvidos ao longo da cadeia reversa. Outra dificuldade está relacionada ao destino dos resíduos, principalmente os de maior valor agregado, como as placas e circuitos contendo metais preciosos que são destinados para fora do País porque na América Latina não há uma empresa de *urban mining* – mineração em áreas urbanas – para buscar nos resíduos produzidos pela sociedade, os insumos que possam entrar novamente em processos produtivos, especialmente encontrados em aparelhos eletrônicos descartados como obsoletos.

O processo reverso é formado por cinco etapas: Coleta e transporte; Desmonte e triagem; Teste de componentes reutilizáveis; Embalagem; Destinação. A etapa da coleta e Transporte envolve o consumidor que tem o papel de entregar os aparelhos pós-consumo nos postos de coletas das lojas das operadoras, das lojas comerciais ou dos postos de assistência técnica (Figura 4).



**Figura 4** – Coleta e transporte de aparelhos celulares  
**Fonte:** Empresa Y de Beneficiamento (2016)

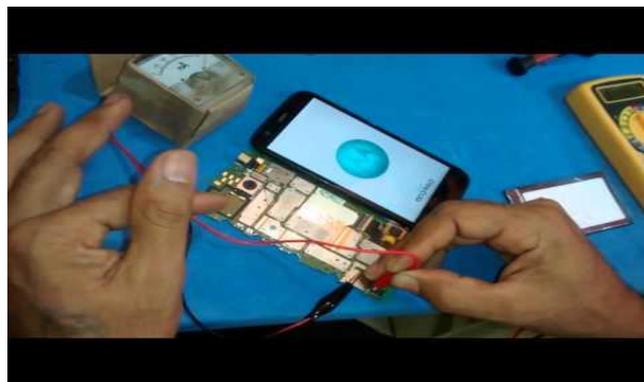
A partir de um volume de celulares e acessórios os postos de coletas acionam o transporte para que possa retirar o conteúdo e transportar até o armazém de triagem e tratamento.

Na etapa de desmonte e triagem no armazém o material é contado, pesado, identificado e embalado. Na área de desmonte o material é retirado da embalagem, desmontado e separado em elementos tais como: Plásticos, placas e circuitos; componentes reutilizáveis e componentes não reutilizáveis (Figura 5).



**Figura 5** – Desmonte e triagem de aparelhos celulares  
**Fonte:** Empresa Y de Beneficiamento (2016)

Na etapa de Teste de componentes reutilizáveis são realizados testes em cima dos componentes reutilizáveis como câmeras, placa de cristal líquido, acessórios (Figura 6).



**Figura 6** – Teste de componentes reutilizáveis de aparelhos celulares  
**Fonte:** Empresa Y de Beneficiamento (2016)

Caso estejam em perfeita condições são vendidas para o próprio fabricante de celular. Se não estiverem em boas condições são embalados, identificados e destinados corretamente (Figura 7).



**Figura 7** – Teste negativo de componentes reutilizáveis de aparelhos celulares  
**Fonte:** Empresa Y de Beneficiamento (2016)

Na etapa de Embalagem os plásticos são triturados e guardados em um tambor. As placas e circuitos são triturados e guardados em um tambor selado. Os materiais reutilizáveis são embalados e os não utilizados são identificados e encaixotados (Figura 8).



**Figura 8** – Embalagem de plásticos triturados de aparelhos celulares  
**Fonte:** Empresa Y de Beneficiamento (2016)

Na última etapa – Destinação - Os plásticos são vendidos para a indústria de reciclagem. As placas e circuitos triturados são enviados para empresas especializadas

em retirar esse material preciso. Os componentes servíveis são vendidos para a indústria de celular já que existem algumas peças consideradas caras (Figura 9). Os não servíveis e os contaminados são destinados para o aterro.



**Figura 9** – Destinação de aparelhos celulares após Logística Reversa  
**Fonte:** Empresa Y de Beneficiamento (2016)

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo de caso foi possível verificar que a empresa pesquisada segue uma política ambiental engajada em benefícios desde o final da década de 90, e que a aprovação da Lei de Resíduos Sólidos não causará um impacto tão grande modificador em suas ações, pois a mesma já segue estruturando sua cadeia produtiva em prol do meio ambiente. Notou-se que existem dois principais entraves que aumentam o custo do processo reverso dos resíduos, tais como, a baixa demanda de aparelhos entregues para a reciclagem e a necessidade de exportação do material para que seja feita sua destinação correta.

Quanto à demanda, verificou-se através da pesquisa de campo que mesmo que a informação sobre os impactos ambientais e estatísticas da reciclagem dos aparelhos causem impactos positivos nos consumidores, ainda não é um fator determinante na decisão de reciclagem, pois, embora tenham respondido positivamente à reciclagem mediante as informações passadas, a cultura da vantagem financeira em troca de alguma ação, mesmo que benéfica, ainda é muito forte. Desta forma, cabe à empresa analisar a possibilidade de aliar a comunicação dos impactos negativos do descarte incorreto à algum benefício ao consumidor, para que esta demanda possa ser

aumentada, e durante este processo, incentivar a consciência ambiental, a fim de tornar esta ação um hábito.

E quanto à exportação dos materiais, no Brasil ainda não existe tecnologia capaz de fazer a separação dos metais preciosos, sendo feita somente a trituração do mesmo e seu aproveitamento como cerâmica, o que resulta em um retorno financeiro irrisório, não sendo recomendado este tipo de destinação final, pois não cobririam os custos do processo reverso, sendo assim, é mais adequado que haja a separação dos metais e sua revenda separadamente, o que resulta em um retorno financeiro maior, embora este processo possa cobrir somente 80% do custo total. No Brasil existem empresas que fazem a trituração do material, o que pode auxiliar na redução do custo com o transporte e armazenagem do mesmo, pois o material triturado ocupa menos espaço do que o aparelho inteiro, podendo armazenar e transportar mais aparelhos, quando estes se encontram já triturados.

Com a aprovação da Lei de Resíduos Sólidos, as empresas devem analisar melhor suas políticas ambientais, enquadrando seus processos produtivos a fim de facilitar todo o processo reverso de seus produtos. Este processo reverso deve iniciar-se na produção, facilitando assim, a destinação final adequada de seus produtos. A consciência ambiental dos consumidores também é um fator a ser trabalhado, pois para a efetividade desta Lei, as responsabilidades e ações deverão ocorrer em cooperação entre todos os integrantes da cadeia.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Cecília M. V. B.; GIANNETTI, Biagio F. **Ecologia Industrial – Conceitos, Ferramentas e Aplicações**. São Paulo. Editora Edgard Blucher, 2006.
- ATLAS BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES. Especial editado da Revista Teletime. Publicação anual da Converge Comunicações, 2010
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial – Transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.
- BOWERSOX, Donald. J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- BRASIL. LEI Nº 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2010/lei/112305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/112305.htm) . Acesso em 19/09/2016.

- BRASIL. Lei Nº 9.605, DE 12 DE FEVEREIRO DE 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.ibama.gov.br/fauna/legislacao/lei\\_9605\\_98.pdf](http://www.ibama.gov.br/fauna/legislacao/lei_9605_98.pdf). Acesso em: 21/10/2016.
- CMMAD – Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso futuro comum*. 2ª edição. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- DONATO, Vítório. **Logística Verde. Uma abordagem Socioambiental**. Rio de Janeiro. Editora Ciência Moderna, 2008.
- GARCIA, Manuel. **Logística reversa: uma alternativa para reduzir custos e criar valor**. XIII Simpep, 2006. p. 1-12. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1146.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1146.pdf). Acesso em 26/08/2016
- INSTITUTO GEA. **E-lixo: O que é isso?** Disponível em: <http://www.institutogea.org.br/elixo.html> . Acesso em 26/08/2016
- JACOBI, Pedro. **O complexo desafio da Sustentabilidade: desenvolvimento e meio ambiente**. Disponível em: <http://www.claudiomirsilva.pro.br/materias/11056.pdf> . Acesso em: 22/10/2016.
- JORDÃO, Fabio Roberto Machado. **História: A evolução do Celular**. Disponível em: <http://www.baixaki.com.br/info/2140-historia-a-evolucao-do-celular.htm> . Acesso em: 27/10/2016.
- LACERDA, Leonardo. **Logística e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Capítulo 39 – Logística Reversa: Uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. Organizadores: Figueiredo, K. F. Fleury, P. F. Wanke, P. São Paulo. Editora Atlas, 2006, p. 475-483
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 Ed. São Paulo. Editora Atlas, 2005.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa – Meio Ambiente e Competitividade**. São Paulo. Editora Prentice Hall, 2003.
- MEIRIN, Hélio. **A importância da Logística para as empresas Brasileiras**. Disponível em: <http://www.guialog.com.br/Y642.htm>. Acesso em: 05/09/2016.
- MONTEIRO, José Henrique Penido et al. **Manual de Gerenciamento Integrado de resíduos sólidos**. Rio de Janeiro. IBAM, 2001.
- PCWORLD. **Do tijolo ao iPhone: a evolução dos celulares**. Disponível em: [http://pcworld.uol.com.br/reportagens/2007/06/01/idgnoticia.2007-06-01.2530778005/paginador/pagina\\_2](http://pcworld.uol.com.br/reportagens/2007/06/01/idgnoticia.2007-06-01.2530778005/paginador/pagina_2) . Acesso em: 25/10/2016.
- RAZZOLINI FILHO, Edelvino. BERTÉ, Rodrigo. **O reverso da logística – As questões ambientais no Brasil**. Curitiba: Ibpex, 2009.
- SILVA, Bruna Daniela da. MARTINS, Dalton Lopes. OLIVEIRA, Flávia Cremonesi de. **Resíduos Eletrônicos no Brasil**. Disponível em: [http://lixoeletronico.org/system/files/lixoeletronico\\_02.pdf](http://lixoeletronico.org/system/files/lixoeletronico_02.pdf) . Acesso em: 05/11/2016.

*O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação.*

## A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR

Evandro de Andrade Fraga\* E-mail: [eaf0080@yahoo.com.com](mailto:eaf0080@yahoo.com.com)<sup>1</sup>  
Marcos Antônio Maia de Oliveira \* E-mail: [marcos.maia@fatec.sp.gov.br](mailto:marcos.maia@fatec.sp.gov.br)

### RESUMO:

O presente estudo tem como objetivo destacar a importância da comunicação organizacional interna nos relacionamentos humanos, no clima organizacional e na qualidade de vida e sua contribuição na melhoria dos serviços prestados por uma Organização Policial Militar. Para ilustrar e fundamentar o tema proposto utilizou-se da pesquisa bibliográfica, com caráter multidisciplinar, que contou com a contribuição de estudos do ponto de vista teórico da administração, da linguística, psicologia social, antropologia e etnologia; do ponto de vista empírico do jornalismo, comunicação social, relações públicas, linguística e psicologia social; pesquisa documental; das observações realizadas no âmbito da CIEMER 190/1ªRPM; e de um questionário de levantamento. A conclusão do estudo resulta no reconhecimento de que há, no âmbito da organização estudada, uma preocupação da administração em se comunicar com o público interno e, desta forma, poder assegurar a coesão, o comprometimento e a possibilidade de contribuir com a melhoria da qualidade do desempenho do colaborador; e, ainda, apresenta uma sugestão para aperfeiçoar a comunicação organizacional interna.

**Palavras-Chave:** Comunicação Organizacional Interna. Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

The present study has as objective detaches the importance of the internal organizational communication its human relationships, in organizational climate and in life quality and contribution in the improvement of the services rendered by an Military Police Organization. To illustrate and to base the proposed theme it was used bibliographical research, with multi discipline a character, that counted with the contribution of studies of the theoretical point of view of the administration, linguistics, social psychology, anthropology and ethnology; of the empiric point of view of the journalism, social communication, public relationships, linguistics and social psychology; documental researches; of the observations accomplished in the extent of CIEMER 190/1ªRPM; and of a rising questionnaire. The conclusion of the study results in the recognition that there is, in the extent of the studied organization, a concern of the administration to communicate with the internal public and, that way, to assure the cohesion, the compromising and the possibility of contributing with the improvement of the quality of the collaborator's acting; and, still, presents a suggestion to improve internal organizational communication.

**Keywords:** Internal organizational communication. Life quality aft work. People management.

---

<sup>1</sup> Tenente Coronel da Polícia Militar de Santa Catarina. Comandante do 9º Batalhão de Polícia Militar - <http://www.pm.sc.gov.br/noticias/9-bpm>

## 1 . INTRODUÇÃO

Os tempos atuais nos levam a uma reflexão sobre o nosso estilo de vida e nossa relação com o trabalho. Os novos desafios impostos pela dinamicidade da sociedade; as novas exigências de competências, entendendo esta como um mix de conhecimento, habilidade, julgamento e atitude; a velocidade das mudanças; a tecnologia; a competitividade; e os novos estilos de vida refletem no cotidiano das organizações.

Novos paradigmas, novas estratégias são lançadas pelas organizações, diariamente, com o fim de frear o caos social ou minimizar os seus efeitos. Neste contexto a Polícia Militar, organização responsável pela preservação da ordem pública, tem um papel de fundamental importância. A Central de Emergência 190 é a principal forma de acesso dos cidadãos aos serviços prestados pela Polícia Militar.

O presente estudo buscou analisar a importância estratégica da comunicação no contexto de uma organização policial militar (CIEMER 190/1ª RPM), utilizando-se de conhecimentos alicerçados e construídos a partir de estudos teóricos da administração, com ênfase em gestão de pessoas, e da comunicação social, com ênfase nos estudos das relações públicas.

O interesse pelo tema foi sendo delineado no exercício da atividade profissional do pesquisador, em suas lides diárias no CIEMER 190, este complexo centro de atendimento de emergências policiais e das mais diversas mazelas humanas. No setor administrativo, era comum ouvirmos expressões do tipo “ele não veste a camisa”, “não tem o perfil”, e “ele não está comprometido”. Por outro lado, ouvíamos dos subordinados queixas de que o trabalho era estressante, pausas e desempenho rigorosamente exigidos, que faltava reconhecimento por parte da administração e que havia excesso de cobrança dos coordenadores.

Diante destas afirmativas empíricas, e por entendermos que o verdadeiro trabalho deve permitir a integração social, viabilizar a ascensão econômica, gerar credibilidade e dar o significado a nossa existência, passamos a produzir conhecimento, inicialmente, discutindo assuntos e temas relacionados à missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais; em seguida a estudar o perfil ideal do colaborador da Central de Emergência 190 (CIEMER 190), diante das exigências que as atividades e funções solicitam ou determinam, e por fim passamos a estudar o processo comunicativo interno como fator estratégico de gestão, capaz de promover a motivação, o comprometimento e a qualidade de vida do público interno e desta forma contribuir para melhoria dos serviços prestados pela organização, e, por conseguinte, para melhoria da imagem e da credibilidade da Polícia Militar Catarinense.

A Central de Emergência 190, considerada como principal porta de entrada das demandas sociais à PMSC, quer seja na solicitação de serviços de ações de repressão imediata ou de ações preventivas, rondas e denúncias; de apoio; de atendimentos a acidentes de trânsito, traumas e emergências diversas; na solicitação de informações; e de auxílios diversos à comunidade, deve acompanhar e participar ativamente deste processo de mudança, notadamente, no pronto atendimento e na prestação do serviço de qualidade.

Na Central de Emergência 190, diariamente são produzidas informações que, se devidamente processadas, servirão de base para conhecimento e tomada de decisão. O policial militar que lá exerce as suas atividades deve estar motivado,

comprometido e reconhecer que o êxito organizacional depende da qualidade do envolvimento profissional, e que há uma estreita relação entre a satisfação do cidadão e a satisfação deste profissional.

O excesso de informações, a complexidade das tarefas, a necessidade da rápida adequação aos processos internos, os indicadores gerenciais de desempenho e as barreiras ao processo comunicativo são alguns dos obstáculos a serem superados à implantação da gestão estratégica da comunicação interna organizacional.

Diante do exposto, têm-se o seguinte questionamento: A comunicação organizacional interna, caracterizada de forma clara, consistente, contínua, frequente, curta, rápida e completa, com emprego adequado e sistematizado dos canais, poderá contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade?

O mecanismo público de prevenção ao crime, formado primordialmente pelas forças policiais e pelo sistema de justiça, baseado em ações de desencorajar, deter e punir o criminoso, tem, ao longo dos anos, se mostrado ineficaz diante da violência contemporânea. Como forma de se contrapor a esta situação, medidas mais eficazes passaram a ser discutidas e exigidas pela sociedade civil, pelos formuladores de políticas públicas e no mundo acadêmico, este último contando com a participação das ciências jurídicas, da antropologia, da sociologia, da criminologia e da psicologia.

Assim as organizações policiais, dentre as quais a Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, passaram a estabelecer estratégias e parcerias com organizações integrantes do mecanismo privado de prevenção, passando a atuar junto à comunidade, participando de ações junto aos pais, nas escolas, nas organizações religiosas e não-governamentais, com o fim de possibilitar a redução da motivação ao crime e a vitimização e na redução das oportunidades, com destaque ao PROERD, à Polícia Comunitária e à implantação do Termo Circunstanciado nas ocorrências de menor potencial ofensivo.

Neste sentido, um dos grandes desafios das organizações contemporâneas é poder informar, motivar e integrar os seus colaboradores através do compartilhamento de valores, da sua missão e da sua visão de futuro, com o fim de orientar suas ações para o alcance das metas e objetivos estratégicos organizacionais.

A partir das formulações acima foram consideradas três hipóteses:

1. A comunicação organizacional interna estruturada e organizada poderá contribuir para melhoria da qualidade de vida dos integrantes da Central de Emergência 190;
2. A comunicação organizacional interna poderá contribuir para melhoria do clima organizacional da Central de Emergência 190; e,
3. A comunicação organizacional interna poderá contribuir para melhoria dos serviços prestados à sociedade.

## **2 METODOLOGIA**

Para consecução dos objetivos propostos neste estudo, com base na Fundamentação Teórica, apresenta-se a seguir, a sua caracterização, a definição de variáveis, delimitação da pesquisa (população e amostra) e as técnicas para análise e coleta dos dados.

### **2.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa teve apoio na pesquisa exploratória, descritiva, pesquisa bibliográfica e documental com abordagem qualitativa. O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, podendo analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos, permitindo ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos, como afirma Oliveira (1997).

As pesquisas exploratórias, de acordo com Gil (1999, p. 43), “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Explorar a organização, no caso a Central de Emergência 190, permitiu verificar fatos mais específicos que puderam ser utilizados nas propostas ao término da pesquisa. Os estudos exploratórios “têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para a elaboração de hipóteses” (OLIVEIRA, 1997, p. 135).

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, livros, revistas, teses, monografias, dentre outros, até meios de comunicação orais: rádio, televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, filmado ou dito sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Para a realização da análise dos dados, foram determinadas as seguintes variáveis segundo Marconi; Lakatos (1999):

- Idade;
- Sexo;
- Identificação do CIEMER 190;
- Comunicação Institucional;
- Comunicação Interna Organizacional.

A tipologia das funções exercidas quanto ao uso da Comunicação pelos profissionais pesquisados é fundamentada nos livros de Matos (2009) e Marchiori (2008)

Neste estudo levou-se em conta não a quantidade, e sim, a qualidade da pesquisa que contou com uma escolha intencional dos sujeitos, além da utilização de um instrumento de coleta de dados com perguntas abertas e fechadas.

Como tal pesquisa fundamentou-se no trabalho do Policial Militar da Central 190, os dados que foram coletados, analisados e interpretados estão ancorados nos aspectos que norteiam o uso da comunicação no contexto organizacional como instrumento estratégico de gestão.

Os sujeitos da pesquisa são policiais militares que fazem parte da Central de Emergência 190, do turno das 19h às 24h do dia 23 de julho de 2015. Estes sujeitos serão denominados, neste trabalho como Oficial (Of.), St (Subtenente), Sgt (Sargento), Cb (Cabo) e S (Soldado) – Tabela 1.

**Tabela 1 – Sujeitos da Pesquisa**

Graduação	Número de Sujeitos da Pesquisa
Of.	3

St.	2
Sgt.	7
Cb.	4
Sd.	14

**Fonte:** Dados coletados pelo autor.

A escolha dos participantes da pesquisa se deu com base nos seguintes critérios:

- Ser integrante da Central de Emergência 190;
- Fazer parte do quadro de Coordenadores, Despachantes e Telefonistas do turno das 16h às 24h. Optou-se por este turno, em particular, por este ter sido disponibilizado pela administração e de comum acordo com o pesquisador.

Os dados coletados nesta pesquisa são de dois tipos:

- Primários: dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador como requisito de sua pesquisa;
- Secundários: dados disponíveis em documentos de circulação interna da PMSC e da CIEMER190.

Os dados primários foram obtidos através de questionários. O questionário é definido [...] como técnica de investigação composta por um escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 2002, p. 114).

Foi utilizada a técnica de observação simples nas atividades da Central 190 para complementação dos dados. Associada a outras técnicas de coleta de dados, a observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado, registrando uma série de vantagens, entre as quais podemos destacar, segundo Lüdke e André:

- 1 A experiência direta é sem dúvida o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado fenômeno;
- 2 A observação pode recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado;
- 3 Permite que o observador chegue mais perto da perspectiva do “sujeito” um importante alvo nas abordagens qualitativas;
- 4 São extremamente úteis para descobrir aspectos novos de um problema;
- 5 Permite a coleta de dados em situações em que é impossível outra forma de comunicação. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 34).

Os dados secundários foram obtidos pela análise de documentos de circulação restrita como relatórios e informativos cedidos pela PMSC e CIEMER 190 para a complementação da observação participante da pesquisa. A análise documental, segundo Costa, constitui uma

Os dados foram coletados no início de julho de 2015. Neste primeiro momento, foi realizado um pré-teste com três sujeitos de diferentes graduações e atividades – com duração de 1h, para um contato preliminar com profissionais e uma exposição dos objetivos da pesquisa. Os contatos com os sujeitos da pesquisa a serem entrevistados, foram feitos pessoalmente e por e-mail. A partir do retorno, foi solicitada ao superior direto do pesquisador, autorização para o estudo. Na metade de julho de 2015, as autorizações foram concedidas e, em seguida, procedeu-se à

distribuição dos questionários.

Os questionários foram respondidos no período noturno, com uma hora de duração, a própria Central 190. Desta forma, o pesquisador pôde utilizar a técnica de observação direta para complementar os dados primários. Junto ao questionário, foi anexada uma carta explicativa contendo os objetivos da pesquisa e as recomendações sobre seu preenchimento.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente artigo, como já dissemos, tem como objetivo destacar a importância da comunicação organizacional interna nos relacionamentos humanos, no clima organizacional e na qualidade de vida, e a sua contribuição na melhoria dos serviços prestados por uma Organização Policial Militar.

No desenvolvimento deste trabalho daremos ênfase aos processos comunicativos organizacionais, numa abordagem voltada às áreas da administração, com ênfase na gestão de pessoas, e da comunicação social, com ênfase nos estudos teóricos das relações públicas.

Desta forma, será desenvolvida uma revisão da literatura, estruturando-a em tópicos, com destaque para: comunicação humana e organizacional; comunicação interna e a sua função motivacional; e comunicação interna e qualidade de vida no trabalho.

#### **3.1 Comunicação Humana**

Segundo Robbins, (2008, p. 233), o processo de comunicação é composto de 7 (sete) partes: a fonte da comunicação; a codificação; a mensagem; o canal; a decodificação; o receptor; o ruído e o feedback. Os relacionamentos e as atividades humanas são procedidos de uma comunicação. Neste sentido, a comunicação desempenha um vasto conjunto de funções indispensáveis à própria natureza da existência humana e está relacionada a todos os fenômenos psicossociais.

A comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Literalmente nada acontece sem que haja prévia comunicação. Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal. (MATOS, 2009, p. 2)

Desta forma, só há comunicação quando, de alguma forma o conteúdo da mensagem é interpretado pelo receptor, ou quando é observada uma resposta ao efeito da mensagem pelo receptor, o que denominamos de feedback; do contrário, não há comunicação, apenas informação.

A comunicação humana existe entre duas pessoas quando elas conseguem se encontrar ou reencontrar. Quando a comunicação se estabelece mal ou não se realiza entre pessoas que estão juntas, ou entre grupos, nós dizemos que há: filtragem, ruídos e bloqueios. (MINICUCCI, 1995, p. 249)

#### **3.2 Comunicação Organizacional**

Alicerçados no conceito de estudos extraídos no campo da comunicação social, notadamente de estudos relacionados à área das relações públicas, destaca-se, que: " a comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina

que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global” (Kunsch, 2003, p.149).

Por ser um fenômeno complexo, Baldissera afirma

A comunicação organizacional compreende qualquer fluxo de sentidos (em disputa/construção) que se atualizam nos diferentes contextos, desde que, de alguma forma ou algum grau, possam ser qualificados como do âmbito das relações organizacionais. (BALDISSERA, 2008, p. 170)

Na concepção de Kunsch (2008), a comunicação organizacional pode ser considerada em três dimensões: humana, instrumental e estratégica.

a) Dimensão humana: a comunicação tem que ser entendida como parte inerente da natureza das organizações. Estas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo.

b) Dimensão instrumental: é a mais presente e predominante nas organizações. Neste contexto, a comunicação é vista e trabalhada como transmissão de informações e considerada como um canal ou via de envio de informações. O foco está nas mídias internas e externas.

c) Dimensão estratégica: a comunicação é considerada como fator estratégico de resultados que agrega valor à organização, aos negócios e como parte integrante de gestão das empresas. As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente.

### **3.3 A Comunicação Interna Organizacional**

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários, e neste contexto passa a ter um papel fundamental na criação da cultura colaborativa e na formação de um saber coletivo.

Neste sentido, Kunsch (2003) destaca que:

A importância reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade total dos produtos, ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. (KUNSCH, 2003, p. 159)

Marchiori (2008) propõe um conceito de gestão da comunicação interna, que engloba a comunicação administrativa e posiciona a comunicação interna como mola propulsora da realidade interna da empresa:

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre as lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso pelas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter vida a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2008, p. 215)

A participação eficaz e produtiva do colaborador está ligada diretamente à qualidade da informação que ele recebe no interior da organização. Neste sentido esforços devem ser realizados, na tentativa de permitir a aproximação e a integração entre as redes formais e informais, e desta forma minimizar os efeitos negativos dos boatos.

### 3.4 Comunicação Interna e a sua Função Motivacional

A comunicação interna tem uma função motivadora à medida que a organização permita a realização constante de feedbacks. A comunicação interna sistematizada permitirá que o colaborador, dentro dos valores organizacionais, se expresse, conhecendo sua opinião, sonhos e sentimentos.

Quando trabalhamos em um ambiente em que não há confiança, nós nos sentimos vigiados e não valorizados. Um relacionamento de desconfiança gera maus sentimentos e maus pensamentos, além de dificultar a interação. Quando a relação entre o chefe e os funcionários é baseada em pressões, cobranças excessivas e ameaças, gerando com isto tensão, insegurança e medo, a criatividade fica bloqueada. (O'DONNELL, 2006, p. 72)

A comunicação interna é um importante fator de satisfação do público interno, principalmente se forem utilizados os meios adequados; objetiva, com um foco bem definido, que estimule a participação. Neste sentido, o líder, o gestor, possui uma função de grande responsabilidade, pois o seu estilo de gestão e o tratamento justo, aliados às boas condições de trabalho, determinarão o grau de satisfação do colaborador.

Os gestores, de maneira geral, devem se preocupar com o clima organizacional, realizando sistematicamente reuniões com as equipes de serviço para mensurá-lo, identificando novas necessidades e expectativas por parte dos seus colaboradores. Nessas reuniões poderão ser difundidos os novos objetivos e metas a serem atingidas, estabelecendo-os em conformidade com a capacidade dos colaboradores.

As organizações estão vivenciando momentos de insatisfação generalizada, em todos os níveis e serviços. Insatisfação com as políticas salariais adotadas, com os critérios de avaliação implantados, com a perda do sentimento de pertença, e tantos outros. Exercitar o diálogo e direcioná-lo para o alcance da satisfação com o trabalho, com a convivência interna e com outros anseios são desafios dos comunicadores no plano interno das organizações; eis, portanto, um dos grandes desafios dos líderes e administradores.

### 3.5 Comunicação Interna e a Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma necessidade do ser humano. Devemos ter cuidados especiais com aquele profissional que apresentar sinais de irritabilidade e agressividade, que podem dar origem ao estresse. O colaborador estressado, ao estabelecer uma comunicação, certamente não alcançará os objetivos, o que poderá resultar em prejuízo à comunicação, dificuldades no relacionamento interno e externo, e o mau atendimento ao público.

O aumento do absentismo e dos acidentes no trabalho; diminuição da eficácia, da eficiência, da produtividade; déficit da qualidade dos produtos e serviços; deterioração da imagem da empresa; e despesas com os afastamentos por problemas de saúde, são alguns dos efeitos provocados nas organizações que negligenciam o acompanhamento dos aspectos relacionados à QVT.

Do mesmo modo, o surgimento de doenças cardiovasculares, osteomusculares, distúrbios do sono, distúrbios digestivos, obesidade, diabetes, afecções dermatológicas, depressões, fobias, síndrome do pânico, neuroses traumáticas e alcoolismo são alguns dos efeitos sobre a saúde do profissional.

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for

pobre, conduzirá a alienação do empregado e a insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, comportamentos contraproducentes [...] (CHIAVENATO, 2008, p. 488)

Uma organização bem-sucedida deve possuir uma cultura organizacional do bem-estar coletivo ancorada na prevenção de riscos para a saúde, segurança e conforto dos empregados, no desenvolvimento profissional e na valorização da função social da empresa.

Desta forma, como afirma Chiavenato (2008, p. 490), “a QVT é essencial na criação de um espírito de cidadania organizacional como nos programas de qualidade total nas organizações”. A política de comunicação interna deve proporcionar a alavancagem das ações de QVT, fortalecendo os canais existentes, criando canais alternativos, incrementando a integração dos empregados e disseminando informações que propiciem o clima organizacional positivo.

São as pessoas que contribuem para o sucesso da organização e somente elas podem atribuir o pensamento sistêmico e se adaptar com mudanças que o ambiente externo impõe. O êxito das organizações depende, cada vez mais, da qualidade e do envolvimento dos colaboradores.

#### **4 A POLÍCIA MILITAR, SUA MISSÃO CONSTITUCIONAL E A CENTRAL 190**

Com o advento da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, as instituições que compõem o sistema de segurança pública e, em particular, as Polícias Militares, tiveram suas atribuições e competências ampliadas, notadamente com a introdução, no referido diploma legal, das expressões “polícia ostensiva” e “preservação da Ordem Pública”, conforme o Art. 144, *caput* e seu § 5º, transcrito abaixo:

Art.144 A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - Polícia federal;

II - Polícia rodoviária federal;

III - Polícia ferroviária federal;

IV - Polícias civis;

V - Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil. (BRASIL, 1988).

A doutrina nos mostra que a preservação da Ordem Pública dá-se em dois momentos distintos, o primeiro na existência da situação de normalidade, assegurada por ações preventivas através do exercício da Polícia Ostensiva (manutenção); e o segundo momento quando ocorre uma situação de anormalidade ou quebra da ordem pública, que deve ser restabelecida através de ações de Polícia Ostensiva repressivas imediatas (restauração), normalmente tendo início com as comunicações originadas de contatos ao CIEMER 190.

No plano estadual, temos a Constituição do Estado de Santa Catarina que define as atribuições da Polícia Militar em seus Artigos 105 e 107, conforme segue:

Art. 105 – A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I – Polícia Civil;

II – Polícia Militar;

III – Corpo de Bombeiros Militar;

IV - Instituto Geral de Perícias.

1º - A lei disciplinará a organização, a competência, o funcionamento e os efetivos dos órgãos responsáveis pela segurança pública do Estado, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.

[...]

Art. 107 – À Polícia Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e disciplina, subordinada ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

I – exercer a polícia ostensiva relacionada com:

- a) a preservação da ordem e da segurança pública;
  - b) o radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial;
  - c) o patrulhamento rodoviário;
  - d) a guarda e a fiscalização das florestas e dos mananciais;
  - e) a guarda e a fiscalização do trânsito urbano;
  - f) a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
  - g) a proteção do meio ambiente;
  - h) a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicas, especialmente da área fazendária, sanitária. De proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural;
- II – cooperar com órgãos de defesa civil; e
- III – atuar preventivamente como força de dissuasão e repressivamente como de restauração da ordem pública.

Acompanhando as práticas modernas de gestão, em 2005, o Comando Geral da PMSC lançou o Plano Estratégico da PMSC, definindo em seus fundamentos a missão, visão e valores da Instituição como as intenções e aspirações da organização. (PMSC, 2005, p. 11-13). A missão da Polícia Militar de Santa Catarina é “proporcionar segurança ao cidadão, preservando a ordem pública através de ações de polícia ostensiva, de forma integrada com a sociedade, visando o exercício pleno da cidadania”.

A Polícia Militar, adequando-se às novas exigências e necessidades da sociedade, bem como objetivando integrar os órgãos de serviços públicos na área de segurança pública, através da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado, centralizou o atendimento de chamados de emergência, instalando a Central Integrada Emergência 190, em 2001, na área da 1ª Região de Polícia Militar, unindo os serviços de emergência da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militar, passando a designação de COPOM para Emergência 190.

Através da Diretriz de Procedimento Permanente Nº 006/2002/Comdo G, do Comando Geral da Polícia Militar, estabeleceu normas, atribuições e procedimentos à gestão das atividades desenvolvidas pelo serviço Emergência 190. Esta diretriz conceitua que o serviço Emergência 190 destina-se exclusivamente ao recebimento e atendimento de chamadas de emergência, comunicação de atos delituosos e/ou situações críticas que ofereçam risco à vida, ao patrimônio e à incolumidade pública. Também define as atividades a serem desenvolvidas no serviço Emergência 190, desde as do Chefe da Central, passando pelos coordenadores, despachantes e os atendentes.

Atualmente, a Central Emergência 190 da 1ª Região de Polícia Militar, região da Grande Florianópolis, possui em quadro de efetivo 01 Tenente Coronel PM como Chefe da Central, um Major PM e 07 praças nas seções de expediente administrativo; na Sala de Operações, divididos em equipes, 01 Major, 04 Capitães e 60 praças (Subtenentes, sargentos, cabos e soldados), que exercem as funções de Coordenadores, Despachantes e Atendentes (telefonistas).

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados se inicia com a descrição da observação participante do pesquisador, seguida da descrição e análise das respostas obtidas a cada uma das perguntas do questionário. Para uma melhor apresentação dos resultados, o instrumento foi dividido em três partes, a saber:

- 1) Identificação: nome, idade, sexo, nível de formação, curso de graduação e ano de conclusão do curso, instituição;
- 2) Processo Comunicacional; e,
- 3) Comunicação Organizacional (institucional, administrativa e interna).

### 5.1 Identificação dos Sujeitos da Pesquisa

As primeiras perguntas tiveram o propósito de identificar os sujeitos da pesquisa, sendo analisados dados relativos à sua escolaridade, formação e atuação profissional. Quando analisada a faixa etária desses profissionais, verifica-se uma maior concentração na faixa de 31 a 40 anos, correspondendo a 47% do total. Os participantes entre 41 e 50 anos representaram 30%; e aqueles entre 20 a 30 anos, representaram 14%. Já a faixa de mais de 51 anos, representa 3%. (Tabela 2). Este dado foi analisado com o objetivo de suscitar as demais questões de cunho pessoal, principalmente aquelas que designam o tempo de serviço no CIEMER 190, por exemplo.

**Tabela 2 – Faixa Etária dos Sujeitos da Pesquisa**

Idade	N. de participantes	%
20 a 30	6	14
31 a 40	14	47
41 a 50	9	30
Mais de 51	1	3

**Fonte:** Dados coletados pelos autores.

Percebe-se, assim, uma distribuição equitativa na idade dos participantes, que varia entre 20 e 40 anos. A faixa etária com maior número de participantes é aquela que varia entre 31 e 40 anos, estando de acordo com os dados apresentados na Tabela 2.

Considerando os dados coletados no questionário, a maioria dos sujeitos é casada (22 sujeitos, o qual totaliza 73%), 8 solteiros, o que representa 27%. Com relação ao nível de escolaridade, 20 participantes (ou seja, 67%) possuem Ensino Médio Completo, 06 participantes (20%) possuem Nível Superior, 04 participantes possuem Nível Superior com Especialização (13%), e nenhum dos entrevistados possui curso de Mestrado ou Doutorado.

Percebe-se que o tempo de serviço dos participantes no CIEMER 190 varia entre dois e doze anos. Onze participantes (ou seja, 38%) trabalham entre 6 a 10 anos, 08 participantes (28%) trabalham de 3 a 5 anos, 05 participantes (17%) trabalham acima de 11 anos, assim como 05 participantes (17%) trabalham de 0 a 2 anos. Já quanto à função exercida o setor conta com 13 despachantes (43%) do efetivo no turno pesquisado, 07 telefonistas (23%), 06 Despachantes/Telefonistas (20%), 02 Coordenadores e 02 Administradores (7%).

Os sujeitos que fazem parte do processo comunicacional são na sua maioria soldados, com idade entre 31 a 40 anos (47%), homens, casados (73%), com nível

satisfatório de escolaridade (Ensino Médio). A maioria (38%) trabalha no CIEMER 190 há mais de 5 anos na função de Despachante. Tal função, Despachante, destaca-se por ser aquela que reúne 02 (dois) processos comunicativos importantes, entender a mensagem registrada pelo atendente e enviar e receber as mensagens estabelecidas com as guarnições que atenderão as ocorrências, ou seja, o processo comunicativo realizado entre o emissor e o receptor, que traduz a mensagem (decodifica) e a transfere para uma ação – atendimento.

Estes dados permitem afirmar que há uma baixa rotatividade dos participantes. Alguns participantes justificaram seu tempo de trabalho no CIEMER 190 por um longo período, tendo como base na ótima escala de serviço e a facilidade de adaptação as atividades desenvolvidas.

## 5.2. Processo Comunicacional

Neste item, a análise dos dados focalizou alguns pontos em torno dos sujeitos de pesquisa quanto ao processo comunicacional: o sentimento de organização, através do compartilhamento de missão, visão e valores no âmbito da PMSC, a integração no CIEMER e a integração interpessoal.

Quanto ao compartilhamento da Missão da PMSC, todos os participantes da pesquisa responderam que a conhecem. Em contrapartida, 12 participantes (40%) informaram não conhecer a Visão e Valores da PMSC. Aqueles sujeitos que responderam à questão de forma positiva sintetizaram estes entendimentos institucionais com algumas palavras-chaves de forma satisfatória, conforme o Quadro 1.

Missão	Visão	Valores
Segurança Pública	Relações Humanas	Relações Humanas
Preservação da ordem pública	Calor Humano	Calor Humano
Manter a ordem pública	Hierarquia e disciplina	Hierarquia e disciplina
Proteção à pessoa e ao patrimônio	Ética, excelência e profissionalismo	Ética, excelência e profissionalismo
Polícia ostensiva		
Policiamento ostensivo		
Segurança da Comunidade		

**Quadro 1 - Palavras-chaves atribuídas aos participantes quanto ao Entendimento Institucional da PMSC**

**Fonte:** Dados coletados pelos autores

Tais premissas reforçam o que assevera Minicucci (1995) quando destaca que a comunicação humana varia de acordo com os instrumentos utilizados para estabelecer contato com o outro; com as pessoas em processo de comunicação; e, ainda com os objetivos em vista. E o entendimento do sentimento de organização se faz necessário para um melhor aprimoramento do trabalho organizacional intra (dentro) e intergrupos (entre grupos).

A consciência e compartilhamento do processo comunicacional entre os sujeitos da pesquisa representa para muitos autores, como se pôde comprovar no

Referencial Teórico com Kunch (2008), Matos (2009) e Marchiori (2008), para citar alguns, como uma evidência da integração organizacional.

Destaca-se tal fato, pois através de uma comunicação integrada, numa perspectiva abrangente e complexa, o entendimento institucional deixa de ser uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica, isto é, passa a agregar valor à organização, contribuindo, por conseguinte, no cumprimento da missão, na consecução dos seus objetivos globais (visão), na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir o seu ideário.

Observa-se, assim, que estes participantes conhecem a Missão, Visão e Valores da PMSC por atuarem mais diretamente com a sociedade, seja como atendentes, despachantes ou coordenadores, pois utilizam alguns canais de discussão interna como fonte de informações variadas, considerando que tais fontes têm como proposta proporcionar a todos os profissionais da CIEMER 190 espaços para troca de informações, experiências, materiais técnicos, ideias e sugestões.

Machiori (2008) e Torquato (2008) reforçam tais prerrogativas quando comentam que a comunicação interna, quando planejada, funciona como uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre as lideranças e funcionários, pois oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso pelas atitudes das pessoas.

Na questão aberta (número 9) que abordava as principais atividades desenvolvidas na CIEMER 190, todos os participantes contribuíram, destacando tais atividades e demonstrando conhecimento sobre sua atuação como principal porta de acesso da população aos serviços da PM; atender chamadas de emergências quando da quebra da ordem pública; orientação ao público em geral; atendimento a acidentes e calamidades públicas; despachos de viaturas, agilidade no atendimento ao cidadão.

### **5. 3. Comunicação Organizacional Interna**

As demais questões (10 a 43) abordam a integração interpessoal, com destaque para os círculos de relacionamento dentro da organização e o sentimento de interdependência na execução do trabalho. Nesta parte do questionário, objetivou-se conhecer a visão dos sujeitos da pesquisa quanto ao nível de comunicação institucional presente no CIEMER 190 sobre o viés dos valores organizacionais (opinião, sonhos e medos), em que, o respondente expressa sua opinião através de variáveis fechadas do tipo: Concordo Plenamente, Concordo, Regular, Discordo e Discordo Totalmente, fazendo-se uma junção dos modelos propostos por Marchiori (2008) e Matos (2009).

O'Donnel (2006) reforça tais proposições do pesquisador ao comentar que, quando trabalhamos em um ambiente em que não há confiança, nós nos sentimos vigiados e não valorizados. Um relacionamento de desconfiança gera maus sentimentos e maus pensamentos, além de dificultar a interação. Deste modo, as análises que seguem uma função de grande responsabilidade, pois dependendo do estilo de gestão e tratamento dispensados, aliados às boas condições de trabalho, poder-se-á determinar e/ou melhorar o grau de satisfação de cada colaborador.

Os dados dessa análise permitem inferir que há uma sincronicidade na comunicação no CIEMER 190. Algo que passa, primordialmente, pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos, e que os gestores da comunicação (superiores e mesmo subordinados), ao desenvolverem uma atitude positiva em relação à comunicação organizacional, valorizam a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa.

Observando os dados como um todo, pode-se dizer que, de uma maneira geral, existe a preocupação dos gestores com o clima organizacional, ao realizarem sistematicamente reuniões com as equipes de serviço, identificando novas necessidades, melhorando as já existentes, expectativas por parte dos sujeitos da pesquisa, algo confirmado com o alto índice da variável CONCORDO nas questões.

Do ponto de vista da comunicação administrativa praticada no CIEMER 190, destacam-se a comunicação oral e escrita. Tais dados se justificam, principalmente conforme Robbins (2008) pela rapidez e possibilidade de feedback da comunicação oral e, pela possibilidade de controle e uso das redes formais de comunicação interna como: cartas internas, memorandos, informações armazenadas em bancos de dados e reuniões de departamento, da comunicação escrita. Estes canais de comunicação foram analisados do ponto de vista cultural – climas internos; administrativo – documentos internos; social – relações públicas e tecnológico; segundo os critérios de Torquato (2008).

Os dados analisados permitem inferir que a política de comunicação administrativa do CIEMER 190 proporciona, felizmente, a alavancagem das ações de qualidade de vida no setor, fortalecendo os canais existentes de comunicação, criando canais alternativos e incrementando a integração dos sujeitos, pois nas reuniões, por exemplo, são difundidos os novos objetivos e metas a serem atingidas, estabelecendo-os em conformidade com a capacitação de cada um.

Destaca-se que a principal barreira no processo comunicativo no CIEMER 190, segundo os participantes da pesquisa, refere-se às informações imprecisas e parciais. Conforme Kunch (2003), tal fato ocorre, devido à percepção seletiva dos integrantes. O fato se agrava com a necessidade dos profissionais de outras OPMs realizarem hora extra, para fins de estímulo operacional no CIEMER190, e as informações, por vezes repassadas, não estão totalmente estruturadas, o que dificulta o entendimento, principalmente pela fragmentação e distorções que provocam dúvidas.

Os dados analisados permitem inferir que o excesso e sobrecarga de informações, sobretudo aqueles de toda ordem e nas mais variadas formas, fazem com que se proliferem papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis que provocam a saturação dos envolvidos, no sentido de prejudicar o entendimento da mensagem – principalmente pela falta de seleção e de prioridades. Para Torquato (2008), “a comunicação se excede na abordagem operacional”.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Procuramos, neste trabalho, analisar a importância da comunicação organizacional interna no contexto de uma Organização Policial Militar, tendo como base a Central de Atendimento de Emergência 190 da 1ª Região de Polícia Militar. A CIEMER 190, como a central está sendo habitualmente designada, constitui-se a principal porta de entrada dos serviços prestados pela Polícia Militar ao cidadão catarinense e àqueles que nos visitam. Os atendimentos são muito diversificados, quer seja na prestação de informações, no atendimento de emergências policiais e de bombeiros.

Desenvolvemos a nossa pesquisa principalmente com o fim de desmistificar jargões comumente empregados na caserna, dentre os quais: “vestir a camisa; não é comprometido; não serve; e não tem o perfil”. A escolha da comunicação interna como fator motivacional e elemento de promoção da qualidade de vida no trabalho,

da melhoria do clima organizacional, capaz de permitir a aprendizagem organizacional, o compartilhamento de objetivos, foi por demais desafiador; afinal, as pessoas que compõem a organização de certa forma apresentam, ainda, alguma resistência.

Os dias atuais exigem respostas mais efetivas dos organismos policiais às expectativas e necessidades das comunidades e assim novos paradigmas são verificados, onde somente a sensibilização dos profissionais da segurança pública e o seu devido preparo é que serão capazes de encontrar as soluções mais adequadas ao contexto.

Na CIEMER 190 da 1ª/RPM, os canais ou meios de comunicação interna empregados com maior frequência são a CI (comunicação interna), notas de instrução e ordens de serviço. A disseminação se dá através do quadro mural, das comunicações face a face, das reuniões e do uso do correio eletrônico. São empregados também o telefone, o fax, a internet e a intranet. Quanto à adequação, todos os meios citados estão adequados à realidade da organização.

Quanto às principais barreiras existentes ao processo comunicativo da CIEMER 190, a pesquisa apontou que as informações imprecisas e parciais, devido às características de fragmentação, distorção e sonegação, possibilitam muitas dúvidas e incertezas. Observamos ainda que a CIEMER 190 não tem um setor ou pessoa responsável em avaliar e controlar o processo da comunicação organizacional interna. Por outro lado, a atual administração tem se empenhado em proporcionar um ambiente de convívio harmonioso e agradável, fortalecendo os relacionamentos internos e permitindo o fácil acesso ao Chefe da CIEMER 190 e aos seus colaboradores da administração. A administração implantou a “caixa de sugestões”.

São frequentes também os feedbacks às demandas registradas na caixa de sugestões. A prática do feedback apresenta vários problemas de ordem interna (no preparo das pessoas) e cultural (organizacional e individual), através das diversidades de crenças, valores, objetivos e contexto. As ações de comunicação interna têm por finalidade proporcionar melhorias às condições de trabalho do colaborador, de forma a estabelecer um vínculo que propicie o seu crescimento pessoal e profissional e que venha a resultar na prestação do serviço, com valor agregado, reconhecido pela sociedade.

A comunicação interna também proporciona a possibilidade de melhorar o capital humano, suas competências, nas dimensões do conhecimento, habilidade, julgamento e atitude. O conhecimento dos colaboradores da CIEMER é tácito, sobretudo, baseado nas suas experiências, e a sua transferência não possui um padrão. O conhecimento explícito, normatizado, por sua vez, é muito aplicado. Os processos de assimilação, adaptação e acomodação do conhecimento, em muitos casos, ainda não refletem numa mudança de atitude de boa parte dos colaboradores. Na justificativa do nosso trabalho, destacamos que a pesquisa seria importante para a Corporação, pois a comunicação interna poderia motivar e buscar o comprometimento do público interno, e, através da melhoria dos serviços prestados à comunidade, poderia contribuir para solidificar a imagem e a credibilidade da PMSC. Este propósito também foi atingido pelo reconhecimento dos integrantes do CIEMER 190, sujeitos da pesquisa, mas estes acreditam que deve haver melhoras.

Por outro lado, mesmo a comunicação interna sendo reconhecida como imprescindível nas organizações como instrumento de gestão, na construção e no fortalecimento dos relacionamentos com o público interno, a pesquisa aponta que as

comunicações estão muito limitadas ao caráter administrativo. Este trabalho, por ser exploratório, pode servir de base para outros estudos, tendo em vista que a abordagem da comunicação como instrumento de gestão na administração pública com características militares ainda é pequeno. Neste sentido, se faz necessário um estudo complementar que viabilize a construção de plano de comunicação para o CIEMER 190 da 1ª/RPM.

### **6.1 Sugestões e Recomendações**

Ao final deste estudo pode-se sugerir e recomendar:

- 1) Manter o estímulo à comunicação face a face através do diálogo, em conversas, reuniões, ao assumir e sair de serviços e “portas-abertas”;
- 2) sistematizar caixa de sugestões, disponibilizando os resultados;
- 3) organizar o quadro mural, colocando as mensagens, obedecendo a atualidade, a periodicidade, a universalidade e a difusão coletiva;
- 4) estimular a criação de um jornal interno do CIEMER 190;
- 5) disponibilizar e-mails pessoais da Instituição a todos os integrantes do CIEMER 190, possibilitando a criação de um grupo específico, com o fim de estabelecer mais um canal de comunicação interna;
- 6) criar um programa de reconhecimento que contemple o policial destaque do mês, concedendo-lhe um elogio ou comenda;
- 7) criar um programa de envolvimento entre os colaboradores com o fim de atualizar processos e procedimentos internos;
- 8) criar uma cultura de avaliação de desempenho, que contemple o ser humano e não o recurso, possibilitando que o avaliado possa melhorar o seu desempenho;
- 9) organizar um programa de instrução, onde inicialmente serão tratados assuntos internos à Instituição, com abordagens sistemáticas da missão constitucional, dos fundamentos do planejamento estratégico (negócio, valores, missão e visão) e as principais ações desenvolvidas pelas OPM's que compõe a 1ª/RPM;
- 10) estabelecer como data comemorativa interna da CIEMER 190, da 1ª/RPM, o dia 14 de dezembro, realizando uma solenidade militar e um evento desportivo;
- 11) promover eventos festivos com os familiares (Natal, Páscoa, Dias das Crianças);
- 12) destacar nos meios de comunicação interna as datas de aniversários do colaborador, dia das mães, dia dos pais, dia do policial militar (21 de abril), dia da telefonista (dia 29 de junho), dia do bombeiro (dia 2 de julho);
- 13) promover e participar de campanhas relacionadas ao emprego correto da voz (no dia 16 de abril é comemorado o dia mundial da voz);
- 14) promover ações que melhorem a qualidade de vida do colaborador, através da prevenção das doenças, tais como: lesão por esforço repetitivo (LER), distúrbio osteomoleculares relacionados ao trabalho (DORT), obesidade, hipertensão arterial, tabagismo e alcoolismo;
- 15) estimular a prática da atividade física; e
- 16) introduzir, nas rotinas diárias da CIEMER 190, a prática da ginástica laboral.

## 6. REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação organizacional no contexto das organizações**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. p. 149-177.
- BRASIL. Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Elsevier, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compactada. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COSTA, Marília. M. R. D., Sistema de informação para a administração municipal: o caso da AMAVI - Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí. Florianópolis. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. São Paulo: [USP], [200-]. p. 1-19. (mimeo).
- \_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. cap. 8, p.169-192.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. cap. 10, p.207-224.
- \_\_\_\_\_. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão, 2008.
- \_\_\_\_\_. O relato de uma experiência e a proposta de um instrumento qualitativo de pesquisa na área de cultura e comunicação organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. cap. 16, p.309-336.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: - 3. ed. - São Paulo: Futura, 2000.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.- 2.ed.- Barueri, SP, 2009.

MATTOS, Maria Ângela. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação organizacional no contexto das organizações**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. p. 17-37.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1995.

O'DONELL, Ken. **Valores humanos no trabalho – Da parede para a prática**. São Paulo: Gente, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. Revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira, 1997.

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA. Diretriz de procedimento permanente Nº 006/2002 Cmdo G. **Diretriz de ação operacional na área do serviço 190**. Florianópolis, SC: PMSC, 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório de perfis profissiográficos**: CIEMER 190. Florianópolis, SC: CESIEP, 2007.

RETI, Andrea Huggard-Caine. **O segredo de cuidar das pessoas**: experiências do cotidiano para gerenciar melhor e aumentar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ROBBIS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, SC: Assembléia Legislativa, 1989.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura – poder – comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2008.

*O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação.*

## MELHORIA DOS SERVIÇOS DE TI UTILIZANDO O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

José Roberto Dale Luche\* E-mail: [dluche@gmail.com](mailto:dluche@gmail.com)  
Santiago José Franco Lopes\* E-mail: [slopes.warop@gmail.com](mailto:slopes.warop@gmail.com)  
Jorge Muniz \* E-mail: [jorge86056@gmail.com](mailto:jorge86056@gmail.com)

### RESUMO

Esta pesquisa aborda os aspectos relacionados à implantação da gestão de serviços de Tecnologia da Informação (TI) em Instituição de Ensino Superior. Utiliza as melhores práticas da ITIL e da ABNT ISO 20000 para monitorar os incidentes, serviços e qualidade dos serviços de TI. O projeto de implementação é baseado em soluções abertas e livres. O departamento de TI por meio desse projeto pode avaliar sua demanda, prever demandas futuras e promover ações de melhorias para atingir a satisfação dos seus clientes. Os processos e as ferramentas permitem mensurar os tempos, os tipos de solicitações e a ainda avalia a satisfação pontualmente. O estudo ainda apresenta uma pesquisa de satisfação com os professores do EAD e como a equipe do TI avalia o processo de implementação. O estudo confirma que é possível obter melhoria da qualidade dos serviços por meio de processos e ferramentas.

**Palavras-Chave:** (Gestão de Serviços, Tecnologia da Informação, ITIL, ABNT ISO 20000).

### ABSTRACT:

This research will present the aspects related to the implementation of the Service Management in Information Technology in an institution of higher education. Theoretical foundation uses the best practices of ITIL and ISO 20000 to monitor incidents, services and quality of IT services. The implementation project is based on open and free solutions. The IT department through this project can evaluate your demand, predict future demand and promote improvement actions to achieve customer satisfaction. The processes and tools enable measurement times, kind of requests and assesses satisfaction on time. The study also presents a satisfaction survey with ODL teachers and how the IT team evaluating the implementation process. The study confirms that it is possible to improve the quality of services through processes and tools.

**Keywords:** (Service Management, Information Technology, ITIL, ABNT ISO 20000)

## 1 INTRODUÇÃO

A área de Tecnologia da Informação (TI) em todas as organizações possui desafios como: manter a TI funcionando frente a sua complexidade e evolução constante, alinhar as necessidades do negócio cumprindo as regulamentações externas ou de segurança da informação e ainda criar valor frente ao desafio da redução de custos do projeto e da operação. Um dos desafios é manter os profissionais qualificados para as tecnologias lançadas ou modificadas constantemente, o exemplo está nas atualizações de softwares, hardwares ou até

mesmo, novos conceitos de computação em nuvem. A gestão desses elementos deve nortear a equipe de TI e o negócio para um uso efetivo da tecnologia. Na era da informação, o paradigma da criação do valor está relacionado ao alinhamento entre pessoas, tecnologias e a disponibilidade da informação.

Em uma instituição de ensino não é diferente quanto aos desafios e aos elementos para criação de valor. As Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, sendo públicas ou privadas estão sujeitas a diversas exigências das diferentes partes interessadas, tais como Alunos, Professores, Funcionários e o próprio órgão regulador Ministério da Educação (MEC).

Como ponto de partida é necessário o entendimento da criação de valor, ou seja, compreender o uso das tecnologias e da informação na Instituição de Ensino. O presente trabalho tem como objeto de estudo a Associação Educacional Dom Bosco (AEDB). Ao conversar com a direção, professores e alunos é possível rapidamente coletar um conjunto de problemas relacionados à disponibilidade e à qualidade dos serviços. A direção aloca recursos, porém, não consegue atender à necessidade dos clientes. Os professores utilizam as tecnologias, por exemplo, plataforma de Ensino a Distância (EAD), entretanto a disponibilidade torna a experiência negativa para os alunos. A equipe de suporte de TI confirma que não existe processo definido para registrar os incidentes e problemas na área de tecnologia. Este fato dificulta o levantamento e priorização para a gestão dos recursos de TI, bem como não permite estruturar os conceitos de melhoria contínua por meio de indicadores. Ao tratar a área de TI como são administrados os negócios, ou seja, com processos, regras, metas e com parâmetros e métricas de controle mensuráveis, é possível direcionar os esforços para solucionar questões de qualidade.

Este trabalho está organizado como segue: Na seção 2, conceitos de qualidade em serviços, alinhamento com o negócio e a relação entre as normas e boas práticas são apresentados. Destaque para o COBIT, a norma ISO/IEC 20000 e a ITIL, que fundamentam o presente trabalho. Na seção 3, o material objeto de estudo, caracterizado pela IES, contextualiza o cenário e o problema. Submetido ao método ou procedimento que é suportado pela fundamentação teórica e posteriormente aplicado no processo de implementação. Na seção 4, são apresentadas as etapas do processo de implementação, as dificuldades enfrentadas durante a execução, os

resultados das ações e as pesquisas de satisfação aplicadas para validação dos resultados. Na última seção são apresentadas as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A área de TI dentro das empresas é uma prestadora de serviços, portanto, é importante o entendimento da conceituação de qualidade e como ocorre a percepção dela na entrega do serviço. É comum dentro dos departamentos de TI que a central de serviços utilize outros prestadores na retaguarda em serviços de infraestrutura e sistemas para entregar o valor aos clientes.

Após o entendimento do referencial teórico de qualidade em serviço é preciso estabelecer quais modelos de melhores práticas estão disponíveis para cobrir os diferentes domínios de TI. No

é possível separar tais práticas nas seguintes categorias: Gestão da Qualidade, Governança, Outsourcing, Gestão de Projetos e Gerenciamento da Infraestrutura.

**Quadro 1** – Principais modelos de melhores práticas

<b>Categoria</b>	<b>Modelo de melhores práticas</b>	<b>Escopo do modelo</b>
Gestão da Qualidade	Séries ISO/IEC 9000	Normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade
	Séries ISO/IEC 20000	Gerenciamento da qualidade dos serviços de TI
	Séries ISO/IEC 27000	Segurança da Informação
	CMMI – Capability Maturity Model Integration for	Processos de empresas prestadoras de

	Services	serviços
Governança	Seis Sigma	Metodologia para melhoramento da qualidade dos processos.
	BSC – Balance Scorecard	Metodologia de planejamento e gestão da estratégia.
	CobiT – Control Objectives for Information and Related Technology	Modelo abrangente aplicável para a auditoria e controle dos processos de TI, desde o planejamento da tecnologia até a monitoração e auditoria de todos os processos
	Val IT	Modelo para gestão do valor e investimentos de TI.
Outsourcing	The eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP)	Outsourcing em serviços que usam TI de forma intensiva.
	The eSourcing Capability Model for Client Organization (eSCM-CL)	Conjunto de práticas para que o cliente defina a estratégia e o gerenciamento de outsourcing dos serviços de TI ou fortemente baseados em TI.
Gestão de Projetos	PRINCE2 – Project in Controlled	Metodologia de gerenciamento de projetos.
	P3M3	Modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos, programas e portfólio.
	PMBOK	Base de conhecimento em gestão de projetos.
	OPM3	Modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos.
Gestão da Infraestrutura	ITIL	Infraestrutura de tecnologia da informação (definição da estratégia, desenho, transição, operação e melhoria contínua do serviço).

**Fonte:** Elaborado com base em (FERNANDES; ABREU, 2009 p. 163)

As categorias que permitem reflexão para a pesquisa estão relacionadas com a Gestão da Qualidade, Governança e Gestão da infraestrutura. Na gestão da qualidade, a série ISO/IEC 9000, estabelece diretrizes para o Sistema de Gestão da Qualidade. Quando o aspecto for relacionado à segurança da informação, a ISO/IEC 27000 se torna referência, entretanto a busca por melhoria da pesquisa é na gestão de serviços e a série ISO/IEC 20000 trabalha sobre essa perspectiva.

O modelo de governança COBIT, é um guia de boas práticas apresentado como *framework*, dirigido para a gestão de Tecnologia de Informação (TI). Sua aplicação é direcionada ao alinhamento da TI com os requisitos de negócios.

A ITIL, classificada na categoria de gestão de infraestrutura apresenta-se como um dos principais modelos para conceituação nesta pesquisa.

## 2.1 ISO/IEC 20000

A ISO/IEC 20000 é a norma da Organização Internacional para padronização que explica o gerenciamento de qualidade de serviços de TI. É a primeira norma mundial especificamente focada no gerenciamento de serviços de TI. Define as

melhores práticas de gerenciamento de serviços de TI baseada na BS 15000 (British Standard) e tem a intenção de ser completamente compatível com a ITIL.

Os processos existentes são:

- Processos de planejamento e implementação;
- Processos de entrega de serviços;
- Processos de relacionamento;
- Processos de solução, liberação e controle.

A norma ISO 20000 serve de base com seus requisitos e orientações, já as melhores práticas da ITIL são adotadas e adaptadas na criação dos procedimentos operacionais internos.

## **2.2 MODELO DE GOVERNANÇA DE TI – COBIT**

O COBIT possui uma série de recursos que podem servir como um modelo de referência para gestão da TI. O princípio básico parte dos requisitos de negócios que direcionam os investimentos em recursos de TI, onde processos são aplicados para entregar Informação Organizacional para os próprios requisitos de negócio.

O COBIT possui orientação para processos que se divide em quatro domínios, planejar e organizar (PO), que provê direção para entrega de soluções e entrega de serviços. Adquirir e Implementar (AI) que provê as soluções e as transfere para se tornarem serviços. Entregar e Suportar (ES) que recebe as soluções e as torna passíveis de uso pelos usuários finais. E por último o Monitorar e Avaliar (MA) que monitora todos os processos através de indicadores para garantir que a direção definida seja seguida.

Segundo Fernandes e de Abreu (2009), o COBIT e ITIL estão relacionados e possuem cobertura parcial em alguns processos e completa em outros.

## **2.3 INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY**

A ITIL, desenvolvida pela Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) no final da década de 1980, resulta da insatisfação com o nível de serviço de TI prestado. A primeira versão contém 31 volumes em sua biblioteca, cobrindo diversos aspectos da GSTI. A segunda versão possui sete volumes e foi publicada entre 2000 e 2004.

Segundo Cater-Steel e Toleman (2007), o núcleo do ITIL versão 2, é composto por processos de entrega de serviços, processos de suporte de serviço e uma função de suporte de serviço. Pode ser dividido para dois níveis da organização, tático na entrega de serviços e operacional nos serviços de suporte e sua função.

Cougo (2013) defende que, se a definição proposta pela ITIL for aceita, então qualquer serviço poderá:

- Ser avaliado quanto a sua capacidade;
- Medido por sua disponibilidade;
- Ter um plano de continuidade elaborado;
- Ser restabelecido, quando interrompido;
- Ter custos de operação conhecidos e acordados;
- Ter seus riscos mapeados.

O COBIT aborda a necessidade do alinhamento entre TI e o negócio, no entanto, foi verificado que tanto a ITIL como a ISO 20000 abordam de forma prática as questões mais relevantes para a qualidade dos serviços prestados e percebidos pelo cliente final.

### **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

A AEDB está situada na cidade de Resende-RJ, região do Vale do Paraíba e é constituída de três Faculdades que oferecem 18 cursos de graduação, nas áreas de Negócios, Educação e Engenharia, sendo cinco tecnológicos de curta duração, atendendo cerca de 2.500 alunos, com o objetivo de formar profissionais qualificados para atender à demanda do mercado de trabalho da região Sul Fluminense.

Os laboratórios de informática possuem aproximadamente 220 computadores conectados à Internet. A instituição possui também uma Biblioteca Central com mais de 51.000 livros gerenciados pelo programa PERGAMUM-Sistema Integrado de Bibliotecas. Outros elementos importantes que precisam estar disponíveis são: infraestrutura de tecnologia wireless, catraca eletrônica para controle de acesso e computadores adaptados ao deficiente visual através do software DOSVOX. O campus também possui um sistema de CFTV monitorado 24 horas e o sistema de controle de acesso na portaria.

Para responder à questão da investigação, considerou-se a utilização de um piloto aplicado a IES.

### **3.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO (AS-IS)**

Foi analisado o grau de conhecimento sobre Gestão de Serviços por meio de entrevistas, logo foi possível perceber a ausência de ferramentas de suporte a gestão de ativos, gestão de incidente e problemas. É devido à falta de ferramentas de monitoramento que não é possível determinar quando os serviços param de funcionar.

Um dos serviços de grande visibilidade pelos alunos e professores, o EAD, apresenta instabilidades constantes. Os problemas impactam diretamente o processo de ensino, que, por consequência gera desmotivação para o uso da ferramenta pelos alunos e professores. Outro aspecto pontuado nas entrevistas foi o Link de Internet com problemas de estabilidade.

Durante a primeira entrevista com o departamento de TI, constatou-se a inexistência de um catálogo de serviços prestados, assim, esta se tornou a primeira tarefa. Recolhidas as informações, então, foram confrontadas com as melhores práticas do ITIL v3. Após identificar várias discrepâncias entre o que ocorre na Instituição e o que o GSTI preconiza, uma estratégia de implementação se fez necessária.

### **3.2 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS E FUNCIONALIDADES**

Os processos da GSTI guiam as funcionalidades nas ferramentas de gestão de serviços, certamente a análise dos requisitos é parte do processo de seleção da solução. Os processos da GSTI são verificados nas documentações existentes dos softwares listados e uma avaliação conclui quais seriam as opções de implementação com software livre.

Segundo ABREU et al (2010) GLPI é uma solução de código fonte aberta para gestão de chamados. Pode ser utilizada com o *OCS Inventory NG* para automatizar a coleta de dados dos computadores.

O Zabbix é uma ferramenta para o monitoramento de redes, servidores e serviços para monitorar a disponibilidade e qualidade de serviços. O alerta é um dos requisitos existentes na ferramenta.

O OCS Inventory é uma solução de gerenciamento de ativos de TI que realiza o inventário de hardware e software de computadores por meio de um sistema de transmissão leve sem sobrecarregar a rede local.

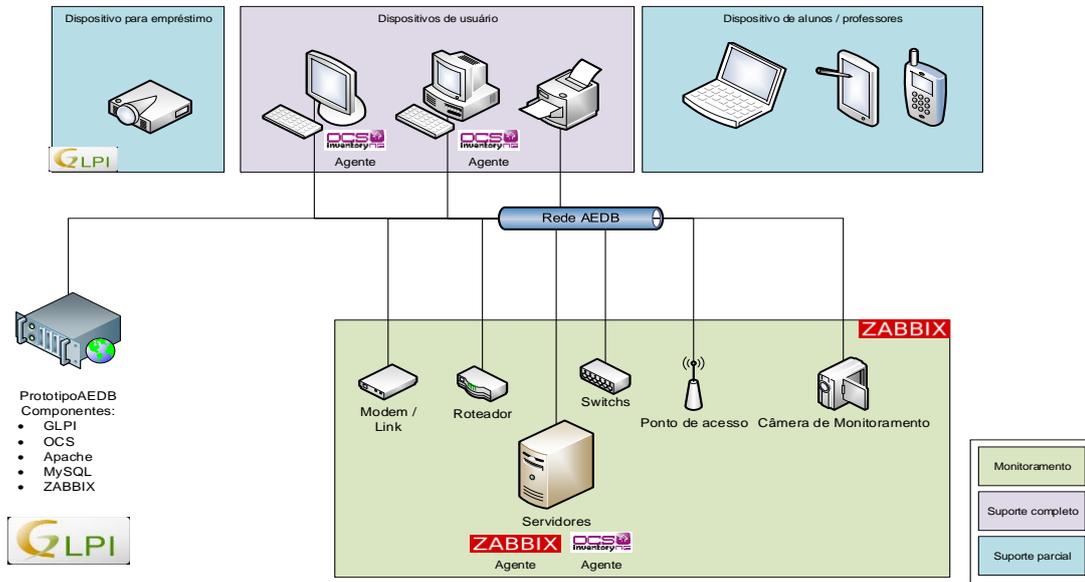
A solução proposta faz uso das ferramentas Zabbix, GLPI e OCS.

- Definição dos serviços piloto do catálogo de serviços;
- Instalação e configuração das soluções seguindo as definições;
- Identificação dos itens de configuração a serem monitorados;
- Treinamento para a equipe de suporte;

Foi realizado o mapeamento físico e lógico do ambiente da instituição com o intuito de verificar onde existem recursos de TI e categorizar segundo a lista de serviços disponíveis. Os dispositivos foram identificados em categorias como:

- **Monitorado:** dispositivos monitorados são modems, roteadores, servidores, switches, ponto de acesso e câmeras de monitoramento que possuem os agentes do OCS Inventory e do Zabbix para obter informações de disponibilidade e consumo dos recursos.
- **Suporte Completo:** dispositivos de usuários são equipamentos fornecidos pela instituição de ensino, onde o software e o hardware são de responsabilidade da área de TI. Neste caso, possuem o agente OCS Inventory para capturar as informações de hardware e software que são centralizadas no servidor OCS e GLPI.
- **Suporte Parcial:** dispositivos de alunos e professores são suportados parcialmente para obter conectividade com a rede, porém, software e hardware são responsabilidades do proprietário. Os dispositivos para empréstimo são equipamentos como projetores, entre outros.

A arquitetura da solução tecnológica pode ser verificada na Figura 1.



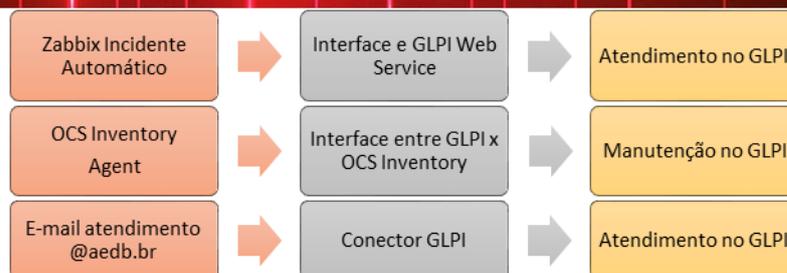
**Figura 1** - Definição dos tipos de dispositivos e softwares da solução  
Fonte: Os autores (2016)

### 3.3 PILOTO

Durante a elaboração do piloto, foi possível realizar a análise dos dados coletados pelas ferramentas e propor melhorias, adicionalmente são isoladas as três ferramentas pesquisadas: Zabbix, GLPI e OCS Inventory.

O problema no EAD na instituição é priorizado durante o piloto, sendo avaliados inicialmente o Link de Internet e o servidor EAD. Com o monitoramento pelo Zabbix, após poucos dias, foram identificados eventos que afetavam a disponibilidade dos serviços.

A questão final do piloto é como integrar todos os elementos da solução dentro do GLPI, surge então o fluxo de informações do projeto conforme a Figura 2.



**Figura 2** - Fluxo de informação do projeto.

Fonte: Os autores (2016)

Zabbix: Ao detectar que algum parâmetro crítico está fora dos limites de especificação, o software Zabbix aciona um Web Service para abertura automática do chamado no GLPI. O evento passa a ser registrado automaticamente com descrição do componente de serviço impactado no GLPI. A solução foi implementada com o apoio do código disponibilizado no github. (LIMA, 2014)

OCS Inventory: Ao iniciar o computador, o agente instalado coleta as informações de hardware e software para atualizar o banco de dados que é sincronizado por um plugin do GLPI. Após a sincronização, todas as informações estão disponíveis para consulta e associação aos chamados.

## 4 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Após a execução do piloto para avaliar os itens que afetam a organização, foi seguido o ciclo de vida da ITIL com as definições alinhadas a ISO/IEC 20000.

### 4.1 ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

A área de TI é o provedor de serviço para a instituição e nesse aspecto é necessário definir quais são os serviços existentes na IES. Após reunião com a equipe de TI da instituição, foi possível identificar serviços ativos, que aparecem na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

### 4.2 DESENHO DE SERVIÇO

O Desenho de Serviço proposto pela ITIL considera os requisitos propostos pela Estratégia de Serviço e desenvolve soluções para construir ou modificar os serviços solicitados pelo cliente.

Nesta fase é construído o catálogo de serviços para detalhar itens como: capacidade, escopo, nível e fornecedores que suportaram a entrega desses

serviços. A ferramenta GLPI possui um recurso importante conhecido como Base de Conhecimento que disponibiliza informações para a equipe de suporte e os clientes. Inicialmente são criadas duas categorias de base de conhecimento, sendo uma Catálogo de Serviços prestados pelo departamento de TI e outra categoria contém os procedimentos operacionais.

#### **4.3 GERENCIAMENTO DO NÍVEL DE SERVIÇO**

O gerenciamento do nível é responsável pela negociação de acordos de nível de serviço (ANS) e por garantir que todos eles sejam alcançados. Antes de abordar o ANS, é importante entender como são caracterizados os processos.

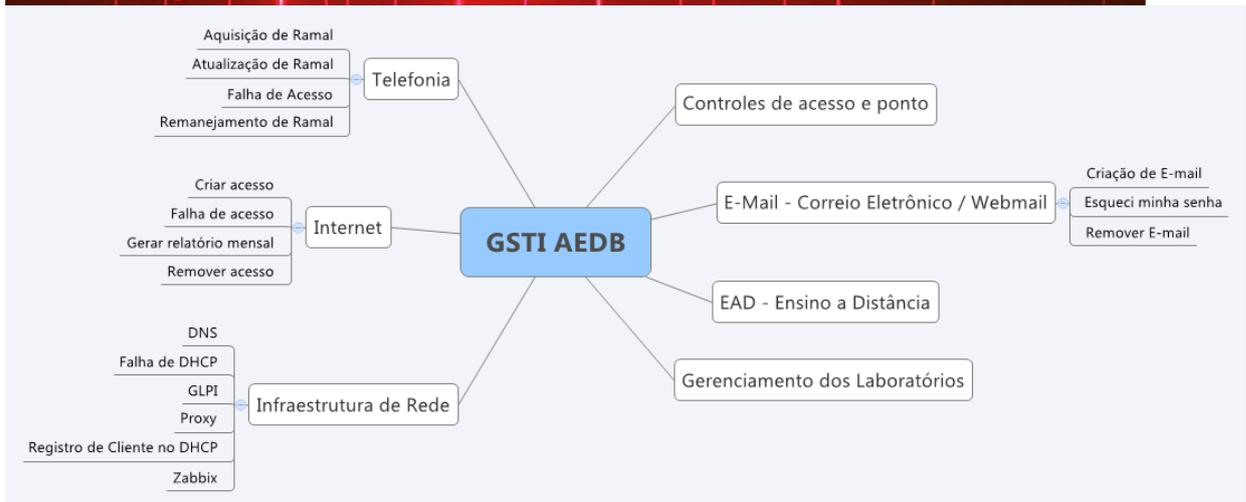
Vários fatores afetam o nível de serviço, entre eles a disponibilidade do fornecedor para resolver o problema, a complexidade do chamado, a existência de procedimentos de solução ou conhecimento prévio de como solucionar o problema. Todos estes fatores exercem influência sobre os indicadores de desempenho da área de TI. Existe uma lista extensa de indicadores disponíveis na Biblioteca KPI que ajuda a encontrar os indicadores de desempenho categorizados pelo tipo de indústria ou segmento.

#### **4.4 GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS**

Durante a execução das atividades diárias; dos projetos; pequenas melhorias e incidentes ou problemas, as alterações nos itens de configuração podem precisar de um processo de avaliação de impacto da mudança em todo o contexto tecnológico e nos respectivos inventários. Esse processo deve ser realizado por meio de uma requisição de mudança para garantir a rastreabilidade e avaliação no sistema de monitoramento.

#### **4.5 OPERAÇÃO DE SERVIÇO**

A gestão de serviços de TI requer equipe e ferramentas capazes de gerenciar chamados (Incidentes e Requisições), Problemas e Eventos, que ocorram nos serviços prestados. A Figura 3 apresenta as categorias identificadas no projeto e cadastradas no GLPI.



**Figura 3** - Categorias de Incidentes, Requisições e Problemas  
**Fonte:** Os autores (2016)

As categorias são cadastradas para que seja possível diferenciar e agrupar os chamados, ou seja, pela quantidade é possível determinar tendências ou analisar o comportamento das necessidades ao longo do tempo.

## 5 PESQUISA DA SATISFAÇÃO

Após todas as ações de melhoria implementadas no projeto piloto, uma pesquisa foi encaminhada para 20 usuários, amostra não probabilística, de acordo com a conveniência indicada pelo suporte do EAD como utilizadores constantes da plataforma. Após o período, oito pessoas responderam ao questionário avaliando a infraestrutura em uma escala de 1 até 5 sobre a evolução da disponibilidade. Em 2014 apenas duas pessoas pontuaram acima de três e mantiveram as suas notas para 2015, as demais consideraram que ocorreu uma melhoria na disponibilidade dos serviços.

Na Tabela 1 pode-se perceber a melhora na disponibilidade, pois as médias, medianas e a moda melhoraram significativamente.

**Tabela 1** - Estatística descritiva sobre a pesquisa de satisfação - disponibilidade do EAD.

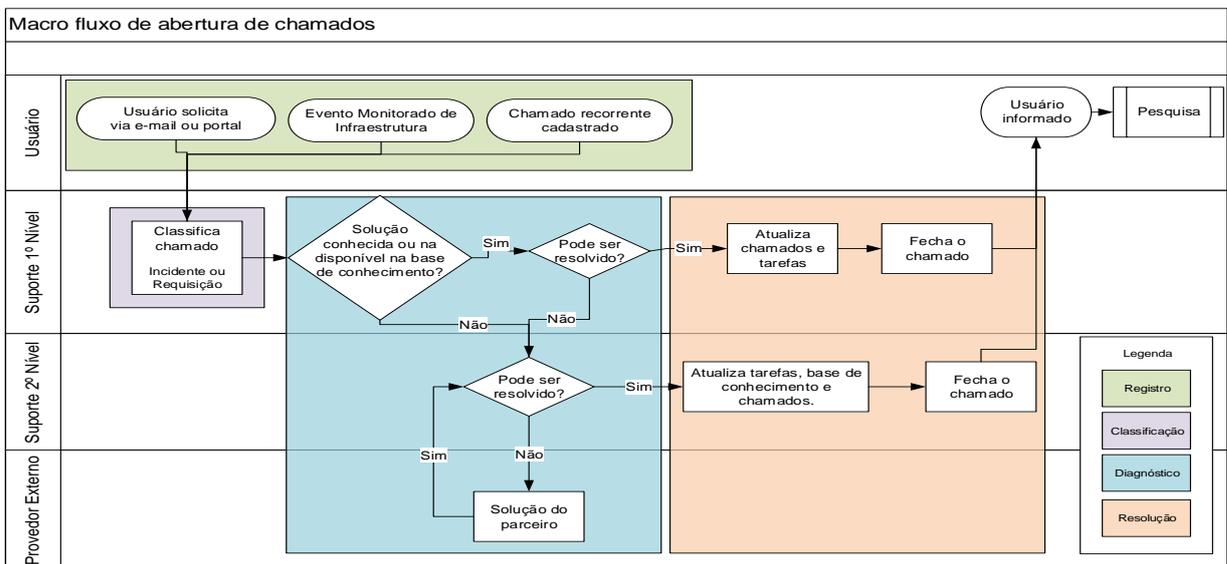
<b>Cálculo</b>	<b>Disponibilidade em 2014</b>	<b>Disponibilidade em 2015</b>
Médias	3,0	4,5
Medianas	3,0	4,5
Moda	2	5
Desvio Padrão	1,069	0,535

Fonte: Os autores (2016)

## 5.1 GERENCIAMENTO DE CHAMADOS

Chamado é o nome do registro da solicitação de serviços para a equipe da Central de Atendimento. Na IES os grupos estão divididos e suas responsabilidades definidas. O chamado pode ser aberto por um usuário, após um evento monitorado ou cadastro de chamado recorrente, em todas as alternativas a equipe de suporte irá classificar e identificar como incidente ou requisição. No Fluxograma 14 são apresentadas as fases de registro, classificação, resolução e feedback para o usuário.

**Fluxograma 1 – Macro fluxo de abertura de chamados**



Fonte: Os autores (2016)

O GLPI foi instalado e uma série de parâmetros eram necessários para suportar os registros dos chamados. Diversos cadastros como usuários, perfil de acesso, grupos, calendários, SLA, categorias de chamados entre outros, são pré-requisitos para que a ferramenta esteja alinhada com o processo. No mesmo período o OCS Inventory foi instalado nos principais servidores e em um laboratório. Para agilizar o processo de comunicação e evitar transferência manual de dados foi instalado um webservice de integração entre GLPI e Zabbix.

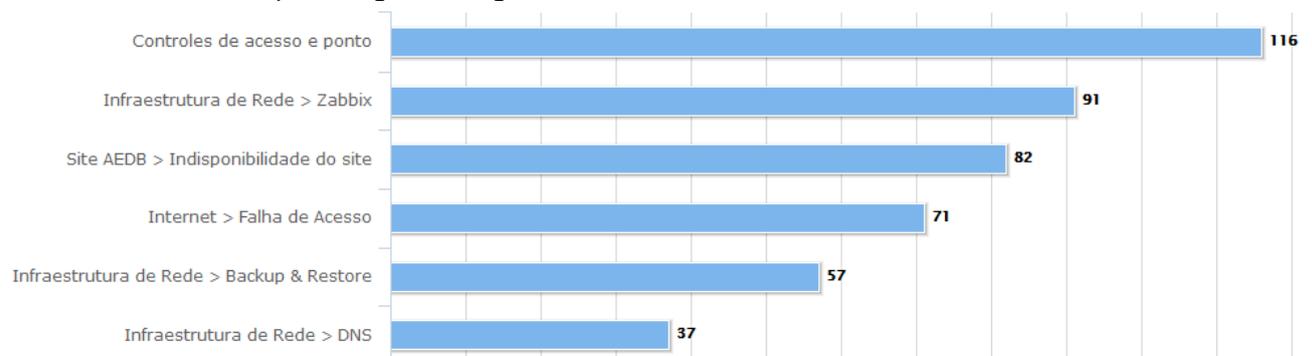
A média de chamados abertos entre agosto e novembro é de 113,5, quando em dezembro o número subiu para 381. O motivo do crescimento está relacionado aos registros de incidentes de indisponibilidade por falha na energia.

O número de requisições é bem inferior ao número de incidentes gerados pela infraestrutura. Com destaque para os 343 incidentes que resultou na necessidade de registrar o primeiro problema no GLPI.

Quando avaliado o mesmo período, é possível verificar que o tempo de solução em até 2 dias é de 68,6 %. Existem alguns incidentes ou requisições de maior complexidade ou que envolvem equipe terceirizada que afetam esse indicador.

No Gráfico 1 é possível identificar que o volume de chamados envolvendo o Controle de acesso, Zabbix, a indisponibilidade do site e a falha no acesso à Internet são representativos.

**Gráfico 1** - Chamados por categoria de agosto-2015 até dezembro-2015.



**Fonte:** Os autores (2016)

Foi encaminhada uma pesquisa para a equipe de TI para avaliarem o processo de implementação e uso das ferramentas. A pesquisa foi encaminhada para oito usuários e após o período, seis responderam. O uso da ferramenta pôde ser evidenciado, sendo que as respostas raramente estão relacionadas a recursos que recebem poucos chamados via ferramenta. Duas pessoas disseram que raramente utilizam o GLPI, enquanto que cinco responderam que sempre que necessário. Todos responderam que acreditam que a base de conhecimento poderá apoiar o suporte e operação. Os principais pontos observados pelos participantes na questão aberta sobre o tema são contribuir para agilizar o atendimento e aproveitar o conhecimento de chamados anteriores.

É possível perceber que existem mais pessoas no grupo de suporte, sendo que o CPD possui mais chamados, ou seja, a quantidade de recurso não necessariamente está relacionada a quantidade de chamados. Aproximadamente 43% dos envolvidos não registram ou atualizam com frequência os seus chamados,

ou seja, a gestão não tem visibilidade sobre todos incidentes e as requisições de TI. 2/3 dos participantes acreditam que houve melhoria na disponibilidade dos serviços após a implementação da GSTI. Aproximadamente 43% dos participantes possuem acesso ao Zabbix, sendo que estes utilizam a ferramenta sempre que necessário.

## 6 CONCLUSÃO

Um projeto de implementação de gestão de serviços é complexo, são diversos aspectos e processos para avaliar durante a implementação. A ferramenta é só uma parte da solução, entretanto, os processos precisam ser entendidos pelos envolvidos para que os objetivos sejam atingidos.

O processo de implementação apresentado foi avaliado e as principais características estão presentes e em uso. A pesquisa reforça a característica de melhoria contínua de processos e gestão. O repositório, com os catálogos de serviços e procedimentos reduz o tempo de solução através do histórico documentado.

A administradora do EAD confirma os benefícios do projeto, pois antes, os alunos não entregavam as atividades no prazo, alegando indisponibilidade da ferramenta. Agora, de posse do histórico de todos os incidentes e da notificação automática, é possível verificar a veracidade da informação apresentada pelo aluno e trabalhar na solução dos problemas. As ferramentas de monitoramento e incidente consolidam os resultados e confirmam a estabilidade do ambiente. Os professores confirmaram que o projeto atendeu o objetivo de melhorar a disponibilidade e desempenho dos serviços.

A satisfação passou a ser mensurada a cada chamado, sendo possível trabalhar pontualmente ou mensalmente, resultando na melhoria dos serviços e da percepção do cliente.

No decorrer da pesquisa, por meio da análise de seus resultados e de diálogo com a equipe de TI da IES, identificou-se outras oportunidades de pesquisa, são elas:

- Aprofundar os conceitos de gerenciamento de mudanças e gerenciamento de configuração em IES;

- Avaliar a gestão dos fornecedores e como elas influenciam a percepção dos clientes internos;
- Avaliar soluções móveis para agilizar os processos de inventário de ativos.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, E. M. et al. Uso de software livre para gestão do serviço de atendimento ao usuário de TI no INMETRO. 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 20000-1: Tecnologia da Informação - Gestão de Serviços Parte 1: Requisitos do sistema de gestão de serviços**, 2011.
- CATER-STEEL, A.; TOLEMAN, M.; PACIS. The Role of Universities in IT Service Management Education. **Pacific Asia Conference on Information Systems 2007, Sections 1-6**, 2007.
- COUGO, P. **Itil - Guia de Implantação**. [s.l.] Elsevier, 2013.
- FERNANDES, A. A.; DE ABREU, V. F. **Implantando a Governança de TI - da Estratégia à Gestão de Processos e Serviços**. [s.l.] Brasport, 2009.
- GLPI - Gestionnaire libre de parc informatique**. Disponível em: <<http://www.glpi-project.org/>>. Acesso em: 15 jun. 2014.
- ISACA. **COBIT 4.1 Executive Summary - Framework**: 2007. Rolling Meadows, IL USA: [s.n.]. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2014.
- ITSMF. **Global Survey**. Disponível em: <[http://www.itsmf.ca/images/fck/File/itSMF\\_2010\\_Service\\_Management\\_Survey\\_results.pdf](http://www.itsmf.ca/images/fck/File/itSMF_2010_Service_Management_Survey_results.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- LIMA, J. **Integração do Zabbix com o GLPI**. Disponível em: <<https://github.com/janssenlima/zabbix-glpi>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

*O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação.*

## GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM ENFOQUE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Thiago Barros\* E-mail: [thiago0x000@gmail.com](mailto:thiago0x000@gmail.com)  
Antônio Carlos Estender\* E-mail: [estender@uol.com.br](mailto:estender@uol.com.br)

### RESUMO

Buscamos neste artigo entender a origem da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua aplicação nas organizações ao longo dos anos, até a atualidade. Objetivo: Analisar e destacar os principais pontos que envolvem o tema em uma autarquia pública estadual, aonde foi realizado o estudo, apresentando soluções aos eventuais problemas encontrados. Método: Foi feito o levantamento de dados sobre a QVT na empresa através de pesquisa bibliográfica, estudo de caso, entrevista com colaboradores, interpretação dos resultados e observação direta. Resultados: Os resultados mostram que há descompasso na organização sobre o assunto, aonde podem ser implementadas ações para melhoria da QVT. Conclusão: Compreendemos aqui a importância de uma boa Gestão de QVT nas empresas atuais para atingirem um bom nível de eficiência, e ainda, que tal conceito deve ser aplicado para valorização pessoal do trabalhador, e conseqüentemente, da empresa – independente desta visar lucros, no caso de empresas privadas, ou eficiência, para as públicas.

**Palavras chave:** Gestão; Qualidade de Vida no Trabalho; Administração Pública; Eficiência.

### ABSTRACT

With this article we seek to understand the origin of Quality of Life at Work (QLW) and its application in organizations over the past years to the present. Objective: To analyze highlight of the main issues surrounding a public organization, where the study was conducted, presenting solutions to the problems encountered. Method: We made data collection of QLW through literature, case studies, and interviews with the employees, interpretation of results and direct observation. Results: The results show that there is problems about the subject at the organization, where can be implemented different actions to improve the QLW. Conclusion: This article helps to understand the importance of having a QLW management at today's organizations in order to achieve a good level of efficiency, and also that the concept of this study should be applied so that the employee feel rewarded at a personal basis, consequently rewarding the own company - independent of the pressure of profits in case of private companies, or in seek of the efficiency in case of public organizations.

**Keywords:** Management; Quality of Life at Work; Public Organizations; Efficiency.

## 1 INTRODUÇÃO

Furlanetto (2008) e Ferreira (2009) vem analisando o tema Qualidade de Vida no Trabalho em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional da administração pública. Pode-se encontrar na literatura definições e diferentes aplicações quanto ao tema, o que permite a construção de um modelo teórico que explicita como esses conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional e pessoal.

O termo Qualidade de Vida foi empregado pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson, em 1964 quando afirmou que “os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos, eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas”.

Importante ressaltar que o tema em questão foi, direta ou indiretamente, parte do estudo de diversos filósofos da administração ainda no século XX, como Abraham Maslow (1970) que estabeleceu a hierarquia das necessidades do ser humano: fisiologia, segurança, associação, estima e auto realização, fatores que influenciam diretamente a qualidade de vida do homem.

Na literatura acadêmica sobre Qualidade de Vida no Trabalho relacionada com o a Administração Pública existem poucos estudos sobre o tema (BURGESS et al, 2005). Alguns dos trabalhos (s) identificados na literatura do tema foram os de FURLANETTO (2008) e FERREIRA; ALVES; TOSTES, (2009). Em seus estudos, cujo tema era Qualidade De Vida No Trabalho: A Percepção dos Servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal, respectivamente, foi realizado uma pesquisa qualitativa para a identificação de fatores da gestão pública que influenciam negativamente a Qualidade de Vida do Trabalho.

Nas últimas décadas as empresas têm reconhecido cada vez mais a importância do indivíduo para a eficiência da organização ao todo. Tal percepção tem levado empresas a investirem cada vez mais em estudos sobre as relações entre as pessoas e o trabalho que elas desempenham, desenvolvendo mecanismos para a melhoria destas relações, uma vez que proporcionar uma maior qualidade de vida aos trabalhadores gera, automaticamente, um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, fazendo com que as pessoas se sintam parte integrante da

empresa, aumentando a satisfação e o comprometimento, resultando em inúmeros benefícios, quantitativos e qualitativos, para a organização.

No Brasil as pesquisas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho se iniciaram na década de 80, ante o crescimento da competitividade entre as empresas, diminuição do ciclo de vida dos produtos, a abertura do mercado, a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias, que trouxeram às empresas novas exigências, trazendo aos trabalhadores maior pressão pelo aumento de suas responsabilidades, causando problemas como fadiga e stress – refletindo na diminuição da produtividade e qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Desta forma, como é possível promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em empresas da administração pública? Como é possível proporcionar um ambiente de trabalho saudável e ao mesmo tempo cumprir com os diversos princípios exigidos pela administração pública, que definem amplas responsabilidades ao seu servidor?

Neste artigo optou-se por uma metodologia de estudo de caso com aplicação de pesquisa qualitativa que tem como objetivo definir o grau de satisfação dos servidores em seu ambiente de trabalho e identificar os principais anseios e necessidades para posteriormente apresentar soluções através de ações e/ou programas com enfoque na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), alinhando o aumento da eficiência da empresa, cumprindo seus princípios e objetivos, com o aumento da qualidade de vida do trabalhador.

O tocante estudo foi aplicado em uma autarquia pública estadual regida por um regime estatutário que segue os princípios da administração pública tecidos pela Emenda Constitucional 19/98, entre eles o princípio da eficiência, que prega que a empresa pública tem como dever o aperfeiçoamento na prestação de seus serviços, mantendo ou melhorando a qualidade destes. Com isso, automaticamente os colaboradores sofrem com o elevado nível de stress e responsabilidade, reduzindo sua satisfação com a instituição. A contribuição mais relevante é de natureza gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos constantes e aprofundados ligados à situação da Qualidade de Vida no Trabalho na empresa, a fim de medir e definir periodicamente a situação da empresa em relação ao tema, para sempre criar novas estratégias que tenham o objetivo de

proporcionar a satisfação esperada pelos servidores, o que leva a um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente na organização. (São eixos teóricos mais condizentes com as necessidades expressas da organização, e o contexto atual da empresa). (FLEURY; FLEURY, 2001).

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Wilheim e Deak (1970), conceituam Qualidade de Vida como a sensação de bem-estar do indivíduo, sendo que esta sensação é proporcionada pela satisfação de condições tanto objetivas (renda, emprego, objetos possuídos, qualidade de habitação) como também as condições subjetivas (segurança, privacidade, reconhecimento, afeto). Aqui entendemos o conceito de Qualidade de Vida no caráter pessoal – ainda assim, é possível identificar a importância do trabalho laboral para a satisfação do homem como pessoa, uma vez que influencia diretamente sua classe social, em aspectos financeiros de sua vida, bem como no reconhecimento e respeito perante a sociedade.

Guest (1979) relata que a QVT se trata de um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho, alinhando, assim, o indivíduo com a organização. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e da eficácia em si, eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto realização e auto engrandecimento, oferecendo, conseqüentemente, maior satisfação ao indivíduo.

Na visão de Huse e Cummings (1985) a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como uma forma de envolver as pessoas, o trabalho e a organização, onde se destacam: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas. Para os autores a implementação de tais aspectos resultam em um processo de melhoria contínua, aumentando o grau de satisfação e a capacidade laboral do trabalhador, conseqüentemente aumentando a eficiência na organização.

Para Rodrigues (1994) a Qualidade de Vida no Trabalho é uma preocupação do homem desde o início de sua existência, porém com outros títulos e inserida em outros contextos, porém sempre teve o mesmo objetivo: facilitar ou trazer um melhor grau de satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa laboral. O autor defende ainda que, quando a vida familiar do colaborador se encontra insatisfatória, o mesmo tem no trabalho o único ou principal meio de obter a satisfação de suas necessidades relacionadas as questões sociais.

De acordo com Fernandes (1996) a Qualidade de Vida no Trabalho é a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se na satisfação do trabalhador, o que leva a maior produtividade e eficiência organizacional na empresa. O autor defende a necessidade de flexibilidade da empresa no momento de apresentar soluções quanto aos problemas que envolvem a QVT, com aplicações de políticas de gestão aonde a empresa identifica e se adapta com o objetivo de solucionar questões pontuais, que podem envolver diversos fatores.

A Organização Mundial de Saúde (1997), tem a definição de que a Qualidade de Vida no Trabalho trata-se da percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Com isso, faz-se necessário que a organização identifique os principais anseios e necessidades de seus colaboradores - para que isso ocorra, é necessária a existência de um líder que possua o hábito de ouvir o colaborador, realizando reuniões periódicas e faça uso ferramentas que auxiliem na identificação de fatores que influenciem negativamente a satisfação de seus subordinados com a instituição.

Já Albuquerque e França (RAUSP, 1998) conceituam a Qualidade de Vida no Trabalho como o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. Conferimos novamente a necessidade de um diagnóstico organizacional, que defina o grau de satisfação dos trabalhadores, e defina quais as principais necessidades e anseios

dos trabalhadores, permitindo que a gestão trace planos de ação ligados a Qualidade de Vida no Trabalho na organização.

Segundo Detoni (2001) a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma importante ferramenta para que as organizações minimizem os conflitos existentes na relação empresa/empregado, alinhando o interesse de ambos – garantindo uma boa eficiência organizacional e um bom nível de qualidade de vida ao indivíduo. Com isso, nota-se que a Qualidade de Vida no Trabalho passou por um processo evolutivo ao longo dos anos, acompanhando o próprio histórico de teorias de administração empresarial.

Inicialmente Guest (1979) já reconhecia a Qualidade de Vida como fator de indispensável relevância, agregando crescimento não apenas para a empresa, mas para o próprio colaborador em caráter pessoal. Este entendimento manteve-se como base para as futuras gerações, crescendo juntamente com teorias da administração. Outros autores incorporaram o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e agregaram diferentes ideias e melhorias ao conceito, como RODRIGUES (1994), afirmando que se trata de uma forma de envolver a instituição com o colaborador, aonde a instituição se preocupa com o nível de satisfação do trabalhador, e este, com a eficiência da empresa, conciliando os interesses, como afirma também DETONI (2001).

Ademais, Fernandes (1996) apresentou e dividiu diversos fatores que influenciam na QVT, e também ALBUQUERQUE e FRANÇA (1998) defendendo o investimento em estudos visando identificando anseios e necessidades dos trabalhadores para apresentar diagnósticos e novas estratégias para implantação de melhorias gerenciais. Vemos que tal entendimento se mantém até hoje, tendo em vista que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho eficaz auxilia não apenas na produtividade e eficiência da empresa, mas também agrega valor social à instituição, que demonstra a preocupação e respeito que tem com seus colaboradores – além de oferece-los satisfação, suprimindo suas principais necessidades através de soluções que alinhem a eficiência organizacional com a qualidade de vida do trabalhador.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 MÉTODOS

O Estudo de Caso como método que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões norteadoras do trabalho. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com (YIN, 2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas.

Para Quivy; Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, percepções ou relações entre eles. O termo pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação e face-a-face, isto é, o pesquisador não pode elaborar a pesquisa em "laboratório" ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nesta modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa "ir ao campo".

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003) como a resposta para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para Ramos; Ramos; Busnello (2005) acrescenta o conceito anterior a concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso alcance, os pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não-estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

## 2.2 ANÁLISE DA UNIDADE

Defensoria Pública do Estado de São Paulo é uma instituição estadual permanente que tem como função oferecer aos cidadãos necessitados, de forma integral e gratuita, a orientação jurídica, promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, dos direitos individuais e coletivos.

A administração superior da Defensoria é conduzida pelo Defensor Público Geral, que é nomeado pelo Governador do Estado, escolhido após votação interna para confecção de uma lista tríplice de candidatos para a nomeação. A Coordenadoria Geral de Administração, também dirigida por um Defensor Público, é responsável pelos setores administrativos da instituição. As diversas Unidades se reportam à diferentes Regionais, que por sua vez, reportam-se à 1ª Sub-Defensoria Geral, 2ª Sub-Defensoria Geral ou 3ª Sub-Defensoria Geral, responsáveis pela gestão de Regionais da capital, região metropolitana e interior, respectivamente.

Tal descentralização, por um lado necessária, acarreta em diversos problemas organizacionais que afetam negativamente a qualidade de vida dos indivíduos, trazendo sobrecarga de trabalho causada pela falta de funcionários no quadro, ocasionando stress e maior responsabilidade aos colaboradores, além da falta de procedimentos gerenciais específicos e padronizados e também relacionado ao investimento em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários trazendo baixo nível de satisfação e estima.

O problema ocorre, principalmente, pela falta de organização e planejamento na instituição ao todo, e não apenas na Unidade aonde este estudo foi aplicado, ou mesmo na Regional - é uma prática existente em toda a instituição e que não têm sido corrigidas pela administração superior. Tais fatores acarretam em sobrecarga de trabalho e elevação do nível de stress, que é reconhecido como um dos riscos mais sérios ao bem estar psicossocial do indivíduo (BATEMAN; STRASSER, 1983), o que influencia diretamente na eficiência do serviço prestado e diminui drasticamente o grau de satisfação dos colaboradores com a organização – que apesar de nova, já conta com um elevado índice de evasão de servidores, que procuram outras carreiras públicas a fim de alcançar o nível de qualidade de vida, de satisfação, que buscam.

### 2.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000) esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos funcionários/colaboradores sobre o tema. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos funcionários/colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 01/03 e 18/03 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita. Os dados foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo DIEHL e TATIM, (2004). Efetou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 20 entrevistados, funcionários da instituição, atuantes na cidade de Guarulhos, ligados à área jurídica, de atendimento e administrativa.

Segundo Rynes; Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional. De acordo

com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos da prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender os principais problemas relacionados a Qualidade de vida no Trabalho na instituição.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco na organização. As informações foram trabalhadas de forma a identificar os principais anseios e necessidades dos colaboradores, apresentando, posteriormente, planos de ação para suprir tais necessidades, alinhando os interesses da organização com o dos colaboradores, garantindo a eficiência organizacional e satisfação individual. Por meio das observações levantadas durante a entrevista foi possível identificar alguns fatores que prejudicam o nível de satisfação dos servidores, conforme podemos ver na síntese a seguir.

**Quadro 1** – Visão acerca de fatores ligados ao nível de Qualidade de Vida no Trabalho:

<p>Conforme a Diretoria / Coordenação (2)</p>	<p>Na visão da Direção/Coordenação da unidade, foi constatada a visão de que há um elevado nível de cobrança, tendo em vista que a unidade não recebe o apoio esperado por parte da gestão da instituição, sendo necessário executar ações conforme surgem as necessidades sem qualquer planejamento ou treinamento. Há uma constante busca por melhorias, aonde inclusive algumas têm sido alcançadas, contudo a implementação de novos processos ainda acaba sendo limitada devido a cultura existente na organização ao todo. Além disso, frisa a falta de funcionários em seu quadro de apoio.</p>
<p>Na visão do Defensores (5)</p>	<p>Afirmam que de fato há excesso de trabalho para todos, sendo que executam muitas vezes funções que não são consideradas “ordinárias” para o cargo, requerendo, assim, a abertura de novas vagas para suprir tal demanda, incluindo a criação de novos cargos com função de auxiliá-los, como um de “Analista”, utilizado pelo Ministério Público, por exemplo. Salienta, ainda de acordo com a Diretoria/Coordenação, a falta de procedimentos padronizados e instruções de trabalho. Foi relatado que a carreira não é valorizada quando comparada a outros órgãos estaduais equivalentes, incluindo em caráter remuneratório.</p>

De acordo com os Servidores (7)	Relatam também quanto ao excesso de trabalho, sendo que alguns são funções de suporte, como direção de veículo oficial, atendimento ao público e resolução de diversos problemas técnicos ou administrativos, além do trabalho administrativo “ordinário”. Destaca-se a má remuneração e divide-se opiniões quanto a execução das funções de suporte acima descritas, uma vez que alguns preferem manter desempenhando tais funções, desde que recebam gratificações, e outros preferem a criação de um novo cargo para a execução de tais tarefas. Foram declarados problemas com a estrutura e as condições de trabalho proporcionadas, uma vez que não é oferecido qualquer treinamento aprofundado, principalmente relacionado ao atendimento ao público e funções administrativas.
Para os Estagiários (16)	Há diversas reclamações quanto a insalubridade pelo atendimento prestado ao público, que é feito quase exclusivamente por estes, e também pela falta de procedimentos padronizados. Foi pontuada a má remuneração pelo trabalho prestado, e em especial, quanto ao auxílio transporte, que não é suficiente para sequer arcar com duas tarifas simples. Ademais, afirmam que não estão apreendendo o que esperavam com o estágio, sendo que não há alguém para ensinar-lhes as rotinas administrativas e seu trabalho técnico, ou sequer são disponibilizados manuais de procedimentos e sistemas. Salienta-se ainda que existem doze defensores na unidade e que cada um pensa de uma forma, não existindo um consenso único sobre as ações que devem ser tomadas, dependendo diretamente do defensor responsável pela coordenação do atendimento no dia.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Foram identificadas diversas necessidades e anseios por parte dos colaboradores, que afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo as principais: remuneração, excesso de trabalho, falta de procedimentos padronizados e falta de programas de treinamento e desenvolvimento de competências. A soma de tais necessidades, quando não atendidas, considerando a natureza do serviço de atendimento, resultam em um elevado nível de stress e sentimento de esquecimento, desvalorização, trazendo em um baixo nível de satisfação, fortalecendo o desejo de evasão dos servidores para outras instituições do Poder Público, além de prejudicar na eficiência organizacional e a qualidade do serviço prestado, ante a desmotivação do funcionário.

A valorização do trabalhador pode ser feita de diversas formas, porém nunca através de uma única forma – é necessário considerar diversos aspectos. Trata-se de uma ação cíclica que tem início no líder, que deve adotar uma postura motivacional, mantendo-se aberto para conversas, tendo reuniões periódicas com seus colaboradores, ouvindo sugestões e opiniões com o objetivo de identificar seus principais anseios e necessidades, traçando planos de melhoria relacionados a estas necessidades.

Quanto as necessidades identificadas na pesquisa, foram criados planos de ação para supri-las com objetivo de oferecer maior nível de satisfação aos indivíduos, com soluções que alinham a eficiência organizacional com a satisfação individual do trabalhador, conforme explanado na sequência.

Em relação ao plano remuneratório, considerando a dificuldade em aplicar programas de plano de carreira em uma empresa da administração pública, entendemos ser uma das soluções a instituição de gratificações por função desempenhada, além de aumento do salário base, se assim possível, a fim de aumentar o grau de satisfação e reconhecimento dos colaboradores.

Foram identificadas diversas necessidades ligadas a falta de organização e padronização de processos e procedimentos. Para isso, podemos fazer uso da Organização Racional do Trabalho (ORT), de Taylor, aonde todos focam-se, em síntese, nas tarefas, identificando falhas e desperdícios, definindo qual a melhor forma de executar tal ação, criando-se assim a desejada padronização nos processos.

Contudo não basta definir processos padronizados, faz-se necessário disseminar tal informação. Para isso a empresa deve implantar programas de desenvolvimento e treinamento de pessoas e a criação de manuais relativos aos mais diversos processos, com objetivo de educar e sanar quaisquer dúvidas relacionadas a sua execução, oferecendo maior valorização ao servidor, elevando seu grau de satisfação e especializando-o na função desempenhada, garantindo maior eficiência organizacional.

Ademais, há de se considerar a possibilidade de criação de novos cargos e vagas, reestruturando as funções de forma homogênea de acordo com a responsabilidade de cada cargo, garantindo um ambiente de trabalho justo e igualitário, sem excesso de trabalho e sem acúmulo de funções, oferecendo, conseqüentemente, maior eficiência e qualidade no serviço prestado e menor responsabilidade e stress aos colaboradores, fatores que influenciam diretamente na QVT, sanando mais uma necessidade identificada na pesquisa.

De acordo com Fernandes (1996) a QVT trata-se de uma gestão dinâmica e contingencial, ou seja, não basta apenas implementar ações corretivas: o desenvolvimento e a manutenção da QVT na instituição devem ser monitorados, buscando sempre identificar os fatores negativos para implementar ações corretivas. Para isso, sugere-se a criação de comitês locais em cada unidade da instituição que consistirão em grupos de trabalhos onde terão como objetivo analisar a situação da Qualidade de Vida no Trabalho em sua unidade, sendo realizado trimestralmente ou

semestralmente fóruns estaduais com representantes de cada comitê para que apresentem os dados levantados e tracem soluções aos eventuais problemas que influenciem na satisfação dos indivíduos, buscando aprimorar continuamente a eficiência organizacional através de uma boa gestão de Qualidade de Vida no Trabalho.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada a amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas, ou mesmo diferentes unidades da instituição, e por se tratar de um caso único não é possível a comparação com outras unidades ou instituições para que possamos identificar as semelhanças e diferenças existentes.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal deste trabalho foi definir o grau de satisfação dos servidores de uma instituição estadual pública, apresentando soluções através de ações e/ou programas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com o intuito de alinhar a eficiência almejada pelos princípios da administração pública com a qualidade de vida de seu trabalhador. A revisão de literatura sugere que existe uma relação direta entre a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho e o cumprimento do citado princípio constitucional da eficiência.

A pesquisa cumpriu parcialmente seus objetivos, uma vez que não foi possível fazer cruzamento de dados com outras unidades da instituição, limitando-se a um estudo único e local, porém com base nas informações levantadas foi possível identificar que existem questões a serem corrigidas a fim de permitir maior grau de satisfação de seus colaboradores. Pontuamos os problemas e apresentamos soluções para os principais anseios e necessidades dos colaboradores alocados da unidade, aprimorando o nível de Qualidade de Vida no Trabalho, oferecendo uma melhor eficiência organizacional.

A Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho é um tema imprescindível e deve ser tratado com distinta importância pela área de gestão de pessoas da empresa, uma vez que uma baixa qualidade de vida no trabalho pode tornar-se um gargalo de grandes proporções, afetando diretamente na produtividade e eficiência, impactando

no produto final, ou ainda, no serviço prestado, por isso a gestão pública deve deixar de focar-se apenas em aspectos burocráticos - como é visto na imagem tradicional, e buscar aprimorar sua gestão de pessoas, buscando entender e aprimorar seu ambiente de trabalho.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras referências, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais ampla do emprego dos métodos de pesquisa um estudo que se preocupe em verificar a adequação dos métodos qualitativos utilizados pode apresentar contribuições significativas como permitir avaliar a contribuição metodológica dos trabalhos publicados na área e a ampliar a análise dos resultados de cunho qualitativo e de múltiplos casos e, por fim futuras pesquisas ligando o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com as escolhas metodológicas se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa na área e, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos e aplicações do tema aqui estudado

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALBUQUERQUE, L.; FRANÇA, A. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. São Paulo: RAUSP, v.33, n.2. 1998. p. 40-51.
- BATEMAN, T. S., STRASSER, S. A cross-lagged regression test of the relationship between job tension and employee satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 68, p. 439-445, 1983.
- BURGESS, P. W., Simons, J. S., DUMONTHEIL, I.; Gilbert, S. J. The gateway hypothesis of rostral prefrontal cortex (area 10) function. In J. Duncan, L. Phillips, & P. McLeod (Eds.), *Measuring the mind: Speed, control, and age* (pp. 217–248). Oxford: Oxford University Press. 2005
- DETONI, D. J. Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em agroindústrias. Florianópolis, 2001, 138f. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.
- DIEHL, A. TATIM, A. et al, *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas; Métodos e Técnicas*, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese*. 2005.
- FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

- FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. 2009.
- FLORES, J. F. Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994
- FURLANETTO, S.M. Qualidade De Vida No Trabalho: A Percepção dos Servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. 2008.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. Analysing Interpretative Practice. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. London: The Handbook of Qualitative Research. Sage, 2ª. Edição, 2000.
- GUEST, R.H. Quality of work life-learning from Tarrytown. Harvard Business Review. July-August 1979.
- HUSE, E.; CUMMINGS, T. Organization development and change. St. Paul: West Publishing Company, 1985.
- MERRIAM, S.B.: Qualitative research and case study applications in education. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998
- RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- 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.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. Manual de investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva, 1998.
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. - Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? Sloan Management Review, 15,1, pp. 11-21, 1973.
- WILHEIM, J.; DEAK, K. Maximização da qualidade de vida em conjuntos habitacionais. São Paulo: Cohab, 1970.
- YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005
- MASLOW, A. H. Motivation and personality. 2. ed. New York, Harper & Row, 1970. P.369

*O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação.*

## O PROBLEMA DO EXTRAVIO DE BAGAGENS EM AEROPORTOS NO BRASIL E MODERNAS TECNOLOGIAS

Gilberto Santos\* E-mail: [lost-kill@hotmail.com](mailto:lost-kill@hotmail.com)

Patrícia de Abreu Konno \* E-mail: [patricia.konno@fatec.sp.gov.br](mailto:patricia.konno@fatec.sp.gov.br)

Daniel Nery dos Santos \* E-mail: [daniel.santos80@fatec.sp.gov.br](mailto:daniel.santos80@fatec.sp.gov.br)

### RESUMO

O presente estudo faz referência ao problema que é o extravio de bagagem no modal aéreo e algumas de suas modernas soluções, tem como questão, o panorama de extravio de bagagens nos Aeroportos nacionais e as soluções que visam mitigar o problema com utilização de tecnologias. Aborda recentes dados relacionados ao extravio de bagagens no Brasil e no Mundo. Os principais envolvidos neste contexto são: O administrador do aeródromo com implementação de novas tecnologias no processo de despacho de bagagem, a empresa aérea que com investimentos em tecnologia para o rastreamento da bagagem, e o passageiro que por sua vez precisa estar atento para a importância de se tomar certos cuidados com a sua bagagem. Entende-se que o estudo de experiências nacionais e internacionais podem trazer soluções apropriadas para o problema de extravio. A integração entre os três principais envolvidos neste cenário, se apresenta como a melhor solução, as empresas com investimento em inovações tecnológicas e o passageiro com os cuidados necessários com a bagagem.

**Palavras Chaves:** Inovação; tecnologia; aeroporto; bagagem; extravio.

### ABSTRACT

This study refers to the problem is the loss of luggage in air mode and some of their modern solutions, is concerned, the lost luggage panorama in national Airports and solutions that aim to mitigate the problem with the use of technologies. Deals with recent data related to baggage loss in Brazil and the world. The key players in this context are: The aerodrome manager with implementation of new technologies in the baggage check process, the air company with investments in technology for screening of luggage and the passenger who in turn need to be aware of the importance to take some precautions with your luggage. It is understood that the study of national and international experiences can bring appropriate solutions to the loss problem. The integration between the three key players in this scenario, is presented as the best solution, companies with investment in technological innovations and the passenger with the necessary care with luggage

**Keywords:** Innovation; technology; airport; luggage; lost.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos pontos principais quando trata-se da percepção da qualidade dos serviços é a segurança, inclusive relacionado aos elementos que irá transportar. A grande preocupação dos passageiros do modal aéreo quando despacham suas malas pelo check-in é se a bagagem está segura e chegará corretamente ao seu destino final. O extravio de malas é extremamente prejudicial para a imagem da

Empresa Aérea, e muito desagradável para o dono da mala extraviada, pois envolve questões financeira e emocional. Segundo ANAC (2013), bagagem extraviada é a bagagem despachada pelo passageiro que não lhe for entregue no ponto de destino.

O intuito do estudo consiste em uma análise desse cenário, levando em consideração as soluções empregadas pelos principais envolvidos que são, o Operador do Aeródromo, a Empresa Aérea e o Passageiro. Nesse cenário um conjunto de soluções são apresentadas e visam otimização para o processo de despacho de bagagens.

O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo principal analisar o cenário do extravio de bagagem no Brasil e apresenta algumas proposições para minimizar o problema, com a utilização de modernas tecnologias. A Questão levantada na pesquisa é: Qual é o panorama de extravio de bagagens nos Aeroportos nacionais e como mitigar o problema com utilização de tecnologias? E por premissa, entende-se que o estudo de experiências nacionais e internacionais podem trazer soluções apropriadas para o problema de extravio.

O trabalho será desenvolvido com pesquisas em âmbito aeroportuário e web no período de 1(um) ano tratando especificamente da questão do extravio de bagagens no modal aéreo.

A Metodologia utilizada no trabalho será a pesquisa documental, a qual de acordo com Segundo Gil (2002) essa é uma pesquisa documental, pois vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO**

### **2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Desde as origens do marketing, que a satisfação do cliente foi sempre considerada a chave para o sucesso do negócio, pois representa o ponto de partida para a fidelização do cliente (JOHNSTON, 2001).

Segundo ANAC (2013) Bagagem despachada ou registrada trata-se de cada volume entregue pelo passageiro ao transportador ou seu preposto e que será transportado no porão da aeronave.

Conforme Moubray (2000), as funções de um equipamento podem ser divididas em funções primárias e secundárias. As funções primárias estão associadas principalmente à razão pela qual o ativo foi adquirido, enquanto que as funções secundárias são as outras funções que o ativo exerce, como segurança, economia, integridade estrutural, aparência e conformidade com os regulamentos ambientais.

## 2.2 PROBLEMAS COM BAGAGENS EM AEROPORTOS

Um dos maiores problemas operacionais observados nas operações aeroportuárias nos últimos anos tem sido o de extravios de bagagens. No Brasil, o total de manifestações dos usuários entre reclamações, sugestões, elogios e dicas na ANAC, até março de 2015 somam 17.188. Porém, o assunto mais recorrente diz respeito às bagagens, com 1.383 registros sobre problemas com as malas nos voos. As três companhias com maiores números de manifestações são, respectivamente, TAM (1.577), GOL (1.506) e Azul (828) (Tabela 1).

**Tabela 1:** Manifestações dos usuários

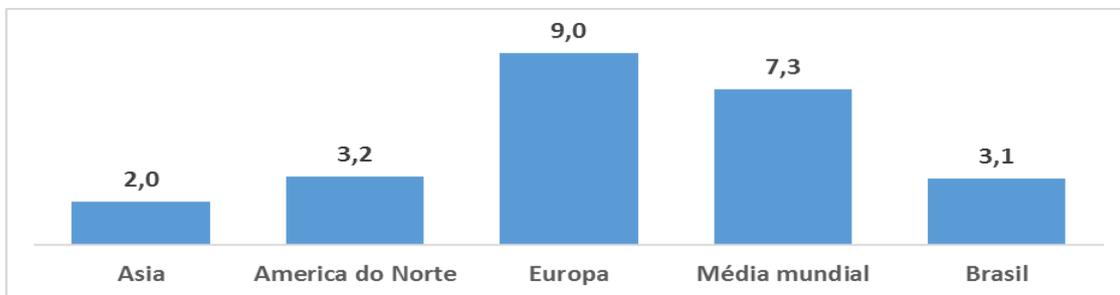
Totais por companhia	2014	2015 (de janeiro a março)
TAM	5016	1577
GOL	4570	1506
Azul	2511	828
Avianca	1399	456
Passaredo	424	75
Demais companhias	2720	723
Assuntos recorrentes	2014	2015 (de janeiro a março)
Bagagem	3983	1383
Atendimento	4137	1285
Bilhete aéreo	2182	742
Cancelamento de voo	2299	671
Atraso de voo	1924	430
Preterição de embarque	316	84
Demais assuntos	1889	570

**Fonte:** ANAC (2015)

Segundo ABEAR em 2014, o índice de extravio de bagagens no transporte aéreo brasileiro foi de 3,1 ocorrências para cada 1 mil passageiros embarcados, o equivalente à metade da média mundial, de 7,3 casos para cada 1 mil passageiros

transportados. Com isso, as empresas aéreas no país repetem o bom desempenho obtido no ano passado, quando a média de bagagens extraviadas foi de 3,0 para cada 1 mil pessoas.

Nota-se que o resultado obtido no ano passado não é um evento isolado, mas reflexo do aperfeiçoamento do manuseio da bagagem que vem ocorrendo nos últimos anos mesmo com a ampliação do número de passageiros transportados”. Na Figura 3 a seguir, os dados referem-se ao número de processos administrativos abertos, enquanto os dados dos demais países referem-se ao número de volumes extraviados. Assim, pode haver variações decorrentes dos critérios adotados.

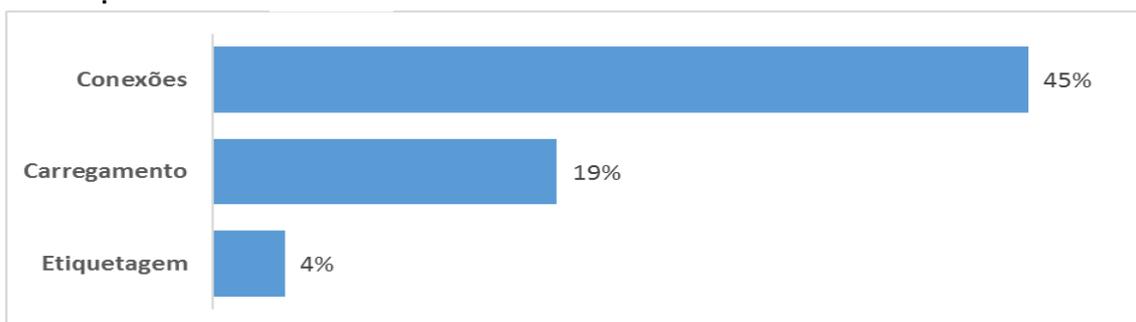


**Figura 3:** Extravio de bagagens por mil passageiros embarcados - 2014

**Fonte:** ABEAR (2015)

### 2.3 PRINCIPAIS CAUSAS DO EXTRAVIO NO MODAL AÉREO

Segundo a empresa SITA, o atraso na entrega das malas representa mais de 80% do total de bagagens extraviadas, com transferências entre voos como principal causa (Figura 4). Em 2014, a transferência de malas extraviadas representou 49% de todas as bagagens atrasadas ou 11,81 milhões de bagagens. A maioria das malas foi devolvida aos passageiros dentro de um a dois dias.



**Figura 4.** Três principais causas de extravios de bagagem

**Fonte:** SITA (2014)

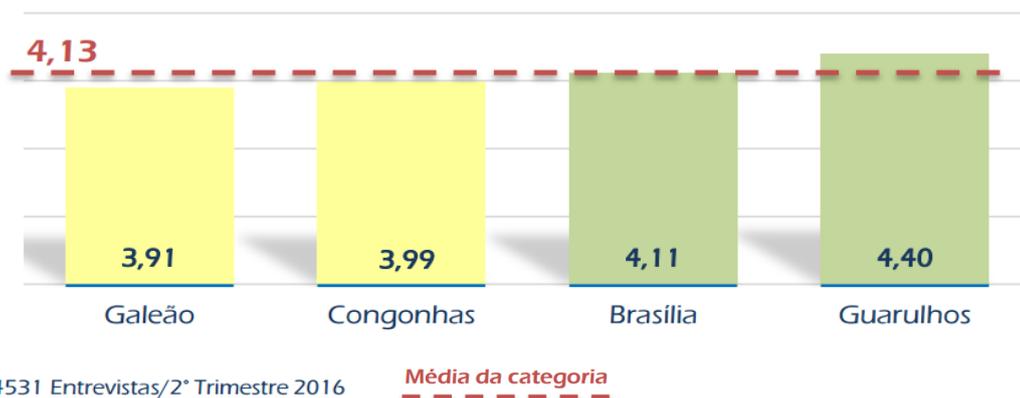
A Secretaria de Aviação Civil divulga, trimestralmente, uma pesquisa permanente que mede a satisfação dos passageiros em 38 itens de infraestrutura, atendimento, serviços e itens de gestão dos 15 principais aeroportos do Brasil. O mapeamento permite ao governo brasileiro monitorar o desempenho operacional dos terminais e a percepção do usuário sobre o serviço, além de oferecer bases para o planejamento de políticas públicas para o setor (Figuras 5 e 6).

**Figura 5.** Evolução da média da satisfação geral do passageiro



Fonte: SAC (2016)

**Figura 6.** Satisfação geral do passageiro categoria acima de 15 milhões PAX/Ano



Fonte: SAC (2016)

### **3 METODOLOGIA**

Dada a complexidade do tema foi desenvolvido métodos de pesquisa com fontes variadas: passageiro (por meio da ANAC), Operador de Aeródromo, Empresas Aéreas. O principal método para coleta de dados utilizada no trabalho foi a pesquisa documental, a qual de acordo com Segundo Gil (2002) essa é uma pesquisa documental, pois vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Uma investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros” (VERGARA, 2005).

Utiliza também a pesquisa de campo feita no Aeroporto Internacional de Guarulhos (GRU Airport) realizada nos meses de março e abril de 2015. Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (MARCONI & LAKATOS, 1996).

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES**

Os dados foram obtidos por meio de observação direta in loco por um dos integrantes do grupo, também através de pesquisa bibliográfica e Internet.

A estrutura de apresentação das possíveis melhorias inicia-se com a experiência do a) Aeroporto - Gru Airport, depois são analisadas de diferentes perspectivas: b) as companhias aéreas e por fim c) o usuário com um repertório de dicas.

#### **4.1.1 Administração aeroportuária**

No Aeroporto Internacional de São Paulo, segundo GRU Airport (2015), para atender à crescente demanda por viagens aéreas no país, o aeroporto passa por transformações permanentes. A mais importante obra de infraestrutura aeroportuária

do país, o novo Terminal de Passageiros 3, foi entregue no dia 11 de maio de 2014. A ampliação elevou a capacidade operacional do aeroporto para 42 milhões de passageiros, 40% a mais que o potencial dos outros três terminais em operação juntos. Com a entrega do Terminal 3, a Concessionária finalizou a primeira fase de obras e eliminou gargalos considerados críticos até então. No dia 18 de novembro de 2013, o GRU Airport recebeu a Certificação Operacional definitiva da ANAC, tornando-se o primeiro aeroporto certificado do País. Na prática, a Certificação é um atestado de que as normas de segurança operacional do aeródromo atendem aos requisitos do órgão regulador e aos Regulamentos Brasileiros de Aviação Civil (RBAC).

Ao fim dos 20 anos de concessão, todos os usuários terão um GRU Airport completamente renovado, com modernizações em todos os aspectos, como atendimento, terminais de passageiros, novo sistema de despacho de bagagens, complexo logístico e sistemas de pátio e pistas, além das novidades no entorno, como hotéis, centro de convenções, novos estacionamentos, centros de compras, entre outras.

No novo Sistema de Despacho de Bagagens implantado inicialmente no Terminal 3, o check-in coleta as informações do passageiro e de suas bagagens a serem despachadas, faz o registro da bagagem e imprime a sua identificação (etiqueta), é também nesta etapa que se verifica se a bagagem está dentro dos padrões BHS (peso, medida e formato), se tratando de bagagens dentro desse padrão então a mesma será encaminhada (posicionada) na esteira para ser despachada, caso contrário, haverá outro canal de acesso para bagagens fora do padrão.

#### **4.1.2 Empresas aéreas**

Algumas soluções empregadas pelas empresas aéreas que constatadas é o uso de etiqueta digital. A Empresa Aérea British em 2013, realizou testes com a utilização destas etiquetas.

O Grupo Latam em 2015, com a empresa SITA, a qual desenvolve sistema de rastreamento por meio de dispositivos portáteis para sua equipe de bagagem,

otimizando o processo de carregamento, monitoramento, rastreamento, recuperação e gestão de bagagens despachadas.

Em outra experiência, a Air France em conjunto com uma empresa de tecnologia com bases em Londres e Amsterdã, desenvolveram um sistema de rastreo que funciona por meio de aplicativo para smartphone. O sistema é formado por dois aparelhos. Uma etiqueta digital para bagagem substituirá a versão em papel e um equipamento de rastreamento que vai dentro da mala e informa ao proprietário sua localização por meio de um aplicativo para smartphone.

#### **4.1.3 Orientações para o passageiro**

Segundo ANAC (Agência Nacional da Aviação Civil), algumas dicas são importantes para se evitar ou minimizar os problemas com bagagens, entre as principais estão o planejamento adequado da sua viagem, pois o roteiro escolhido contribui para reduzir ou aumentar os riscos de extravio. Evitar bagagens que contenham objetos de valor, artigos esportivos, sempre efetuar a declaração de valores da bagagem despachada e atentar-se ao peso permitido para viagens de curtas e longas distâncias. Planeje adequadamente sua viagem: o roteiro escolhido contribui para reduzir ou aumentar os riscos de extravio. Evite comprar passagens com conexões com menos de uma hora em voos domésticos ou duas horas em voos internacionais, pois em caso de atraso pode não haver tempo hábil para transferir suas malas de um voo para o outro. Evite também conexões com diferentes companhias aéreas, especialmente se elas não forem da mesma aliança, pois pode haver falha de comunicação entre as diferentes equipes.

Confira com atenção o momento de despacho de suas malas: retire todas as etiquetas antigas, para evitar que sua bagagem vá para outro lugar. Peça para ver a etiqueta fixada na bagagem e confira se o destino descrito está correto. Verifique se colocou o cadeado (o modelo TSA é recomendado em viagens para os EUA) e peça ao atendente um lacre numerado se não tiver cadeado. Evite fazer o check-in no horário limite. Nos horários de pico pode não haver tempo de sua mala chegar até o porão. Verifique com o agente de aeroporto se você precisa retirar sua bagagem no meio de alguma conexão (obrigatório nos Estados Unidos, por exemplo) ou se pega ela apenas no destino final.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O extravio de malas gera danos incalculáveis para todos os envolvidos. Como constatado no estudo, as empresas têm buscado soluções e investido em novas tecnologias para minimizar esses problemas. Com as concessões de aeroportos no Brasil, o mercado se tornou promissor e os investimentos em novas tecnologias se fazem cada vez mais necessários. Os passageiros por sua vez, na condição de maiores prejudicados, devem manter-se informados e atentos aos meios oferecidos pelas empresas para evitar assim, maiores problemas com a sua bagagem.

Entende-se que o estudo de experiências nos âmbitos nacionais e internacionais podem trazer soluções apropriadas para o problema de extravio, sendo que a integração entre os três principais envolvidos neste cenário, se apresenta como a melhor solução. O extravio de bagagens infelizmente é um fato na aviação, o desafio consiste em mudar esse panorama por meio de maiores investimentos em tecnologias que buscam solucionar esse problema e neste cenário, o esforço integrado se mostra como a melhor solução.

## REFERÊNCIAS

- ABEAR – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS, Disponível em: <<http://www.agenciaabear.com.br/wpcontent/uploads/2015/10/bagagens.png>>. Acesso em: 16 out. 2015.
- ANAC – AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, Disponível em: <[http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD\\_CHAVE=11](http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD_CHAVE=11)>. Acesso em: 17 out. 2015.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GRU Airport, Disponível em: <<http://www.gru.com.br/pt-br/Institucional>>. Acesso em: 14 out. 2015.
- JOHNSTON, R. “Linking Complaint Management to Profit”. International Journal of Service Industry Management, vol. 12, n. 1. 200
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOUBRAY, J. RCMII – Manutenção Centrada em Confiabilidade. Edição Brasileira. Aladon Ltda. Lutterworth. Inglaterra. 2000
- RBAC - REGULAMENTO BRASILEIRO DE AVIAÇÃO CIVIL. **108.29, 2012.** Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/rbac/RBAC108EMD00.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2015.
- RELATÓRIO DE DESEMPENHO OPERACIONAL DOS AEROPORTOS BRASILEIROS NO 2º TRIMENSTE DE 2016. Disponível em: <http://www.aviacao.gov.br/assuntos/pesquisa-satisfacao/relatorio-do-2o-trimestre-de-2016.pdf>. Acesso em 04 de set. 2016 as 11h00.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

*“O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação.*”

## QUALIDADE DE VIDA E O IMPACTO NA ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO

Joseane Almeida dos Santos\* E-mail: [joseane.almeidadossantos@yahoo.com.br](mailto:joseane.almeidadossantos@yahoo.com.br)

Antonio Carlos Estender \* E-mail: [estender@uol.com.br](mailto:estender@uol.com.br)

### RESUMO

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhoria para bem-estar dos colaboradores, gerando benefícios para a empresa, porque colaborador motivado trabalha melhor aumentando assim, a qualidade no serviço gerando lucro para a empresa. O objetivo deste artigo visa demonstrar como a QVT pode influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal, problema que impacta nos custos da organização gerando prejuízo. O método utilizado para a elaboração deste projeto foi estudo de casos, entrevistas, análises bibliográficas e documentais. Através dos dados colhidos e dos relatos de colaboradores de diferentes departamentos foi possível constatar que é uma empresa preocupada com a qualidade de vida de seus colaboradores, e os motivos das demissões geralmente são pessoas que estão indo em busca de melhores remunerações. Sendo assim o talvez uma reestruturação salarial resolvesse o problema. Conclui-se então que as pessoas são o maior ativo da organização para o alcance dos objetivos e a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à motivação, que reflete no comportamento dos funcionários e na produtividade. E a causa da rotatividade de pessoal esta relacionada com os fatores internos e externos cabe à empresa diagnosticar evitando, assim as demissões espontâneas contribuindo para o sucesso da organização perante a concorrência.

**Palavras chave:** Qualidade de vida no trabalho; Rotatividade; Gestão de pessoas; custos.

### ABSTRACT

Quality of life at work is a set of actions of a company that involves diagnosis and implementation of improvements to the welfare of employees, generating benefits for the company, because motivated employees work better thereby increasing the quality of service generating profit for company. This paper aims to demonstrate how the QWL may hold in decreasing staff turnover, a problem that impacts the organization's costs resulting injury. The method used for the preparation of this project was case studies, interviews, bibliographic and documentary analysis. Through the data collected from different departments and employees reports it was found that is a company concerned with the quality of life of its employees, and the reasons for layoffs are usually people who are going in search of better salaries. Therefore the maybe a salary restructuring solve the problem. It follows then that people are the greatest asset of the organization to achieve the goals and the quality of working life is directly linked to motivation, reflecting on employee behavior and productivity. And the cause of staff turnover is related to the internal and external factors lies with the company diagnosing thus preventing spontaneous layoffs contributing to the organization's success before the competition.

**Key-words:** Quality of life at work, turnover, people management, costs.

## 1 INTRODUÇÃO

Diversos trabalhos vêm analisando o tema Qualidade de vida no trabalho em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para qualidade de vida no trabalho, e rotatividade pessoal, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articula e pode contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

A expressão qualidade de vida no trabalho (QVT) surgiu em meados de 1950, na Inglaterra, em estudos de Eric Trist e colaboradores, baseados no trinômio indivíduo, trabalho e organização. A partir disso, apareceu a abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador (Goulart e Sampaio, 1999).

Ao longo dos anos, vários pesquisadores têm se dedicado à elaboração de modelos que buscam avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho, (QVT), porém nenhum deles incorporou todas as 'Dimensões' ou 'Indicadores' da Qualidade de Vida no trabalho, devida o termo ser abrangente em vários aspectos.

O mercado de trabalho passou por muitas transformações e relações trabalhistas, tornando tanto as empresas, quanto seus colaboradores mais exigentes com relação à qualidade e competitividade no trabalho. Frente a esse cenário as empresas ficaram mais inconstantes com relação à fidelidade dos seus colaboradores dentro de suas organizações e a rotatividade pessoal ou também chamada de turnover que é a entrada e saída de pessoal da organização em um curto período, de forma voluntária ou involuntária, causando o aumento nos custos, tornando um problema para organização.

Surge uma questão: Como é possível a QVT influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal da empresa? O alto índice de rotatividade de funcionários pode resultar em diversos custos para a empresa como: faltam de qualidade no serviço, além das despesas de rescisão de contrato de trabalho, recrutamento, seleção, treinamento, adaptação e outras despesas variáveis (advogados, justiça do trabalho, etc.).

O objetivo deste artigo visa demonstrar como a QVT pode influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal da empresa, problema que impacta nos

custos da organização gerando prejuízo. Um dos grandes desafios da área de recursos humanos é manter o quadro de funcionários completo. O *turnover* é geralmente considerado como um indicador importante de saúde organizacional. Considera-se que o *turnover* deve ser controlado de modo a manter o capital intelectual da empresa e evitar grandes impactos sobre os custos da organização (custo de recrutamento, seleção e treinamento). A QTV deve ser tratada como um investimento. Um ambiente organizacional saudável é um benefício que não tem preço, conforme mostra a pesquisa da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), qualidade de vida no trabalho gera motivação, produtividade e automaticamente diminuição da rotatividade, além de combater os males que mais afetam a performance no trabalho: stress e problemas emocionais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ROTATIVIDADE PESSOAL**

De acordo com Rossi (2008) QVT é desenvolver e manter uma satisfação, ou seja, uma “sensação de bem-estar” no trabalho, o que não significa apenas salários mais altos, mas também questões de qualidade de vida, tais como: tempo com a família, saúde, razoabilidade quanto às horas de trabalho e cargas de trabalho, controle sobre a carreira e sensação de segurança do emprego. No ponto de vista Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para a satisfação e o bem-estar do trabalhador na execução de suas tarefas, tem sido avaliado e questionado desde muito tempo, não se tratando de um simples “modismo” de momento, mas como um processo que visa à busca do desenvolvimento humano e organizacional. A QVT ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleva-se também a produtividade das empresas como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Na visão de Limongi-França e Arellano (2002) enfatizam que há várias interpretações de QVT, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de procedimentos, recursos, objetos e de natureza estratégica e gerencial e no nível das organizações. Vários autores apresentam

conceitos sobre a QVT sendo que a essência de cada conceito visa o bem-estar do indivíduo dentro das organizações. O mesmo elucida que existem várias definições para QVT sendo que a essência de cada conceito visa o bem estar do indivíduo dentro das organizações, quando o mesmo este executando suas atividades, é um fator crítico e dinâmico, depende de fatores internos e externos cabe ao gestor e aos colaboradores acharem a melhor forma para conseguir realizar um bom desempenho dos mesmos, pois se sabe que existem inúmeros fatores que causam a satisfação do indivíduo e necessário que se consiga um meio termo para todos, onde haja a satisfação de ambos, pois não existe uma formula mágica que faça com que todas as pessoas fiquem satisfeitas e felizes ao mesmo tempo.

Lucena (1995) afirmar que o *turnover* significa o que foi disperso com investimentos em pessoal pelas empresas, podendo ainda afetar outros pontos como: o nível de produtividade, a continuidade da empresa, o resultado e o custo elevado dos processos de desligamentos e novas admissões. As causas da rotatividade de pessoal relacionadas com os fatores internos assim como com os externos podem ser diagnosticadas através de coleta de dados em entrevistas no ato dos desligamentos, sejam elas espontâneas ou programadas.

Mobley (1992) afirma que a rotatividade aos olhos da empresa pode ser vista como ponto positivo ou negativo. Como ponto negativo além do *turnover* ser oneroso para a organização, gera gastos com admissões e demissões, transtorno por falta de mão de obra podendo causar problemas com a produção sendo que o alto índice do mesmo indica que algo está errado e precisando de melhorias. Como ponto positivo destacam que a rotatividade pode ajudar a empresa a se manter no mercado competitivo em que estão inseridas através da busca constante de profissionais cada vez mais capacitados e com maior grau de profissionalização, o que acaba criando oportunidades de infusão de novos conhecimentos e tecnologias na organização.

No mesmo sentido Robbins, Stephen (2005) alerta que “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, com gastos de admissões e demissões, o elevado índice de *turnover*, remete que algo não está indo bem e precisa ser melhorado. As causas dos desligamentos podem ser

distintas, porém quando o índice de desligamentos principalmente por iniciativa dos empregados estiver muito alto e necessário fazer um trabalho com objetivo de identificar o motivo que estar provocando essa rotatividade de pessoal, afim de que a organização possa atuar e amenizar o problema. Na visão de Campos, Malik, (2008) a rotatividade é um grande problema para a empresa principalmente quando o trabalho requer um extensivo treinamento. Levando em consideração os custos para substituir os funcionários, a análise da rotatividade ganhou espaço nos campos de pesquisas. A rotatividade pessoal como citados por diversos autores e um problema por que custa caro para a empresa e existe varias fatores dentre eles:

- a política salarial da organização;
- a política de benefícios da organização;
- as oportunidades de crescimentos profisional oferecidos pela organização;
- as condições físicas ambeintais de trabalho da organização;
- a cultura organizacional da organização;
- a politica de recrutamento e seleção de recursos humanos;

Às vezes a incessante rotatividade de recursos humanos pode sair mais caro que uma melhoria na política salarial, com isso é necessária avaliar até onde a organização suporta esse fluxo sem problemas.

De acordo com Pomi, (2010) o índice de rotatividade apresenta um dado muito importante para que a empresa, junto com seus clientes internos, possa implantar acompanhar e avaliar suas estratégias, seus sistemas e suas práticas de retenção de seus talentos. Na visão de Novais e Cardoso (2008) afirmam que as organizações devem buscar alternativas que possam suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, melhorando a qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais, na tentativa de reter seus valiosos recursos humanos. A rotatividade deve ser vista dentro das empresas como um fator relevante, pois, o alcance dos resultados desejados, também depende das variações do turnover, uma vez que, alcançando altos índices, estes afetarão de maneira significativa o custo do produto.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa escolhido foi o de estudo de caso, por se entender que ele é o que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam este estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". O Estudo de Caso pode ser utilizado em pesquisas que investiguem fenômenos atuais e permitem ao pesquisador uma análise aprofundada de um determinado tema em uma realidade, mantendo as características significativas dos eventos da vida real. Esse método permite a junção da teoria com experiências práticas e pesquisa de campo. Esse método é adequado para pesquisas de fenômenos sociais e é baseado em várias fontes de evidências que visam estudar e explicar fenômenos sociais mais complexos dentro do próprio contexto real (YIN, 2010).

De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativos podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista, a observação direta, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais e entrevista na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

Para a execução das entrevistas colaboradores da empresa Alfa foram convidados 07 colaboradores dos seguintes departamentos. Três Camareiras, dois Atendente restaurante, dois Atendente de hospedagem, com finalidade principal identificar as causas que poderia estar causando o turnover e a visão do colaborador em relação a empresa se há qualidade de vida no trabalho.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 17/04/2015 a 22/04/2015. Todas individualmente no local de trabalho após o expediente visando facilitar a participação de todos e não atrapalhar o serviço dos entrevistados.

Os dados foram extraídos através de questionário, que serão denominados P1, P2, P3, P4, P5, P6 com perguntas abertas e fechadas aplicadas em 07 colaboradores. Não houve problemas na aplicação do questionário, todos estavam dispostos a responder e expor suas opiniões. Em média foram 15 minutos para o término de cada pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas.

A análise teve caráter descritivo. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (Yin, 2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos.

#### **4. ALFA (NOME FICTÍCIO)**

A empresa que será abordada é uma franquia de uma empresa inserida no ramo de hotelaria, com o intuito de preservar a privacidade da empresa, será adotado um nome fictício. A empresa Alfa foi fundada dia 01/10/2002, com 288 apartamentos e salas de eventos com capacidade para até 300 pessoas, além do restaurante "Rouge".

O problema que ocorre na empresa é o alto índice de rotatividade, com maior incidência na governança. Como em toda a rede sempre existiu a entrada e saída de colaboradores, desde sua abertura, porém atualmente com maior frequência, as causas podem ser diversas como: excesso de trabalho, a não

adequação a cultura da empresa e por o mercado de trabalho esta mais competitivo, sendo que a cada dia surgem novas ofertas e oportunidades de emprego, o cenário e o perfil dos profissionais também mudou estão mais exigentes. Também a maioria dos nossos funcionarios são jovens a chamada geração y - as pessoas nascidas entre os anos de 1978 a 1990 - pessoas que buscam crescimento e sucesso dentro de um curto período de tempo e se definem dentro do conceito de autorrealização, ou seja, se não está bom para mim, não vou continuar. O motivo real das causas do turnover é desconhecido, sendo necessario um estudo aprofundado.

Embora ser uma empresa boa, oferecer otimos beneficios, ter plano de carreira inclusive foi eleita pela quarta vez consecutiva como uma das 35 Melhores Empresas para Começar a Carreira no Brasil, no *ranking* publicado pela revista Você S/A. 2015. A rotatividade pessoal é um dos grandes desafios do RH, por que além dos custos com contratações, seleção, treinamentos dos novos colaboradores. Prejudica também a qualidade no serviço, no atendimento ao cliente. Sendo que é satisfação do cliente é primordial.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites das organizações, as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder, como é possível a QVT influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal da empresa? na empresa Alfa. Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para Qualidade de vida no trabalho, na expectativa de contribuição para diagnosticar quais as causas do alto índice de rotatividade pessoal na empresa. Por meio das observações foi possível identificar que os colaboradores entrevistados de forma geral possuem a mesma visão quanto a qualidade no ambiente de trabalho, que é um lugar psicologicamente bom para

trabalhar. Segue abaixo uma tabela com alguns comentários relevantes descobertos ao longo das entrevistas.

**Tabela 1 – Visões acerca colaboradores da empresa Alfa.**

Departamentos	Comentários relevantes
<p><b>Atendente Hospedagem (02)</b></p>	<p>Benefícios a Educação e Desenvolvimento como, bolsas de estudo, cursos de idiomas, ensino supletivo, reembolso para cursos de graduação, pós graduação, grande oferta de treinamento, oportunidades de estágio e carreira em outras unidades do grupo e no exterior, segurança no trabalho, apoio pré-aposentadoria, etc. (P1)</p> <p>Oportunidade de crescimento, plano de carreira que é um atrativo para permanência na empresa. A satisfação do cliente interno transparece ao cliente externo. (P2.)</p>
<p><b>Camareiras (03)</b></p>	<p>Além de um local seguro, temos café da manhã, almoço e jantar com cardápios feito e acompanhamento por nutricionista, todos esses benefícios contribui para qualidade de vida dos funcionários. (P3.)</p> <p>A empresa oferece plano de saúde para o colaborador e seus dependentes, plano odontológico (opcional), plano de previdência (opcional), reembolso farmácia, porém e muito cansativo devido o excesso de trabalho e o salário e baixo talvez uma reestruturação salarial (P4.).</p> <p>Uma gestão participativa, gestores esta sempre com portas aberta para quando o colaborador necessitar de conversar (reclamar, opinar, dar sugestão ) sempre a disposição. Isso faz a diferença do colaborador querer continuar na empresa. (P5.)</p>
<p><b>Atendente Restaurante (02)</b></p>	<p>Neste quesito houve os mais diversos comentários como: a baixa remuneração, o aumento da nova geração Y no mercado de trabalho e o excesso de trabalho. (P6.)</p> <p>E um ambiente agradável para se trabalhar onde ha respeito entre as pessoas, união entre a equipe isso essencial, para QVT. A remuneração é importante, porém, hoje em dia, é possível reconhecer que, a motivação está além de recompensa monetária. (P7.).</p>

Através da descrição e análise dos questionários, acredita-se ter obtido informações enriquecedoras e de grande contribuição para um levantamento das

causas da rotatividade pessoal. O questionário procurou-se obter a informação com relação ao oferecimento, por parte da empresa,

A questão P1 verificou o que faz o colaborador a trabalhar na empresa, tem funcionários que trabalham desde abertura. Neste quesito, todos foram unânimes e citar o plano de carreira que a empresa oferecer e o respeito com seus colaboradores.

A questão P2 procurou-se obter a informação com relação ao oferecimento, por parte da empresa, de recursos necessários ao desenvolvimento profissional do colaborador. Das respostas obtidas, sete dos questionários tiveram respostas positivas, a empresa oferece como: curso de inglês, bolsa de estudos parcial, plano de carreira (processo de *trainee*, atriz e ator) para desenvolvimento de seus colaboradores.

A questão P3 tratou acerca do ambiente físico do trabalho. Dentre as respostas, os sete respondentes apontaram como ótimo, sete avaliaram como bom inclusive foi citado por um o refeitório muito bom comidas sempre fresquinha, saudável é a aconchegante sala de descanso que existe na empresa com internet, TV e jogos além de puffs caso o colaborador queira tirar uma soneca, na hora do almoço. Com isso, percebe-se que no geral, o ambiente físico é considerado bom e satisfatório,

A questão P4 avaliou saber dentre os benefícios oferecidos pela empresa, qual o que mais atendeu às expectativas e qual precisa ser revisto. Neste item as respostas foram bastante variadas, todos os benefícios foram mencionados. Benefício que para um foi considerado bom, para outro foi considerado a necessidade em tê-lo. Deste modo, têm-se com relação ao ticket alimentação cinco respondentes sabem que como tem refeitório é servido às refeições no local não é obrigatório ticket, apenas dois respondente apontam a necessidade ser revisto, pois o salário é baixo o ticket iria complementar. O plano de saúde e o reembolso de farmácia foi um benefício tido como bom para todos respondentes.

A questão P5 buscou avaliar se na visão dos entrevistados existe uma qualidade de vida no trabalho. Os sete respondentes foram unânimes em responder que sim que tem qualidade de vida no trabalho, um dos entrevistados citou que as chefias contemplam seus colaboradores com folgas extras através de

ações nos setores, programação de férias para que todos saiam no mês desejado e desfrute com tranquilidade. Dois respondente citaram sobre o fato dos gestores esta sempre com portas aberta para quando o colaborador necessitar de conversar (reclamar, opinar, dar sugestão ) sempre a disposição. Outra respondeu o fato de dar empresa da oportunidade de compartilhar a vida profissional com a vida pessoal, porém é muito cansativo, o excesso de trabalho.

A questão P6 procurou-se fazer um levantamento do que poderia esta causando a rotatividade pessoal na empresa. Dentre os motivos citados dois respondentes, falaram que a rotatividade na hotelaria sempre existiu e que agora nos últimos anos aumentou consideravelmente devido o ingresso no mercado de uma geração mais acelerada (geração y), cinco responderam que talvez o salários influência na rotatividade principalmente das camareiras, que é o setor que mais trabalhar, que ganha menos e não são reconhecidas 100%.

Como cita o autor Rossi (2008) QVT é desenvolver e manter uma satisfação, ou seja, uma “sensação de bem-estar” no trabalho, o que não significa apenas salários mais altos, mas também questões de qualidade de vida, tais como: tempo com a família, saúde, razoabilidade quanto às horas de trabalho e cargas de trabalho, controle sobre a carreira e sensação de segurança do emprego. Para (apud Limonge-França, 2009, p. 43), qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional. Conforme citada nas entrevistas os colaboradores gosta de trabalhar na empresa dos benefícios oferecidos e do excesso de trabalho porém o setor hoteleiro, trabalha em um cenário de redução de custos, mas ao mesmo tempo, de aumento de produtividade. As equipes, cada vez mais reduzidas, fazem com que um volume grande de atividades seja destinado a um número menor de colaboradores. . Talvez estes sejam os principais fatores que causam o trabalho sob pressão gerando assim o turnover.

Diante do exposto problema: Como é possível a QVT influenciar na diminuição da rotatividade de pessoas na empresa? Dentro do contexto, uma

proposta de melhoria seria antes da contratação uma análise de perfil de cargo, uma reestruturação no quadro de funcionários, e incentivo como ginastica laboral para além de melhorar a saúde do colaborador ajudara evitar lesões por esforços físicos repetitivos e algumas doenças ocupacionais.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo principal visa demonstrar a possibilidade da QVT influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal da empresa, problema que impacta nos custos da organização gerando prejuízo. Através das entrevistas o objetivo foi alcançado e relato verificou-se que parte dos entrevistados que e uma empresa preocupada com o bem estar dos colaboradores, os gestores estão sempre empenhados para motivar os colaboradores, através de incentivos. Porém a principal causa das demissões é o excesso de trabalho.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar as referências e a análise dos resultados de cunho quantitativo e de múltiplos casos, e ampliar a análise dos resultados e das referências nesse setor, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos.

A contribuição mais relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados à rotatividade pessoal e motivação conforme constatado em diversos estudos colaboradores motivados aumenta sua produtividade, além da redução de custos com relação às doenças de trabalho; estreita-se o relacionamento interpessoal dentro da empresa, facilitando processos; os funcionários se sentem estimulados a buscar, um maior aperfeiçoamento profissional, o que acaba revertendo numa equipe com melhor formação profissional e assim continua na empresa diminuindo assim o tunover. É a qualidade de vida no trabalho bastante importante para a saúde da organização, há diversas definições QVT mais todos como o mesmo segmento bem estar do colaborador no local de trabalho exercendo sua função. Conforme citado por FERNANDES, ( 1996), não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi los não têm a qualidade de vida no trabalho. . São eixos teóricos mais condizentes com as necessidades expressas da organização, e o contexto atual da empresa. (FLEURY; FLEURY, 2001).

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar causas que influenciam na rotatividade utilizada em uma empresa ramo hoteleira, abrindo espaço para futuras pesquisas.

Conclui-se então que as pessoas são o maior ativo da organização para o alcance dos objetivos e a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à motivação, que reflete no comportamento dos funcionários e na produtividade. E as causas da rotatividade de pessoal estão relacionadas com os fatores internos e externos cabe a empresa diagnosticar evitando, assim as demissões espontâneas contribuindo para o sucesso da organização perante a concorrência.

## REFERENCIAS

- CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família.** *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 2, p. 347-368, 2008.
- CARVALHO, A. V.; Serafim, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** Ed. Compacta, 7ª Edição, S. Paulo: Atlas, Brasil, 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.
- EASTERBY, SMITH, M. et al. **Organizacional e organização de aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2001.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.
- FLEURY, M.T. L; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** RAC, edição especial 2001.
- FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: PPU, 1994

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

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. dos R. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras.** IN: SAMPAIO, Jäder dos Reis (Org.). Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p.19-37.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Identificadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000.** São Paulo: FEA-USP, 1996. Tese de Doutorado.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2ª ed..São Paulo:Editora Atlas S.A, 2009.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.

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

MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, consequências e controle;** tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MORIN, E. **Epistemologia da Complexidade.** In Schnitman, D. F. (org.). **Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

NOVAIS, C. F.; CARDOSO, M. F.. **Rotatividade e Absenteísmo de Pessoal como Fatores de Variação no Custo do Produto.** 2008.

Disponível em <http://portaleducacao.com.br>> Acesso em 28/02/2012

POMI, R. M. **Absenteísmo e Rotatividade de Pessoal.** 2010. Disponível em. Acesso em: 16 mar. 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. Ed. - São Paulo: Pearson Hall, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 2a ed. Petropolis: Vozes; 1994.

ROSSI, A. M, PERREWÈ, P. L, SAUTER, S. L. (organizadores). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. 1ª ed. – 3. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

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

*“O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da **Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação**.*”