

CADERNOS TEMÁTICOS

DE CIÊNCIAS GERENCIAIS – TEXTOS PARA REFLEXÃO

Leia nesta edição:

Atendimento ao Cliente

Luciana Rabelo Teixeira e Ziléa Barbosa de Freitas..... 2

Planejamento Governamental

Ana Luísa Dias da Cunha e José Augusto Vasconcelos Marques..... 9

Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo em Empresa Mineira

do Setor de Autopeças

Érika Andréia Bernardes Silva e Anderson de Souza Sant'anna..... 18

A Industrialização no Brasil e o Desenvolvimento da Moda: Um Ensaio

Marina Victor Medeiros Leão Albuquerque e Daniefa Almeida Raposo Torres..... 29



FAGESETE

Editorial

ARTIGOS DE NOVOS GRADUADOS

Os cursos da Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias contam, em suas grades curriculares, com a exigência de produção de um trabalho de conclusão de curso, que propicia ao aluno maior oportunidade de consolidação da aprendizagem acadêmica.

O trabalho, resultado de estágio supervisionado, no caso de Administração e de pesquisa, no caso do curso de Economia, requer do graduando um certo nível de familiaridade com o método científico.

Daf a pesquisa bibliográfica, a coleta de dados, a utilização de estatísticas e a análise das informações obtidas. Tudo isso, respeitando a tendência de buscar uma tomada de decisão baseada em fatos e não em suposições.

Dentre os muitos trabalhos apresentados pelas turmas de 2003, quatro deles foram transformados em artigos e são divulgados nesta edição para o conhecimento de nossa comunidade acadêmica.

Parabéns aos autores e seus orientadores.



4

Julho 2004

...

SETE LAGOAS - MG

Luciana Rabelo Teixeira*

Ziléa Barbosa de Freitas**

1 INTRODUÇÃO

A qualidade dos serviços tem sido, hoje, motivo de preocupação, uma vez que os novos clientes estão cada vez mais exigentes, querendo serviços com melhor atendimento, bons preços, resultando numa concorrência cada dia mais acirrada. Um atendimento especial ao cliente vem sendo a peça-chave no diferencial de inúmeras empresas, pois, com isso, os profissionais estão conseguindo a fidelização dos seus clientes.

O presente estudo foi realizado no Hotel XYZ, situado em Sete Lagoas. Para a execução do trabalho, nas inúmeras visitas ao local, foram observadas as atividades dos funcionários, a recepção aos hóspedes, além de haverem sido feitas entrevistas com os clientes internos e aplicação de 72 questionários aos clientes externos. À guisa de sustentação, foram feitos estudos teóricos sobre o assunto, o que permitiu uma visão mais ampla e crítica no momento da interpretação dos dados e da conclusão do trabalho.

2 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A empresa se encaixa no terceiro setor, o de prestação de serviços. O hotel é registrado na Embratur desde meados de 2001, classificado como duas estrelas.

Segundo a Embratur, são 2 estrelas os hotéis constituídos por recepção/portaria, sala de estar, sala refeição, garagem com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das unidades de alojamento e elevador sempre que o edifício tiver mais de 3 pisos. Os quartos devem possuir mesas de cabeceira ou equivalente, luzes de cabeceira, roupeiro, espelho, cadeira ou sofá, rádio, tomadas de eletricidade, sistema de iluminação da luz exterior e de segurança nas portas.

O hotel conta com 33 apartamentos, sendo 28 camas de casal e 38 camas de solteiro, totalizando 94 leitos. Todos os apartamentos possuem TV, frigobar, telefone, alguns com ar condicionado e outros com ventilador de teto. Os quartos se diferenciam pelo tamanho.

O hotel tem um refeitório com capacidade para 40 pessoas assentadas, onde é servida a única refeição oferecida, o café da manhã. Mas, na tentativa de suprir a deficiência de conforto nesse aspecto, o hotel estabele-

ceu uma parceria com restaurantes e lanchonetes da cidade para a entrega de outras refeições. Para isso, há cardápios em todos os quartos e o serviço de entrega procura ser rápido.

Na recepção, existe uma sala com TV, vídeo, jornais e revistas. Lá os hóspedes podem optar por um lugar para descansar. Oferece garagem interna para 20 a 25 carros e uma garagem externa, além de lavanderia própria. É administrado pelo proprietário e conta com doze funcionários.

De acordo com as informações do administrador, o Hotel XYZ cumpre as obrigações trabalhistas com os funcionários e eles também com o hotel. Ele afirma que não toma qualquer atitude relacionada aos funcionários sem antes comunicar-lhes, seja em relação a atividades ou a horários, sempre procurando mantê-los satisfeitos. Busca sempre a honestidade no relacionamento com eles, que têm liberdade para chegar e falar o que quiserem, dar opiniões, fazer reclamações.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Marketing significa "administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem" (KOTLER, 2000a).

Hoje, as empresas de maior sucesso são aquelas que estão fazendo tudo para manter seus clientes. Muitos mercados já atingiram à maturidade, e não há muitos clientes novos a serem conquistados. A competição é cada vez mais acirrada, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. Em alguns mercados, pode custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que manter um cliente atual satisfeito. Partir para um marketing agressivo custa mais caro do que desenvolver um marketing defensivo, pois exige uma enorme quantidade de trabalho e despesas para atrair os clientes satisfeitos dos concorrentes. (KOTLER, 2000a).

Apesar disso, tanto a teoria quanto as práticas clássicas de marketing concentram-se na atividade de atrair novos clientes e não na de manter os clientes existentes que se sentem menos valorizados e podem vir até a deixar a empresa.

A ênfase tem sido dada à criação de transações e não a de inter-relacionamentos. As discussões focalizam,

* Graduada em Administração pela Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM)

** Mestre em Administração, Professora da Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM) e da Faculdade Promove de Sete Lagoas e orientadora da autora do artigo.

com frequência, atividades de pré-venda e poucas vezes as de pós-vendas.

Felizmente, há um número cada vez maior de empresas que reconhece a importância de manter clientes. KOTLER (2000a) menciona que, reduzindo o afastamento de clientes em apenas 5%, as empresas podem aumentar seus lucros de 25% a 85%. Ainda assim, muitos sistemas de contabilidade das empresas falham ao deixar de mostrar o valor de clientes leais.

A melhor estratégia para qualquer empresa é a manutenção dos clientes já conquistados. E a melhor maneira de se fazer isso é oferecer-lhes níveis de satisfação e de valorização de sua importância para a empresa, o que conseqüentemente resultará em uma forte lealdade.

O caminho mais curto para a solução desse problema se faz pelo marketing de relacionamento com o cliente, que será tratado mais adiante. Antes disso, não se pode deixar de mencionar os princípios básicos de marketing que, segundo Hooley e Saunders (1996), são de extrema necessidade para que as empresas tenham como melhor encarar os seus clientes e com eles interagirem.

Princípio 1 – O cliente é rei. É o reconhecimento de que os objetivos de longo prazo da organização, tanto financeiros quanto sociais, serão mais bem alcançados se o cliente estiver satisfeito. Assim sendo, há a necessidade de que seja feita uma investigação cuidadosa dos desejos deste, seguido de uma definição clara sobre como a empresa pode atendê-lo da melhor maneira possível.

Princípio 2 – Os clientes não compram produtos. Esse princípio diz que os clientes compram o que o produto faz para eles, não o produto em si. O que será observado pelos clientes serão os benefícios que irão apurar com a compra, uso ou consumo de determinado produto ou serviço.

Princípio 3 – Marketing é muito importante para ser deixado a cargo apenas do Departamento de Marketing. As ações de todos os funcionários da empresa podem vir a ter um impacto que comprometa a satisfação dos clientes da organização, principalmente nos dias atuais, em que os níveis hierárquicos ficam cada vez mais horizontalizados. Assim, pode ser vista a grande necessidade de interação e comprometimento por parte de todos, visando um atendimento cada vez melhor.

Princípio 4 – Os mercados são heterogêneos. A existência de valores diferentes buscados pelos mesmos clientes em um mesmo produto ajuda a compreender o quanto cada um é individual. Por essa razão, é necessário que a empresa procure atender cada grupo de clientes específicos em suas necessidades, voltando seus esforços para produtos que atendam em suas mais distintas necessidades, desprezando a prática de procurar atingi-las com produtos padronizados.

Princípio 5 – Os mercados e os clientes mudam constantemente. “Os mercados são dinâmicos e praticamente todos os produtos têm uma vida limitada até ser descoberta uma nova maneira de satisfazer o desejo ou a necessidade que os geraram; em outras palavras, até que apareça uma outra solução ou fornecedor do bene-

fício” (HOOLEY & SAUNDERS, 2001). A organização deve estar atenta em aprimorar sempre os produtos e serviços que oferecem, de maneira a atender às expectativas dos clientes que mudam continuamente e exigem cada vez mais benefícios.

3.1 Marketing de Relacionamento

“Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos” (KOTLER, 2000a).

O que se vê é que o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contenham valor e redes de ofertas de valor. Desta maneira, o marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. “Seu objetivo maior é a fidelização do cliente, ou seja, vender maior número de produtos a um único cliente por maior tempo possível, mantendo-o satisfeito” (KOTLER, 2000a). Para isso, é preciso que todos os departamentos da empresa trabalhem em bloco com o de marketing para servir o cliente. Isso exige que sejam construídos bons relacionamentos em vários níveis – econômico, social, técnico e jurídico – que resultem em alta lealdade do cliente. “O Marketing de relacionamento resulta em forte vínculo econômico, técnico e social entre as partes. Também reduz os custos de transação e o tempo” (KOTLER, 2000a).

No marketing de relacionamento, não existem mais segmentos de mercado, apenas clientes individuais. Para melhor entender o marketing de relacionamento, segundo Kotler (2000a), é necessário entender as etapas no processo de desenvolvimento do consumidor. O ponto de partida são os consumidores prováveis, todos que podem comprar o produto ou serviço. A empresa trabalha junto a esses prováveis consumidores para, em seguida, determinar quais são os consumidores potenciais – pessoas com forte potencial no produto e em condições de pagar por ele. Os consumidores não-qualificados são aqueles que a empresa rejeita porque não têm crédito ou não seriam rentáveis. Dessa maneira, a empresa espera converter muitos consumidores potenciais qualificados em consumidores novos e, depois, estes, em consumidores leais.

De acordo com Kotler (2000a), os consumidores novos e os leais podem também continuar comprando dos concorrentes. Posteriormente, a empresa age para transformar esses consumidores leais em clientes que seriam as pessoas que comprem apenas da empresa nas categorias de produtos relevantes. O próximo desafio é transformar os clientes em advogados, consumidores que defendem a empresa e estimulam outras pessoas a comprar dela; um exemplo disso ocorre quando esses advogados começam a criticar os produtos e/ou serviços que seus amigos estão recebendo de outras empresas, enfatizando que ao servir-se dos produtos da “sua” empresa certamente estariam mais satisfeitos. Como último desafio, a empresa deverá transformar os advogados em

parceiros, criando uma situação em que eles e a empresa trabalharão ativamente em conjunto.

Ao mesmo tempo, deve-se reconhecer que alguns consumidores, inevitavelmente, tornam-se inativos ou abandonam a empresa, por razões de falência, mudança de cidade, insatisfação e assim por diante. O desafio da empresa é reativar os consumidores insatisfeitos através de estratégias de recuperação, que serão mais viáveis do que tentar fazer novos consumidores.

De acordo com Kotler (2000a), podem ser distinguidos cinco diferentes níveis de relacionamento com clientes que tenham comprado um produto da empresa, como um automóvel ou uma peça de maquinário industrial. São eles:

- Básico: o vendedor simplesmente vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior.
- Reativo: o vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida, comentários ou reclamações.
- Confiável: o vendedor se comunica com o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas.
- Pró-ativo: o vendedor ou outra pessoa da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com outras sugestões sobre melhor uso do produto ou novos produtos úteis.
- Parceria: a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Kotler (2000a) chama a atenção para os métodos de criação de valor para o cliente, os quais são instrumentos específicos de marketing que podem ser utilizados para se desenvolver um forte vínculo com o mesmo e satisfazê-lo. São eles: benefícios financeiros, benefícios sociais e laços estruturais. A seguir, a explicitação de cada um deles.

a) Benefícios financeiros

São aqueles que constituem valor, acrescentando benefícios financeiros ao relacionamento com o cliente. Como exemplo, podem-se observar as empresas aéreas que oferecem programas de milhagem aos passageiros assíduos, o hotel que acomoda melhor os hóspedes mais frequentes e os supermercados que dão bônus a título de premiação.

b) Benefícios Sociais

Os incentivos oferecidos pelas empresas, como benefícios financeiros, podem ser facilmente copiados pelos concorrentes. Desta maneira, faz-se necessário acrescentar algo mais para se manter os clientes. Isso pode ser obtido com o acréscimo dos benefícios sociais, por meio dos quais os empregados da empresa irão tentar aumentar seus vínculos sociais com o cliente, aprendendo a conhecer as necessidades e desejos particulares de cada um, individualizando e personalizando seus produtos e serviços.

c) Laços estruturais

O terceiro método para a construção de relacionamento sólido com clientes é acrescentar laços estruturais aos benefícios sociais e financeiros. O marketing seria mais bem definido como "a arte de atrair e manter clientes lucrativos" (KOTLER, 2000a).

O cliente lucrativo "é a pessoa, família ou empresa que dê receitas ao longo do tempo, em montante considerável, maiores que os custos da empresa para atrair, vender ou prestar-lhe serviço" (KOTLER, 2000a).

Todavia, frequentemente, as empresas descobrem que 20% a 40% de seus clientes não são lucrativos. Os clientes mais lucrativos não são os grandes, mas, sim, os médios. Os grandes clientes exigem mais serviços e conseguem altos descontos, reduzindo, assim, o nível de lucratividade. Os menores pagam o preço integral e exigem poucos serviços, mas os custos das transações com estes reduzem também bastante a lucratividade. Já os clientes médios, que pagam o preço quase integral e recebem serviços razoáveis são os clientes mais lucrativos. Isso ajuda a explicar por que algumas grandes empresas que antes só focavam os clientes grandes estão agora se direcionando para o mercado médio. (2000a).

Ao tentar manter ou conquistar novos clientes, as empresas devem ter critério quanto ao que podem ou não oferecer, não ficar procurando satisfazer todos os caprichos dos clientes. A orientação para o mercado significa fazer escolhas conscientes sobre quais clientes a empresa pretende servir, além dos benefícios específicos que podem ser concedidos ou negados.

Nos dias atuais, as empresas estão enfatizando a mudança da prática de marketing de transação para o marketing de relacionamento. A época do vendedor que trabalhava em seu território e era orientado apenas por uma quota de vendas e um plano salarial ficou no passado. Os clientes de hoje são grandes e, frequentemente, globais. Eles preferem fornecedores que podem vender e entregar um conjunto coordenado de produtos e serviços em muitos locais e que possam trabalhar em conjunto com as equipes do cliente para melhorar os produtos e os processos. Porém, as empresas, em sua maioria, não estão preparadas para atender a essas exigências. Seus produtos são vendidos por forças de vendas que não trabalham em conjunto. O pessoal técnico da empresa pode não estar disposto a despendar tempo orientando um cliente.

As empresas reconhecem que a equipe de vendas será, cada vez mais, chave para conquistar e manter clientes. Todavia, reconhecem que apenas pedir a colaboração de seus funcionários não resolve. Precisam revisar seus planos salariais para compensar o trabalho despendido na atenção a vários clientes; devem fixar melhores metas e formas de mensuração do rendimento de suas forças de vendas; e devem enfatizar a importância do trabalho em equipe em seus programas de treinamento e, ao mesmo tempo, recompensar as iniciativas individuais, dando poderes de decisão ao funcionário de linha de frente.

Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que visitas quando os procurarem para retirar pedido. Eles devem ser visitados em outras ocasiões, convidados a jantar, devem receber sugestões sobre seus negócios, e assim por diante. Os vendedores devem monitorar esses clientes, conhecer seus problemas e estar prontos para servi-los de inúmeras maneiras. (KOTLER, 2000a).

As principais etapas envolvidas no estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento, segundo 2000a) são:

- Identificação de clientes-chave que merecem atenção especial. É permitido à empresa escolher os cinco ou dez maiores clientes e designá-los para marketing de relacionamento. Também podem acrescentar outros clientes que tenham mostrado um crescimento considerável para a empresa em volume de negócios.
- Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave. O vendedor que atende um cliente-chave deve receber treinamento em marketing de relacionamento, a fim de corresponder suas necessidades.

Deve ficar clara a descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento. Devem ser descritos seus objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação. Eles são responsáveis pelo cliente e devem ser o ponto central de todas as informações sobre o mesmo e também o mobilizador dos serviços da empresa para o cliente. Cada gerente de relacionamento terá que administrar um ou alguns poucos clientes.

- Indicação de um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Entre suas atribuições estará o desenvolvimento de descrição de tarefas, critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento junto a seus clientes.

3.2 Dimensões do Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento procura criar valor para os clientes e compartilhar esse valor entre fornecedor e o consumidor. Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não somente como compradores, mas na definição do valor que desejam.

À empresa é exigido que sejam planejados e alinhados os seus processos de negócio, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja. Tudo isso em virtude de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente.

O esforço contínuo e colaborativo entre comprador e o vendedor faz com que o marketing de relacionamento funcione em tempo real. O reconhecimento do valor dos clientes por seu período de vida de consumo e

não apenas como clientes ou organização individuais permite uma melhor perpetuação do relacionamento em longo prazo. A cadeia de relacionamentos que deverá ser construída dentro da organização irá criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição e acionistas.

Auxiliando a tarefa acima citada, há a necessidade de se utilizar os recursos do Database Marketing, que é uma base de dados que permite uma melhor prática do marketing "one-to-one". Para os profissionais de marketing que acompanham a evolução das filosofias de orientação de marketing, que, em sua última instância, prega o marketing de relacionamento, esse recurso vem permitir a identificação automática do perfil do consumidor que esteja sendo atendido em determinado momento ou sendo alvo de pesquisa para alguma tomada de decisão, no gerenciamento estratégico de marketing. Isso possibilita ter-se instantaneamente:

- as preferências do consumidor;
- suas compras passadas;
- a frequência com que estão sendo feitas suas compras;
- seus históricos, etc.

O cruzamento de informações relativas a cada cliente permite que se tenha uma maior precisão do que deve ser oferecido para cada cliente.

Conseqüentemente, podem ser antecipadas as necessidades do consumidor, que nem ele próprio imagina que venha a ter no futuro, desta maneira ter-se-á a possibilidade real de encantar o cliente, não só lembrando seu aniversário ou datas importantes, mas também estar preparado para problemas futuros e, de antemão, apresentar-lhe sugestões para solucioná-los.

3.3 Clientes-Chave

Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas, comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas por meio de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

Os clientes são a chave de qualquer negócio. É necessário que as empresas estejam sempre buscando atrair novos clientes. No entanto, muitas não conseguem perceber que a forma usada para atrair os clientes muitas vezes é mais importante do que o número de clientes que atraem.

Assim como as empresas deveriam buscar relações estratégicas, deveriam tentar vender para os clientes certos. Os clientes-chave também podem ajudar de outras formas. Podem oferecer um feedback valioso, proporcionando à empresa novas idéias sobre como

aprimorar um produto. E mais, fornecem informações sobre o fabricante na rede de propaganda de boca. E, se cada cliente contar a duas outras pessoas sobre a empresa, e cada uma delas contar a outras duas...

Segundo McKenna (1992), a comunicação é um diálogo e, quando esse diálogo é eficaz, as duas partes ganham, a empresa e o cliente. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos. Quando todos os mercados começarem a perceber nichos de mercado com infra-estruturas nítidas, o processo de comunicação ficará cada vez mais direto. As empresas estão aprendendo o valor da comunicação direta.

O consumidor, hoje, tem a sua frente uma variedade maior de tudo. Isso pode ser bom ou ruim. Com tantos produtos em categorias limitadas, os consumidores muitas vezes ficam confusos. No entanto, de acordo com McKenna (1992) "não há indícios de que os consumidores estejam se voltando para a segurança das marcas estabelecidas". Com tantas marcas novas no mercado, todas tentando agradar e fidelizar o cliente, este passa a ter o poder de escolha.

As administrações têm que começar a pensar em como criar experiências de relações positivas com seus clientes. Telefonistas, pessoal de serviços e suporte, consultores externos – e todos os outros que têm contato com os clientes – são meios de comunicação.

De acordo com Zülzke (1997), "todos os profissionais de uma organização voltada ao cliente precisam estar sensibilizados e ter, dentro de sua esfera de ação, autoridade para dar respostas criativas e coerentes com a estratégia traçada".

3.4 Satisfação do Cliente

Para Kotler (2000a), a primeira tarefa de uma empresa é criar clientes, mas os clientes de hoje se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais precisa optar. Como os clientes fazem essas escolhas? Através das empresas que se diferenciam, dando um atendimento exclusivo aos seus clientes.

Já para Pepper e Rogers, (1994), as empresas devem diferenciar os seus clientes entre si, de modo a poder tratar cada um deles como um indivíduo, e não como membro de um grupo. Porém, os seus melhores clientes são aqueles que estão tão satisfeitos com o serviço ou produto que o indicarão aos seus amigos ou colegas, pois os melhores clientes são os seus "cabos eleitorais".

Qualquer empresa estruturada em torno do paradigma de Marketing é, por definição, voltada mais para a retenção dos clientes do que a obtenção dos novos. Produção, controle de qualidade, serviços de atendimento ao cliente, todas essas funções precisam estar coordenadas para se reter os clientes antigos e isso não é fácil. Um dos elementos indispensáveis de atendimento das necessidades de qualquer cliente individual é conquistar a

cooperação desse cliente. Para atender as exigências de um indivíduo, primeiro há que se saber quais são essas exigências. Para isso, só existe uma maneira de lidar com o cliente individualmente: é colaborar com ele na escolha ou projeto do serviço, a fim de atender as suas próprias especificações pessoais. Enfim, se a empresa quiser ter um cliente duradouro, que lhe dê uma grande fatia de sua preferência, é preciso oferecer-lhe um atendimento diferenciado que o satisfaça plenamente.

Quando se adota como estratégia a satisfação do cliente, este deve representar valor dentro da empresa. Os valores da empresa e sua cultura conduzirão ou não a trajetória da estratégia para atingir o "alvo".

"Os valores definem em todos os níveis o comportamento dos profissionais e tornam-se particularmente úteis no nível operacional. Definindo os valores e a estratégia da companhia, as prioridades e a decisão dos investimentos são decorrentes." (ZÜLKZE, 1997, p.35).

Os valores da empresa voltados à satisfação do cliente possibilitam administrar os recursos financeiros, técnicos e humanos com a harmonia necessária e o impacto desejado.

France e Bee (2000) consideram o atendimento ao cliente como a questão mais importante no trabalho, pois o atendimento é responsável pela sobrevivência da empresa. Realmente, há motivos para se acreditar na importância do atendimento ao cliente. Existem muitos fatores que trazem diferenças à empresa, todos ligados aos clientes: clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da empresa; clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar uma equipe.

Outra visão que os autores focalizam são os princípios fundamentais da excelência em atendimento ao cliente: quando a empresa está totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento ao cliente é ele o principal centro de atenção de toda a companhia e todos os funcionários estão cientes e comprometidos com essa visão. Finalmente, existe a velha, mas ainda oportuna máxima: a empresa são seus clientes. Não há opção: eles são os mais importantes.

A análise da posição teórica dos autores pesquisados sobre o atendimento diferenciado aos seus clientes mostrou uma variação muito grande em como dar um atendimento bem diferenciado, capaz de fidelizar os clientes. Entretanto, eles concordam que o modo mais eficaz de manter os melhores clientes é conseguir a satisfação deles com os serviços. Isso fará com que eles prefiram a empresa.

4 METODOLOGIA

Em função do crescimento que os hotéis vêm assumindo na cidade, o estudo de um atendimento diferenciado passou a ter fundamental importância para a sobrevivência de qualquer um deles.

O presente estudo foi realizado no Hotel XYZ, em Sete Lagoas, no período de 01/06/03 a 01/10/03, perfazendo um total de 300 horas. Teve como finalidade estudar o atendimento aos hóspedes, a fim de sugerir alternativas capazes de obter-se, com um atendimento diferenciado, a fidelização de clientes. Para atingir esses objetivos, foi realizada uma pesquisa teórica sobre o assunto em que se procurou aprofundar análises já existentes sobre o tema, por meio de estudo de vários autores, citados ao longo do trabalho.

Foi realizada também, uma pesquisa empírica, em que, primeiramente, foram coletados dados, por meio de questionários e entrevistas, com os clientes externos, para levantamento de suas preferências durante o período de hospedagem. Para que o estudo ficasse mais completo, foi realizada também uma pesquisa, por meio de entrevistas, com os clientes internos, ou seja, os funcionários do hotel.

Com as pesquisas realizadas, partiu-se para análise dos dados obtidos e, daí, para a sugestão de ações que possam ajudar na fidelização dos clientes.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

5.1 Clientes Internos

Foram entrevistados o gerente, 5 recepcionistas, 1 copeira, 2 lavadeiras e 3 camareiras. Quando questionados sobre o grau de aceitação do lugar onde trabalham, todos responderam que gostam do que fazem e do lugar onde prestam serviço. Disseram também que há um bom relacionamento entre eles e que existe uma boa interação entre os setores.

Dos entrevistados, apenas 1 funcionário, a copeira, declarou sentir liberdade para opinar quanto às ordens recebidas. Todos os outros afirmaram apenas cumprirem o que lhes for determinado.

Como ponto forte, foi apontada a boa localização do hotel por todos os entrevistados e a existência de um bom relacionamento interno. Nenhum outro ponto foi considerado, com intensidade, fator positivo de diferenciação.

Já como ponto fraco, foram apontados, embora não pela maioria, o fato de não haver piscina nas instalações do hotel, a ausência de uma sala para reuniões, a necessidade de reforma em algumas áreas e os funcionários não contarem com o apoio de um Plano de Saúde.

5.2 Clientes Externos

Foram aplicados questionários a 72 pessoas que se hospedaram no hotel XYZ no período de 01/07/03 a 01/09/03.

Com base nos dados coletados, pode-se afirmar que, em sua maioria, os hóspedes que fizeram parte da amostra voltam e se hospedam no hotel, já que apenas

trinta deles (41,67%) estavam em sua primeira hospedagem, contra quarenta e dois (58,33%) que já haviam se hospedado anteriormente.

Quanto à decisão de se hospedar, vinte e oito (38,89%) dos entrevistados disseram que optaram pelo hotel por sua boa localização, o que se torna ponto favorável na captação de clientes e manutenção dos mesmos.

Ao serem questionados quanto ao registro feito na recepção do hotel, setenta e um dos entrevistados (98,61%) disseram que o registro ao chegar ao hotel foi feito com eficiência.

Quanto à situação dos apartamentos ao se chegar ao hotel, todos os entrevistados foram unânimes (100%) ao declararem-se satisfeitos quanto à limpeza e ao conforto. Questionados quanto ao atendimento que receberam ao solicitar serviços da recepção, atendimento telefônico e serviços de quarto, cinquenta e seis (77,78%) consideram o serviço de recepção bom, cinquenta e cinco (76,39%), o serviço telefônico bom e cinquenta e seis (77,78%), o serviço de quarto bom.

Sobre os serviços oferecidos por parceiros do hotel (restaurantes, farmácias, etc), a grande maioria, cinquenta e quatro dos entrevistados (75%), nunca os utilizou. Do universo que o fez, a maioria considerou bom no que se refere à qualidade e rapidez.

Quanto ao objetivo de se hospedar na cidade, 43 dos 72 entrevistados (59,72%) declararam terem vindo a trabalho, contra apenas 18 (25%) para passear.

Quando perguntados o que seria necessário para um bom atendimento no hotel, no que se refere a equipamentos ou utensílios úteis durante sua estada, 47 dos hóspedes consultados (65,28%) indicaram "outros". Como indicação mais precisa, registre-se o computador (25%).

Quanto à avaliação do hotel, 56 (77,78%) dos entrevistados, declararam considerá-lo bom.

Quando perguntado aos hóspedes o que eles apontavam como pontos fortes na prestação dos serviços, os itens que mais apareceram foram a boa localização, o bom atendimento, o café da manhã e os quartos bem confortáveis. Já quando perguntado o que eles apontavam como pontos fracos na prestação dos serviços, os itens que mais apareceram foram a falta de uma área para lazer, um restaurante e uma sala de convenções.

6 CONCLUSÃO

Partindo dos dados obtidos na amostra estabelecida, levando ainda em consideração a época e a relatividade de uma pesquisa é possível tirarem-se algumas conclusões.

6.1 Clientes Internos

Apesar de o proprietário declarar que dá total liberdade aos funcionários e que eles são orientados a agir em favor do cliente, essa não é uma prática entre eles, uma vez que, na quase totalidade, os colaboradores

afirmaram não opinarem quanto a ordem recebidas, limitando-se a cumpri-las.

6.2 Estrutura Física

Observe-se que a localização física do Hotel foi apontada como fator decisivo de hospedagem (38,89%). Dessa forma, o cuidado com a manutenção do prédio deve ser foco de atenção especial, (reparos, pintura, funcionamento, etc...), para que não se perca esse aspecto favorável de escolha.

6.3 Clientes Externos

Ainda na decisão de hospedagem, registre-se o alto índice (30,56%) de indicações de entrevistados que se declararam já clientes. É com esses que deve haver maior preocupação no que se refere a um bom atendimento, visando sua fidelização.

Como o número de clientes que se hospeda no Hotel vem a Sete Lagoas, em sua maioria, por motivo de trabalho (59,72%) e ao serem questionados sobre equipamentos/utensílios que o hotel poderia oferecer-lhes para facilitar seu trabalho, o item "outros" foi o mais apontado (65,28%), verifica-se a necessidade de se conhecer quais são esses objetos.

Observe-se que o número de clientes a passeio não é pequeno (25%). Assim, o hotel precisa também preocupar-se em manter em suas instalações alguma forma de lazer, para a distração de seus hóspedes.

Sendo o hotel uma organização classificada como duas estrelas, sua estrutura física não apresenta condições de excelência quanto a conforto. No entanto, nada impede que seu atendimento seja melhor do que é. Em todos os quesitos de atendimento, a maioria dos entrevistados situou-se no "bom" e não no "excelente".

7 SUGESTÕES

Cumprindo os objetivos traçados neste trabalho, cabe, agora, a apresentação de sugestões que possam propiciar a fidelização dos clientes do Hotel XYZ. Para facilitar a abordagem, elas serão apresentadas, conforme suas características, em três categorias.

7.1 Quanto ao Cliente Interno

- Treinar pessoal para a tomada de decisões no que se refere ao atendimento ao cliente;
- Criar ou estabelecer algumas formas de atendimento aos funcionários como Plano de Saúde ou Plano de Lazer (por exemplo, hospedagem grátis em um fim de semana nas férias);
- Definir atendimento "especial" para hóspedes considerados "especiais", levando em conta o detectado no Database (Banco de dados);

- Estabelecer um Plano de Cargos e Salários que permita ao funcionário uma progressão salarial e de função;
- Treinar todo o pessoal em Relações Humanas (Marketing de Relacionamento) para um excelente atendimento ao cliente;
- Estabelecer cronograma permanente de reuniões para discussão de casos e levantamento de sugestões.

7.2 Quanto à Estrutura Física

- Estabelecer programa permanente de manutenção, a fim de se ter tudo sempre funcionando a contento;
- Estabelecer programa de reforma e expansão, a fim de aumentar o conforto dos hóspedes, incluindo nele algum espaço para lazer;
- Organizar local específico com computadores para uso do cliente;
- Fazer pesquisa sobre outros equipamentos/utensílios que o Hotel poderia oferecer a seus clientes para melhor atendê-los em seu trabalho, quando em Sete Lagoas.

7.3 Quanto aos Clientes Externos

- Criar um Database (Banco de dados) sobre os clientes (levantando o sexo, a escolaridade, o tempo de estadia, categoria profissional, etc);
- Organizar uma forma permanente de coleta de informações sobre os hóspedes, seus desejos, interesses, necessidades, a fim de manter atualizado o Database (Banco de dados);
- Criar uma rotina de consulta por parte de todos os funcionários ao Database, a fim de poder prestar ao hóspede um atendimento cada vez mais personalizado;
- Estabelecer alguma forma de lazer para os clientes a passeio e até mesmo como forma de distração para os a trabalho. Música ao vivo com jantar especial na sexta-feira à noite, sala de jogos, um pequeno bar são algumas possibilidades;
- Estabelecer algumas formas de "mimos" para os clientes especiais, como um cafezinho no quarto, se for detectado que ele gosta disso, oferecimento de guarda-chuva emprestado no caso de chuva, etc.

REFERÊNCIAS

BEE, Frances; BEE; Roland. *Fidelizar o cliente*. São Paulo: Nobel, 2000.

HOOLEY, J. Graham; SAUNDERS, A. John. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000a.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. 5 ed. São Paulo: Futura, 2000b.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1992

OLIVEIRA, Sílvia Luís de. *Tratado de metodologia científica*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Marketing um a um*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ZULZKE, Maria Lúcia. *Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento*. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

Ana Lúcia Dias da Cunha*
José Augusto Vasconcelos Marques**

1 INTRODUÇÃO

O objetivo da administração é, dentre outros, fazer a manutenção do sistema e a criação de processos ou formas, de modo que haja influências decisivas no comportamento humano, para que se consiga atingir metas e objetivos pretendidos pela organização. Notoriamente, enquanto na área privada há excessos de teorias administrativas e propostas de gestão, na área pública, somente agora, as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento das políticas públicas levantam os olhos para esta questão, procurando atentar mais para a introdução de novas práticas e conceitos, visando à modernização e ao planejamento do setor governamental.

O equilíbrio das contas públicas, o estabelecimento das prioridades e a racionalidade das aplicações dos recursos podem ser considerados como objetivos da administração pública. Diante disso, uma importante contribuição para tornar a gestão pública mais eficiente no alcance de seus objetivos foi a recente sanção da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

Apesar de existir uma visão simplista e equivocada de que esta lei possui apenas um caráter contábil, uma observação mais correta e abrangente da lei mostra, no entanto, que o espírito da lei está mais voltado para o enfoque administrativo da eficiência da gestão pública. Isso requer planejamento, organização, direção e controle/avaliação, os quatro princípios basilares da administração.

2 PLANEJAMENTO PÚBLICO

O ato de planejar é usado no sentido de decidir o que fazer e em que ordem de prioridade, tomando-se em consideração as reais necessidades e os recursos disponíveis. Inclui, ainda, o processo de executar e avaliar os resultados.

Considerando que o objetivo do planejamento no setor público é levar a administração a desenvolver-se por meio de políticas e ações previamente formuladas para atender às necessidades coletivas e públicas visando, assim, ao cumprimento da missão do governo de executar metas físicas concretas, conjugadas com aquelas de caráter financeiro (receitas e despesas), entende-se que o processo de planejamento governamental compreende, portanto, um conjunto de ações necessárias não somente ao plano propriamente formulado, mas à implementação das ações, à avaliação dos resultados e à continuidade do processo em outras gestões.

É importante ressaltar uma diferença fundamental entre o planejamento no setor privado e o planejamento no setor público: o objetivo primordial de uma empresa é gerar lucro e o objetivo estatal é promover o bem-estar social. Essa diferença tem repercussão direta no processo de planejamento governamental, já que este pode ser definido, segundo Oliveira (1989, p. 15), como “[...] o processo pelo qual se procura tomar as decisões adequadas para atingir os objetivos da sociedade”.

A administração gerencial, portanto, é uma realidade, mas que deve sair da teoria e trilhar os caminhos da prática. O agente público deve mudar a sua postura: ele deve considerar o quanto é mais difícil gerir os negó-

* Graduada em Administração pela Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM) e Técnica em contabilidade da Prefeitura Municipal de Caetanópolis/MG.

** Mestre em Administração, professor da Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM) e orientador da autora do artigo.

cios públicos sem planejamento, sem equilíbrio das contas, sem a prevenção de riscos, sem ouvir a sociedade, sem medir o seu próprio desempenho. Ele deve prestar contas à sociedade, não somente quanto ao cumprimento da lei, mas também – isto é até mais relevante – quanto a sua capacidade gerencial à frente do governo, o que nada mais é do que a aplicação do princípio da eficiência, que é definido, segundo Oliveira (2002, p. 38), como “fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir seu dever e reduzir custos”.

2.1 O Planejamento Governamental sob o Enfoque da Lei de Responsabilidade Fiscal

A história das finanças públicas no Brasil foi marcada nas últimas décadas pela ocorrência de déficits fiscais expressivos em todas as esferas de governo, materializados pela adoção de inúmeros expedientes que viabilizavam a execução de gastos em montantes superiores à capacidade de pagamento do setor público. Apesar da existência no país, há vários anos, de um vasto instrumental de planejamento das ações do governo, o arcabouço legal até recentemente adotado permitia que fossem assumidos compromissos com base em expectativas de receitas futuras nem sempre fundamentadas em parâmetros consistentes que garantissem a sua arrecadação. Havia uma cultura em que a despesa se realizava até o ponto em que os bens ou serviços eram entregues aos governos e ao final de cada exercício, ou do mandato de um governante; e na ausência da arrecadação que lhe daria o devido suporte, o pagamento era transferido para o futuro.

Os desequilíbrios fiscais em nosso país não eram decorrentes de situações conjunturais que fugissem ao controle das administrações, mas da ausência de instrumentos que permitissem submeter a decisão do governante a critérios que lhe impusessem a responsabilidade pelas consequências macroeconômicas de seus atos. Essa situação, possivelmente, estava associada a uma limitada conscientização a respeito dos efeitos que decisões específicas de uma administração, mesmo que de um pequeno município, podem desencadear, levando a desequilíbrios de larga expressão que afetam toda a economia do país.

Foi para modificar o estado do nosso ordenamento institucional e jurídico que se impôs a edição de uma lei específica. A Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, harmoniza e consolida muitos dos objetivos do processo de mudança do regime fiscal empreendido nas últimas décadas. É consequência de um longo processo de evolução das instituições orçamentárias do Brasil, que gerou na sociedade a percepção de que o governante não deve gastar mais do que arrecada. Assentada nos princípios da responsabilidade fiscal e transparência, tal lei tem por objetivo o equilíbrio das finanças públicas.

O processo de elaboração, aprovação e implemen-

tação da Lei de Responsabilidade Fiscal só pode ser plenamente compreendido em um contexto de fortalecimento das instituições democráticas. Ao promulgar essa lei complementar, o Brasil dá mostras de maturidade política e administrativa. Maturidade política, porque se empenhou, com determinação, na edição de uma lei com tamanhas implicações no cotidiano da administração pública, mesmo ciente de que contrariava práticas antigas, por muitos anos adotadas no trato das finanças públicas. Maturidade administrativa, porque quase doze anos depois de a Constituição Federal ser aprovada, regulamentam-se importantes disposições suas e, com isso, vêem-se finalmente estabelecidas as bases imprescindíveis para a implantação definitiva no país de um projeto há muito idealizado, mas nunca realizado a contento, norteado pela responsabilidade e a prudência na gestão fiscal. Essa lei também é resultado de uma cobrança da sociedade, de um consenso em torno da necessidade de mudanças que possibilitarão maior qualidade do gasto público, como consequência da maior adequação das políticas públicas aos anseios da sociedade.

A Lei de Responsabilidade Fiscal foi editada para que o administrador público oriente o foco de sua gestão para a busca de resultados satisfatórios para a sociedade, atentando-se para o cumprimento das limitações legais das ações governamentais. Na verdade, o que a Lei de Responsabilidade Fiscal busca é reforçar o papel da atividade de planejamento e, mais especificamente, a vinculação entre as atividades de planejamento e a execução do gasto público. Sendo o planejamento considerado como a base para a gestão fiscal responsável, entende-se que a relevância deste estudo é uma chance de se avaliar a importância desta função na gestão pública.

Diversos pontos da Lei de Responsabilidade Fiscal enfatizam a ação planejada e transparente na administração pública. Ação planejada nada mais é do que aquela baseada em planos previamente traçados e, no caso do serviço público, sujeitos à apreciação e aprovação da instância legislativa, garantindo-lhes a necessária legitimidade característica do regime democrático de governo; sendo os instrumentos preconizados pela referida lei para o planejamento do gasto público os mesmos já adotados na Constituição Federal de 1988: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

A transparência será alcançada através do conhecimento e da participação da sociedade, assim como na ampla publicidade que deve cercar todos os atos e fatos ligados à arrecadação de receitas e à realização de despesas pelo poder público. Para esse fim, diversos mecanismos foram instituídos na referida lei complementar, dentre eles: a participação popular na discussão e elaboração dos planos e orçamentos (art.48, parágrafo único); a disponibilidade das contas da gestão – durante todo o exercício – para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade; e a emissão de relatórios periódicos de gestão fiscal e de execução orçamentária, igualmente de acesso público e ampla divulgação.

A prevenção de riscos, da mesma forma que a correção de desvios, deve estar presente em todo processo de planejamento confiável. A Lei de Responsabilidade Fiscal preconiza a adoção de mecanismos para neutralizar o impacto de situações contingentes, tais como ações judiciais. Tais eventualidades serão atendidas com os recursos da reserva de contingência, a ser prevista na LDO e incluída no orçamento anual de cada um dos entes federados. Já a correção de desvios requer a adoção de providências com vistas à eliminação dos fatores que lhes tenham dado causa, ou seja, medidas a serem tomadas pelos governantes para adequarem-se aos dispositivos legais, referentes ao limite de despesas com pessoal, gastos em educação – por exemplo – impostos pela referida lei complementar.

Portanto, a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe que a ação governamental seja precedida de propostas planejadas, que transcorra dentro dos limites e das condições institucionais e resultem no equilíbrio entre receitas e despesas, para que o governo consiga alocar melhor os recursos que a sociedade coloca à sua disposição para atendimento das suas inúmeras demandas sociais. O planejamento é o alicerce da Lei de Responsabilidade Fiscal: quem planeja tem melhores condições de cumprir os demais dispositivos.

Apesar de outras legislações, como a Lei nº 4.320/64, que estatui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e do Distrito Federal; ou até mesmo a Constituição Federal – CF/88, em seus artigos 163 e 169, que determinam as disposições a serem estabelecidas em lei complementar a respeito das finanças públicas e respectivas despesas; terem disposto sobre o planejamento governamental, somente após a sanção da Lei Complementar nº 101, de 04 de Maio de 2000, é que a implementação do planejamento demonstra que vai apresentar melhores resultados em relação às legislações anteriores.

A Constituição Federal de 1988, no tocante ao planejamento na administração pública, teve a clara preocupação de institucionalizar a integração entre os processos de planejamento e orçamento (art.165, caput, e § 1º ao § 8º), ao tornar compulsória a elaboração dos três instrumentos básicos para esse fim.

O primeiro deles, o Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento estratégico das ações do governo, contemplando um período de quatro anos. Por ser o documento de planejamento de médio prazo, dele derivam a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que serve de elo de ligação entre o PPA e a LOA; e a Lei de Orçamento Anual (LOA), que discrimina os gastos de um exercício financeiro. Assim, Garson; Vainer; Albuquerque, (2001a, p. 13) afirmam que:

O Plano Plurianual define as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração conti-

nuada. À exceção das despesas com serviço da dívida (amortização e encargos), todas as demais serão planejadas através das ações que integrarão os programas do PPA; a Lei de Diretrizes Orçamentárias dimensiona as ações e metas físicas e financeiras de cada exercício; e a Lei Orçamentária Anual prevê os recursos necessários para cada ação constante da LDO.

A Lei Complementar nº 101 de 4 de Maio de 2000, Lei de Responsabilidade Fiscal, reforçou a necessidade de articulação entre esses três documentos, na medida em que a execução das ações governamentais passa a estar condicionada à demonstração de sua compatibilidade com estes três instrumentos de planejamento. Os artigos 16 e 17 da referida lei complementar determinam que a criação, expansão ou aperfeiçoamento da ação governamental que acarrete aumento de despesa, bem como o aumento de despesas de caráter continuado, devem estar compatíveis com o PPA e a LOA. Assim, a expansão da rede escolar de um município será bastante dificultada, caso as ações necessárias – construção da escola, contratação de professores – não tenham sido previstas nos documentos de planejamento.

2.1.1 Plano Plurianual (PPA)

De acordo com Nascimento e Debus (2002, p. 26), o Plano Plurianual (PPA) deve ser considerado como o “instrumento da mais alta hierarquia no sistema de planejamento de qualquer ente público, razão pela qual todos os demais planos e programas devem subordinar-se às diretrizes, objetivos e metas nele estabelecidos”.

O documento final do PPA, elaborado a partir do roteiro a seguir, terá a seguinte composição:

- a) mensagem: avaliação da situação atual e perspectivas para a ação municipal; síntese da orientação estratégica, incluindo critérios utilizados na projeção da receita, análise da capacidade de endividamento e de pagamento e avaliação do impacto de restrições de ordem legal ao planejamento orçamentário;
- b) projeto de lei: disposições preliminares, evidenciando o conteúdo do PPA; da gestão, discorrendo sobre o encaminhamento de eventuais alterações nos programas que compõem o PPA; da avaliação; estabelecendo prazo para envio de relatórios à Câmara de Vereadores; da revisão do plano, dispondo sobre a atualização periódica do PPA; dos programas setoriais, apresentados em anexos específicos.

O PPA estruturado em programas e orientado para resultados não deve ser definido apenas como um documento formal para cumprimento de obrigações legais. Seus componentes constituem em poderoso instrumento de gestão que poderá ser utilizado na otimização da aplicação dos recursos disponíveis.

O PPA busca promover, em cada órgão setorial, o desenvolvimento e aprimoramento do planejamento

estratégico, de maneira a ajustar os resultados almejados aos recursos disponíveis e à efetiva capacidade de execução do gestor. O que deve ficar claro é que a atividade de planejamento se desenvolve de forma contínua, cada fase se constituindo em fonte de orientação para os passos seguintes.

O PPA compõe-se basicamente de dois grandes módulos. São eles: a base estratégica e os programas. A base estratégica compreende:

- a) análise da situação econômica e social do município: a análise da situação econômica e social atual serve de referência para a definição das possibilidades quanto ao alcance do cenário almejado, que é o cenário idealizado para o futuro do município. Definirá as ações a serem executadas para transformar a realidade social e econômica analisada. Potencialidades, oportunidades, vantagens, tendências e obstáculos serão estrategicamente avaliados e organizados com vistas ao alcance dos resultados pretendidos;
- b) diretrizes, objetivos e prioridades estabelecidas pelo Prefeito: o Prefeito do município definirá as diretrizes e prioridades do seu governo a partir da estruturação do programa de governo divulgado na campanha eleitoral em objetivos e diretrizes. A orientação estratégica deve ser seletiva, não deve buscar solucionar todos os problemas do município, mas aqueles sobre os quais o governo tem capacidade de atuação para minimizá-los ou extingui-los;
- c) previsão dos recursos orçamentários e sua distribuição entre os setores e/ou entre os programas: a consistência do PPA reside na compatibilidade das metas estabelecidas com os recursos efetivamente disponibilizados para executá-las. Exige, assim, o conhecimento acurado dos custos das realizações a que se propõe. No caso dos municípios, as transferências de recursos do governo federal e/ou estadual são relevantes e devem ser consideradas na previsão, assim como convênios já estabelecidos ou que estejam em vias de serem celebrados;
- d) diretrizes, objetivos e prioridades dos órgãos setoriais compatíveis com a orientação estratégica do Prefeito: caberá aos administradores dos órgãos setoriais disponibilizar o atendimento das prioridades e metas estabelecidas pelo governo, ajustando-as aos recursos previstos para o setor, à capacidade execução, à sua visão de futuro e aos desafios em sua área de atuação. A definição de objetivos setoriais é vital para a configuração dos programas de acordo com as orientações estratégicas do Prefeito.

Os programas compreendem:

- a) a definição dos problemas que se tem por objetivo solucionar, a cargo das unidades setoriais;
- b) orientação dos dirigentes dos órgãos/entidades, consoante orientação estratégica do Prefeito, e suas respectivas unidades responsáveis pelas propostas setoriais;

- c) conjunto de ações que deverão ser empreendidas para atingir os objetivos estabelecidos ao definir os programas setoriais dos órgãos/entidades que deverão ser adequados aos recursos disponíveis e à orientação estratégica dos dirigentes de órgãos/entidades;
- d) consolidação e validação dos programas finais que comporão o PPA (a cargo do órgão de planejamento/orçamento).

2.1.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é o elo de ligação entre o Plano Plurianual (PPA), que funciona como um plano de governo, e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que é o instrumento que viabiliza a execução dos programas governamentais. Costa e Valverde (2002) afirmam que uma das principais funções da LDO será a de selecionar, dentre os programas incluídos no PPA, aqueles que terão prioridade na execução do orçamento subsequente. Para Nascimento e Debus (2002), a LDO estabelece regras gerais substantivas, traça as metas anuais e indica os rumos a serem seguidos e priorizados no decorrer do exercício financeiro, não se detendo em situações específicas ou individuais, próprias do orçamento. Segundo eles (2002, p.27), "o seu papel consiste em ajustar as ações de Governo previstas no PPA às reais possibilidades de caixa".

Para Garson; Vainer; Albuquerque (2001b), a LDO é o instrumento que possibilita que o Legislativo oriente a elaboração da proposta orçamentária, a cargo do Poder Executivo. Segundo eles,

Esta sistemática permite a discussão de princípios essenciais da estrutura do orçamento anual, sem o que correria o risco de ter uma proposta que, embora consistente, não atendesse a demandas específicas da população, representada pelos membros do Legislativo. A discussão da LDO, encaminhada pela maioria dos municípios até 15 de abril de cada ano (e votada até o encerramento da sessão legislativa) dá seqüência ao ciclo do planejamento, que tem origem na elaboração do PPA. (GARSON; VAINER; ALBUQUERQUE, 2001b, p.13).

Compete à LDO, segundo o art.165 da Constituição Federal de 1988:

- a) definir as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente (onde será detalhada a parcela do PPA que se realizará no ano seguinte);
- b) orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual (exemplo: quais setores contarão com mais verbas?);
- c) dispor sobre as alterações na legislação tributária (nesse caso, o Poder Executivo Municipal irá demonstrar se pretende elevar a alíquota do IPTU, por exemplo);

d) estabelecer a política de aplicação das agências oficiais de fomento.

Cabe ainda à LDO, conforme o art.169 da Constituição Federal de 1988, autorizar a concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração; a criação de cargos, empregos e funções ou alteração de estrutura de carreiras, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da administração direta e indireta. Caso a referida autorização não esteja prevista, o ato que provocar aumento com pessoal será considerado nulo de pleno direito, de acordo com o art.21 da Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000, Lei de Responsabilidade Fiscal.

Além de dispor sobre a matéria prevista na Constituição Federal de 1988, a LDO ganhou novas funções com a publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal. De acordo com o art.4º da LRF, a LDO ainda disporá sobre: o equilíbrio entre receitas e despesas, com o objetivo de alcançar e manter o equilíbrio fiscal; os critérios e a forma de limitação de empenho a fim de garantir o atendimento das metas de resultado primário e nominal e a recondução da dívida; normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos públicos; e demais condições e exigências para transferência de recursos a entidades públicas e privadas, bem como critérios para o início de novos projetos, após o adequado atendimento dos que já estão em andamento; critérios para o Poder Executivo estabelecer a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso; definição da forma de utilização do montante da reserva de contingência, definido em percentual da Receita Corrente Líquida; e definição da despesa considerada irrelevante, que não precisará atender aos pressupostos para geração de despesas.

A LDO conterá, ainda, dois anexos: o Anexo de Metas Fiscais, que demonstrará como será a condução da política fiscal para os próximos exercícios e avaliará o desempenho fiscal dos exercícios anteriores; e o Anexo de Riscos Fiscais, que conterá a avaliação dos passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas, informando as providências a serem tomadas, caso se concretizem.

2.1.3 Lei Orçamentária Anual (LOA)

O moderno conceito de orçamento público vai além da estimativa da receita e fixação da despesa, pois ao mesmo foi incorporada a importante função do planejamento. Desta forma, Costa e Valverde (2002, p.67) afirmam que:

O orçamento público é uma lei, que entre outros aspectos exprime em termos financeiros a alocação dos recursos públicos. Trata-se de um instrumento de planejamento que espelha as decisões políticas, estabelecendo as ações prioritárias para atendimento das demandas da sociedade, em face à escassez de recursos. Apresenta múltiplas fun-

ções: de planejamento, contábil, financeira e de controle.

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é o instrumento através do qual se viabilizam as ações governamentais. Portanto, é através da LOA que a administração realiza o que foi planejado. É matéria da LOA: a previsão da receita; a fixação da despesa, e a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito.

As ações definidas no PPA são traduzidas, na LOA, em programas de trabalho específicos, formulados pelos diversos órgãos/entidades que compõem a administração pública. Para Garson; Vainer; Albuquerque (2001c), este é o papel do orçamento: proporcionar os meios para se atingirem os fins.

Para que se possa elaborar a LOA, é preciso ter em mente alguns princípios que se têm perpetuado ao longo dos anos, sendo a base de qualquer proposta orçamentária, e são definidos por Costa e Valverde (2002, p.67-68) da seguinte forma:

- a) princípio da unidade: cada ente federado deverá possuir apenas um orçamento. Este princípio estabelece que todas as receitas e despesas devem estar contidas em uma só lei orçamentária, independente da descentralização institucional e financeira das atividades governamentais, realizada pela criação de entidades autárquicas ou outros organismos descentralizados;
- b) princípio da universalidade: o orçamento deve conter todas as receitas e todas as despesas do Estado (também previsto na Lei 4.320/64, art. 2º). Tem como objetivo possibilitar ao Poder Legislativo conhecer e autorizar, previamente, todas as receitas e despesas do Estado;
- c) princípio do orçamento bruto: todas as receitas e despesas devem aparecer no orçamento em seus valores brutos. Tem a finalidade de impedir a inclusão de importâncias líquidas, a fim de dar maior transparência aos gastos públicos;
- d) princípio da anualidade: o orçamento público deve ser elaborado e autorizado por um determinado período (também previsto na Lei 4.320/64, Art.2º). No Brasil, esse período é de um ano, sendo que o exercício financeiro coincide com o ano civil. A Constituição Federal de 1988 também dispõe que leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão os orçamentos anuais;
- e) princípio da não-afetação (não-vinculação) das receitas: nenhuma parcela da receita de impostos poderá ser reservada ou comprometida para atender determinados gastos. Esse dispositivo visa garantir que o gestor possa alocar recursos para atender as despesas de acordo com as prioridades que cada circunstância requer. Não obstante, a própria Constituição Federal possibilita algumas exceções, com a vinculação de recursos para a educação, art.212; para a prestação de garantias às operações de crédito por antecipação de receita; para a prestação de garantia ou contragarantia à União e para paga-

mento de débitos com esta, art.167, IV e § 4º; e para a saúde, conforme Emenda Constitucional nº 29;

- f) princípio da discriminação ou especialização: as receitas e despesas devem aparecer no orçamento de maneira discriminada, demonstrando a origem e aplicação dos recursos. Quanto maior a discriminação, maior será a clareza e a possibilidade de fiscalização pelos agentes competentes. O art.5º da Lei nº 4.320/64 estabelece que a Lei de Orçamento não consignará dotações globais destinadas a atender indistintamente a de pessoal, material, serviços de terceiros, transferências ou quaisquer outras;
- g) princípio da exclusividade: a LOA não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para a abertura de créditos suplementares e contratação de operação de crédito, ainda que por antecipação de receita, nos termos da lei, conforme Constituição Federal, art.165, § 8º;
- h) princípio do equilíbrio: deve haver o equilíbrio entre receita e despesa. Trata-se de princípio clássico das finanças públicas. A Constituição Federal de 1988 impôs sua aplicação no que tange às operações correntes, haja vista que o art.167, inciso III, da CF/88, estabelece que é vedada a realização de operações de crédito que excedam o montante das despesas de capital. A LRF também faz uso desse princípio ao determinar que o montante previsto para as receitas de operações de crédito não poderá ser superior ao das despesas de capital constantes do projeto de lei orçamentária, conforme previsto no § 2º do art.12;
- i) princípio da reserva legal: a iniciativa para propor a lei do PPA, a LDO e a LOA é do Poder Executivo, segundo a Constituição Federal. Essa exclusividade de matéria orçamentária é denominada de reserva legal.

Com a finalidade de atender a um processo de modernização do setor público, orientado para uma administração menos burocrática e mais gerencial, foram introduzidas várias mudanças no processo de planejamento e orçamento, com aplicabilidade à União, Estados e Municípios, a serem implementadas a partir do exercício de 2000. Esse esforço de modernização tem como pressupostos básicos a necessidade de identificar e relacionar problemas a serem enfrentados e de se aferir os resultados das ações desenvolvidas pelos governos para a solução destes problemas. Dessa forma, a nova concepção de planejamento e orçamento baseia-se nas seguintes características:

- a) apresentação da visão estratégica da esfera de governo, com os seus respectivos objetivos;
- b) identificação dos problemas a solucionar ou revelação de oportunidades, visando à consecução dos objetivos atrelados à visão estratégica;
- c) concepção dos programas necessários à resolução dos problemas mencionados no item anterior

ou ao aproveitamento das oportunidades reveladas;

- d) especificação dos produtos, detalhados por projetos e atividades e associados a cada um dos programas;
- e) atribuição de indicadores para a avaliação dos objetivos estratégicos estipulados pela ação governamental e de metas a serem atingidas por cada um dos projetos/ atividades relacionados no programa de trabalho de cada esfera de governo.

Concluindo, acredita-se que, com a adoção dessas medidas, será possível imprimir ao processo de planejamento e orçamento uma verdadeira reforma gerencial, com ênfase em atribuições concretas de responsabilidades e rigorosa cobrança de resultados, aferidos em termos de benefícios para a sociedade.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos instrumentos levantados e dos fatores que os compõem provê de dados fundamentais que permitem compreender a importância do planejamento na condução das finanças públicas municipais.

Para Reis (2001, p.567):

O planejamento através do orçamento é por muitos autores identificado como uma construção histórica, uma peça de contabilidade estatal que busca um controle rígido das finanças públicas, ou, em uma visão mais ampla, uma garantia de respeito aos princípios constitucionais no planejamento das ações do Estado.

Atualmente, as peças orçamentárias são percebidas como peça-maior do planejamento estatal dos gastos e investimentos realizados com recursos públicos. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 acompanhou esta tendência e tratou do tema com tanta propriedade que é por muitos intitulada com uma "Constituição Orçamentária".

Tanto na Constituição Federal, como fora dela, podem-se identificar diversos princípios informadores do orçamento, que norteiam a sua elaboração e que objetivam a sua publicidade, funcionalidade e segurança, expressos por meio de conceitos específicos, que são os princípios orçamentários descritos no referencial teórico deste trabalho. Esses princípios, aliados às determinações legais existentes, seja por intermédio da Constituição Federal ou Lei Complementar, norteiam a estruturação dos instrumentos de planejamento existentes no Brasil.

Inicialmente, considera-se apropriado observar que as regras impostas aos planos orçamentários já haviam sido implementadas pela Constituição Federal e pela Lei nº 4.320/64.

A Constituição de 1988, no tocante ao planejamento na administração pública, teve a clara preocupação de institucionalizar a integração entre os processos de planejamento e orçamento (art.165, Caput, e § 1º ao 8º), ao tornar compulsória a elaboração dos três instrumentos básicos para esse fim, que são o PPA, a LDO e a LOA.

Anterior à Constituição de 1988, temos a Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, que “estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, dos Municípios e do Distrito Federal”. Seu intuito foi promover a ligação entre o orçamento e contabilidade, proporcionando meios para a instituição de sistemas de planejamento, execução e controle interligados e eficientes, sendo os seus preceitos legais mantidos até os dias atuais. Inicialmente, trata da composição do orçamento, prevendo a obediência aos princípios de unidade, universalidade e anualidade. De forma geral, apresenta os fundamentos para que os orçamentos sejam elaborados de forma transparente, evidenciando a política econômico-financeira e o programa de trabalho de governo. Assim, são apresentadas definições, conceitos, determinações sobre o que a lei do orçamento deve ou não conter ou autorizar, os códigos genéricos que padronizam os demonstrativos de todas as entidades públicas, proporcionando uma leitura das informações nele contidas, composição da receita e despesa públicas, a relação entre ambas, etc. Segundo Reis (2001), surgiu da necessidade de padronizar em âmbito nacional a elaboração do instrumento de planejamento chamado orçamento, tentando permitir uma leitura uniforme das ações, projetos e atividades nele previstas, pois somente desta forma seria possível estabelecer formas de controle e avaliação de sua execução em qualquer entidade pública no Brasil.

Complementando e até mesmo reforçando a Lei nº 4.320/64, foi instituída no ano 2000, a chamada Lei de Responsabilidade Fiscal, que, deve-se deixar claro, não alterou, nem revogou qualquer determinação acerca do orçamento prevista na lei em comento, apenas proporcionou maior rigidez e transparência aos instrumentos de planejamento existentes.

Os objetivos das duas normas são distintos: enquanto a Lei nº 4.320/64 estabelece as normas gerais para a elaboração e o controle dos orçamentos e balanços, a Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece normas de finanças públicas voltadas para a gestão fiscal. Por outro lado, a Constituição Federal deu à Lei nº 4.320/64 o status de Lei Complementar. Dessa forma, existindo algum dispositivo conflitante entre as duas normas jurídicas, prevalece o que estiver estabelecido na lei mais recente. Um exemplo concreto verifica-se a partir de algumas alterações sofridas pela Lei nº 4.320/64, quais sejam os conceitos de dívida fundada, de empresa estatal dependente e de operações de crédito. Finalmente, a Lei de Responsabilidade Fiscal atribui à contabilidade pública novas funções no controle orçamentário e financeiro, garantindo-lhe um caráter mais gerencial. Com a Lei nº

101/2000, as informações contábeis passaram a interessar não apenas à administração pública e seus gestores. A sociedade passa a tornar-se participante do processo de acompanhamento e fiscalização das contas públicas mediante os instrumentos que a Lei de Responsabilidade Fiscal incorpora para essa finalidade.

A Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. A responsabilidade fiscal pode ser traduzida como sendo o cuidado, o zelo na arrecadação das receitas e na realização das despesas públicas, obrigando o gestor a agir com transparência e de forma planejada. Não há como tratar de gestão fiscal sem iniciar pelo planejamento governamental, uma vez que essa é decorrente da aplicação prática das atividades e projetos anteriormente previstos nos instrumentos de planejamento pertinentes.

Ação planejada nada mais é do que aquela baseada em planos previamente traçados e, no caso do serviço público, sujeitos à apreciação e aprovação da instância legislativa, garantindo-lhe a necessária legitimidade, característica do regime democrático de governo.

Portanto, a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe que a ação governamental seja precedida de propostas planejadas, transcorra dentro dos limites e das condições institucionais e resultem no equilíbrio entre receitas e despesas. A Lei de Responsabilidade Fiscal trata de assuntos relevantes e essenciais para a boa gestão dos recursos públicos, por intermédio de normas coercitivas e de correção de desvios fiscais, bem como previsão de um novo sistema de informações, estruturado a partir de relatórios relacionados ao trabalho de condução das finanças públicas. Assentada nos princípios da responsabilidade fiscal e transparência, tal lei tem por objetivo o equilíbrio das finanças públicas.

Um dos enfoques de maior importância é o do planejamento na gestão pública, pois a partir da vigência da Lei de Responsabilidade Fiscal, os responsáveis pelos entes federativos deverão se profissionalizar, preparando-se para administrar suas finanças e planejá-las com cuidado e técnica na elaboração das previsões orçamentárias e financeiras, bem como acompanhamento competente e com muito rigor tanto da arrecadação da receita quanto da realização da despesa e apuração dos resultados.

Planejar é preciso. Eis uma exigência básica da Lei de Responsabilidade Fiscal.

O município não mais poderá apresentar planos orçamentários feitos apenas para cumprir a forma da lei. Planos sem compromisso, copiados de modelos disponíveis no mercado. Não planejar significa gastar o dinheiro público em prioridades imediatistas, de conveniência, que vão surgindo à frente. Quantos empréstimos, onerosos, precisaram ser feitos por falta de planificação? Quantas obras foram iniciadas às custas de paralisação de outras? Quantas ações, realizadas emergencialmente e a alto custo, poderiam ter sido previstas?

A Lei de Responsabilidade Fiscal determina que seja feito um planejamento visando a economia, a eficiência e a eficácia com que os recursos serão aplicados para alcançar os objetivos e metas delineadas. Este planejamento deve estar voltado para o equilíbrio entre as receitas e as despesas. Restringindo a expansão das despesas, ela induz os governantes a direcionar e controlar melhor os seus recursos, racionalizando custos e dando melhor eficiência à máquina pública.

A carência de planejamento orçamentário era justificada pela falta de edição de lei complementar que definiria os contornos básicos dos três instrumentos de planejamento que integram o processo orçamentário nacional, quais sejam, o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual (art. 165, § 9º, CF). Agora a Lei Complementar nº 101/2000, disciplina o conteúdo de dois daqueles instrumentos, procurando aperfeiçoar a sistemática traçada por norma constitucional, atribuindo novas e importantes funções à LDO e à LOA, ambas de iniciativa privativa do Poder Executivo; sendo que art.3º da Lei de Responsabilidade Fiscal, que regulamentava o PPA, foi vetado. Em que se pese o veto presidencial, continua sendo obrigatória a elaboração e a aprovação do PPA, por força da Constituição Federal em seu art.165, inciso I e § 1º.

O Prefeito, na qualidade de “gestor-mor” municipal, somente poderá implantar qualquer ação governamental que implique em realização de despesa – construir uma escola, por exemplo – se ela estiver prevista no Plano Plurianual e no orçamento anual, inclusive nos seus créditos adicionais, conforme o caso. A inclusão de uma determinada ação nesses instrumentos é precedida de uma decisão política específica.

A decisão de realizar uma ação certamente resultou da seleção de uma alternativa dentre as várias sugeridas pelos gestores de área, que são os secretários municipais. Tendo a escolha do Prefeito sido ratificada pelos vereadores, pode-se afirmar que ela, ao lado de outras ações selecionadas e aprovadas pelo Legislativo Municipal, exprime a política fiscal do governo, quando materializada no PPA, na LDO e na LOA. Pode-se afirmar que a materialização da política fiscal nas leis orçamentárias representa, para o governo municipal, o ápice do processo de planejamento. Devem existir três tipos de planejamento:

- a) de longo prazo, norteador a tomada de decisões que têm em vista a evolução e o futuro da entidade;
- b) de médio prazo, baseado no dimensionamento das metas e dos recursos para concretizá-las;
- c) de curto prazo, voltado para a execução das tarefas necessárias ao atendimento das metas.

Cada um desses tipos de planejamento gera resultados que servem de base para o outro. Sem dúvida, a adoção do planejamento como processo constitui um dos principais objetivos da Lei de Responsabilidade Fis-

cal. Essa preocupação fica evidente quando ela trata da necessária compatibilização entre o PPA, a LDO e a LOA, por exemplo, ou quando prevê a seqüência lógica: programar, monitorar, controlar, ajustar e reprogramar. Com as novas regras instituídas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, os governantes deverão ter mais compromisso com a elaboração das diretrizes orçamentárias, que devem ser apresentadas ao Poder Legislativo e aprovadas por ele. Trata-se, em suma, de criar um novo regime fiscal baseado no equilíbrio das contas públicas, na eficiência e na transparência dos gastos. O ajuste nas contas públicas possibilitará o aumento da disponibilidade de recursos para investimento em programas de desenvolvimento social e econômico, reforçando as bases do desenvolvimento sustentável¹ do município, mesmo em tempos de ajustes fiscais significativos.

Não parece difícil afirmar que a administração pública tende a caminhar para o uso das técnicas de planejamento. Todavia, isso é teoria. Na prática, onde começa o exercício de uma administração gerencial, pautada nos requisitos legais impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal?

Em primeiro lugar, tenha-se certeza disto: na mente e na atitude das pessoas. Sem essa nova consciência cultural no trato da coisa pública, não ocorrerão mudanças práticas. Considerando que em execução de vontade na área pública prevalece o interesse de realizar, os governantes deverão dar mais ênfase ao planejamento de suas ações, preocupando-se não somente com a vontade de realizar, mas também com a intenção de finalizar projetos e programas pautados pelos requisitos legais impostos, atentando principalmente para as exigências e critérios impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Em segundo lugar, pelos métodos de gestão, primeiro dos quais é a elaboração do PPA. A resistência dos governantes é muito forte, já que a própria idéia de planejar não era utilizada pelos governantes, sendo que muitos municípios “copiavam” o PPA, a LDO e, até mesmo, a LOA, não se preocupando com o que estava disposto no conteúdo destes instrumentos, procurando apenas cumprir as exigências legais.

Também é importante ressaltar que muitos municípios não dispõem de setores específicos para tratar de assuntos referentes às ações de planejamento da condução das finanças públicas, ficando essa nobre função da administração a cargo de pessoas com senso de direção puramente político, sendo que essa atitude poderá trazer sérios problemas para a administração municipal, já que tais agentes políticos muitas vezes não se preocupam em cumprir os requisitos legais ou, até mesmo, desconhecem os preceitos legais impostos pelas normas que regem a administração pública. Considerando que o ato de planejar no setor público é usado no sentido de decidir como desenvolver as políticas e ações previamente formuladas para atender às necessidades coleti-

¹ Desenvolvimento sustentável pode ser entendido como um conjunto de ações empreendidas com o objetivo de desenvolver continuamente e com qualidade uma determinada região.

vas e públicas visando, assim, ao cumprimento da missão do governo de executar metas físicas concretas, conjugadas com aquelas de caráter financeiro (receitas e despesas), é imprescindível que as administrações municipais preocupem-se com esta área de gestão em seu organograma funcional, visando adequar a política governamental ao planejamento estratégico a ser implementado pelos responsáveis pela função do planejamento como um instrumento de identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos.

Para finalizar, é fato hoje, por todos reconhecido, que a atual conjuntura econômica está a exigir maior eficiência e criatividade dos elementos envolvidos no processo de orçamento e planejamento de um município. Normalmente, a realidade é a de que há muito mais coisas a fazer do que recursos disponíveis, além da existência de problemas que demandam soluções imediatas. Assim, qualquer esforço de planejar ou racionalizar as ações da administração municipal, com a finalidade de estabelecer o equilíbrio entre a geração de receitas e despesas, torna a gestão mais eficaz.

4 CONCLUSÃO

O planejamento é função obrigatória dos governos. A Constituição Federal estipula, em seu artigo 174, que o Estado, na qualidade de agente normativo e regulador da atividade econômica, exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este último determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

Uma nova fase das finanças públicas é implantada com a vigência da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, que permite que se gaste somente aquilo que se arrecada. Face à estabilidade econômica predominante em nosso país, os governantes poderão restabelecer o equilíbrio orçamentário, princípio fundamental das finanças públicas, aplicando com muita austeridade os recursos públicos, podendo, assim, resgatar a credibilidade da administração pública junto à comunidade. Isto de forma planejada, repensando as prioridades locais, priorizando saúde, educação e assistência social; deixando à iniciativa privada os programas de menor importância.

O princípio básico que norteou a elaboração da Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece que o governante deve buscar equilíbrio entre as aspirações da sociedade e os recursos que esta coloca à disposição do governo. Para alcançar esse equilíbrio fiscal, o governante deve dar mais ênfase ao planejamento de suas ações, assumir uma postura mais transparente junto ao público e adotar me-

canismos de controle para adequar-se às novas regras e limites.

O administrador público, agora, depende de receitas para assumir despesas públicas; como existem limites fixados, terão suas ampliações dependentes não apenas da vontade política. Foi construída uma retaguarda legal para que se possa ficar a salvo daquela cultura perversa. Não será tolerável a postura de alguns governantes ao afirmarem que não podem realizar determinadas ações devido às imposições da Lei de Responsabilidade Fiscal, pois o que a lei realmente busca não é atender aos desejos do governante, mas sim que ele tenha maior responsabilidade social na gestão das finanças públicas. Devido às exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal, um novo comportamento se espera dos governantes: não que eles se "escondam" atrás desta lei justificando o não atendimento aos anseios da sociedade, e sim que eles melhorem a organização de sua estrutura administrativa e financeira na condução das políticas públicas.

A Lei de Responsabilidade Fiscal exigirá uma nova postura dos gestores públicos. A eles caberá a responsabilidade de transformar a sua administração, um desafio muito maior do que outros enfrentados por seus antecessores até então. Ela vem preencher importante lacuna para a obtenção do equilíbrio fiscal no país, ao estabelecer regras claras para a adequação das despesas em níveis compatíveis com as receitas de cada ente da federação, envolvendo todos os Poderes. As exigências da lei servem para tornar ainda mais evidente a relevância de se ter organização, direção, comando e planejamento na gestão pública. O bom gestor público não deverá apenas cumprir a lei, que é o pressuposto básico. O diferencial agora dar-se-á na qualidade da gestão do gasto público.

É importante salientar que as leis não são como as mudas de plantas, que "pegam ou não pegam". Elas precisam de quem as cumpram e de quem as faça cumprir. São princípios que necessitam de intervenção das pessoas para ganharem a importância necessária, são normativos que precisam se inserir na cultura e nas práticas cotidianas da sociedade. E que, do cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, floresçam as bases para uma sociedade mais democrática, resultante da maior transparência e prudência na gestão dos recursos públicos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/bdtextual/const88/const88.htm>>. Acesso em: 17 maio 2003.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. *Diário Oficial [da] Re-*

pública Federativa do Brasil. Brasília, DF: 1964. Disponível em: <<http://www.mp.pe.gov.br/procuradoria/caops/caoppatpublico/l4320.htm>>. Acesso em: 17 maio 2003.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: 2000. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/lrf/conteudo/integra_lei/lei_101_portugues.htm>. Acesso em: 17 maio 2003.

COSTA, Franselmo Araújo e VALVERDE, Lúcia Helena Cavalcante. Elaborando a Lei de Diretrizes Orçamentárias. In: NUNES, Selene Peres Peres (Org.). *Programa nacional de treinamento: manual básico de treinamento para municípios*. 2.ed. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2002. Cap. 3 e 4.

GARSON, Sol; VAINER, Ari; ALBUQUERQUE, Josélia. *Plano Plurianual: manual de elaboração*. 2001a. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/lrf/tele_06_01/ManualPPA.pdf>. Acesso em: 17 maio 2003.

GARSON, Sol; VAINER, Ari; ALBUQUERQUE, Josélia. *Lei de Diretrizes Orçamentárias: manual de elaboração*. 2001a. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/lrf/

[tele_06_01/ManualLDO.pdf](#)>. Acesso em: 17 maio 2003.

GARSON, Sol; VAINER, Ari; ALBUQUERQUE, Josélia. *Lei Orçamentária Anual: manual de elaboração*. 2001c. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/lrf/tele_06_01/ManualLOA.pdf>. Acesso em: 17 maio 2003.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo e DEBUS, Ilvo. *Lei Complementar nº 101/2000: entendendo a Lei de Responsabilidade Fiscal*. Brasília: ESAF, 2002.

OLIVEIRA, Dauraci de Sena. *Planejamento municipal*. Rio de Janeiro: IBRAM, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas*. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REIS, Regina Beatriz dos. Instrumentos de planejamento aspectos jurídicos. BEAP – *Boletim Técnico de Administração Pública*, Belo Horizonte, n. 404, p. 567, out. 2001.

SILVA, Agnaldo Corrêa e ROCHA, Mônica Regina de S. Planejamento público como ferramenta de decisão. BEAP – *Boletim Técnico de Administração Pública*, Belo Horizonte, n. 279, p. 211-215, maio 1998.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um Estudo em Empresa Mineira do Setor de Autopeças

Érika Andréia Bernardes Silva*
Anderson de Souza Sant'anna**

1 INTRODUÇÃO

A discussão em torno da Qualidade de Vida tem-se constituído em uma preocupação significativa na sociedade contemporânea, a se ver pelos constantes movimentos ecológicos, de preservação da natureza e da vida humana. Neste contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tema desta pesquisa, assume uma crescente importância ao se constatar que uma parcela significativa de nossa vida é passada dentro das organizações e

quase 70% do nosso tempo desperto está relacionado direta ou indiretamente ao trabalho. Assim sendo, um trabalho inadequado pode vir a influenciar de forma a qualidade de vida dos trabalhadores e na própria produtividade dos mesmos, o que torna, por si só, relevante a proposta deste projeto, que busca identificar as variáveis, relacionadas ao trabalho, que possam contribuir para uma maior eficácia organizacional.

Baseando-se nos fatos mencionados, o problema levantado na organização em estudo é: Qual o nível de QVT dos profissionais das áreas Administrativa e Opera-

*Graduada em Administração pela Faculdade de Ciências Gerenciais, Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM)

**Doutor em Administração pelo CEPEAD/UFMG, Professor e Coordenador do Centro de Pesquisas e Extensão da Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM), Professor da Fundação Dom Cabral e orientador da autora do artigo.

cional da Sivef Componentes Automotivos Ltda? E que ações organizacionais podem ser tomadas diante do resultado encontrado?

O objetivo principal deste estudo é diagnosticar e mapear o grau de satisfação e investigar o nível de qualidade de vida no trabalho dos profissionais das áreas mencionadas e propor ações que possam resultar em melhorias do nível de satisfação dos, vis-a-vis um aumento da produtividade da organização.

2 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A organização em estudo foi fundada em Sete Lagoas, em 29/08/1975, com a seguinte razão social – Moldagens e Estampagens Metálicas Formin Ltda. Em 12/05/1995, apenas a razão social foi alterada para Sivef Componentes Automotivos Ltda, justificando assim o nome da empresa: SI – Simonette, V – Vitorio, E – Enrico, F – Fábio, todos de origem italiana. Já em 28/07/2000 a Sivef Componentes Automotivos Ltda, foi comprada por um Grupo Italiano chamado, GRUPO IMAM, a quem é pertencida até a data de hoje. Cabe salientar que, a razão social permaneceu a mesma.

A Sivef Componentes Automotivos Ltda é caracterizada como uma empresa Privada Nacional. Em termos de localização a empresa está estruturada em uma área de 20.000 m², dividida em cinco galpões principais, Estamparia, Funilaria, Conjuntos Montados, Tanques e Ferramentaria e três galpões auxiliares, Recursos Humanos, Recebimento/ Faturamento e Administração (Diretoria, Financeiro, Contabilidade, Informática, Compras), a qual tem sede na Av. Prefeito Alberto Moura, nº 900, Distrito Industrial, Cep. 35.702.383, na cidade de Sete Lagoas/MG.

A empresa atua no ramo de indústria e comércio de peças e acessórios automotivos, produzindo e comercializando peças e componentes para veículos de passeio. Como seus principais clientes, destacam-se a FIAT AUTOMÓVEIS e a GENERAL MOTORS, duas das maiores montadoras do país. A empresa comercializa seus produtos não só para o mercado nacional como também para o mercado internacional, exportando para Fiat Auto Argentina e GM México.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma revisão literária minuciosa permitiu enfatizar algumas das diversas publicações acerca do tema abordado. Segue abaixo o que resultou desta revisão literária, o que alguns autores/pesquisadores pensam e como podem contribuir com relação à QVT.

O tema qualidade de vida no trabalho não se trata de uma preocupação exclusiva dos pesquisadores atuais. Na verdade, desde os primórdios da civilização, o ho-

mem tem buscado formas no sentido de tornar mais amena a sua luta pela sobrevivência. A história e a Paleontologia, por exemplo, dão inúmeras provas de que, desde os tempos mais remotos, ele tem buscado desenvolver artefatos, ferramentas e métodos que possibilitem minimizar os desgastes decorrentes do trabalho e/ou mesmo torná-lo mais prazeroso. (SANT'ANNA, 1997, p. 7).

Foi, porém, com a Revolução Industrial e a sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, que as condições de trabalho e sua influência sobre a produção e o moral dos trabalhadores passaram a ser estruturados de forma científica. É com o advento da Administração Científica, no entanto, que o estudo do trabalho humano, de suas potencialidades e de seu relacionamento com o ambiente ganha uma nova dimensão. O trabalho é, então, detalhadamente estudado, com vistas a se obterem os melhores resultados dos esforços dos trabalhadores. Taylor, compartilhando com Smith a crença numa suposta harmonia de interesses entre patrões e empregados, afirmaria que a prosperidade dos trabalhadores estaria associada à prosperidade dos patrões e, dessa forma, explicitaria, embora ainda sob um *prima* eminentemente econômico-racional, a importância de se considerar a questão da satisfação do trabalhador.

O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao padrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. A expressão o máximo de prosperidade é usada em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, este fator de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para as quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível esses gêneros de trabalho. (TAYLOR, 1987, p. 31).

Embora essa incipiente preocupação com a satisfação do trabalho e mesmo com o seu desenvolvimento – quando menciona, por exemplo, a expressão “trabalhos mais elevados” – a aplicação do modelo de “Administração Científica”, ao contrário do que supunha Taylor (1987), acabou resultando numa generalizada insatisfação no seio da classe trabalhadora. (MACEDO, 1990)

Ao promover uma excessiva fragmentação do trabalho e transformar o ser humano numa mera peça da engrenagem do sistema de produção, os métodos tayloristas não tardaram por provocar uma série de reações explícitas de descontentamento: aumento dos níveis de absenteísmo, aumento do número de sabotagens, movimentos grevistas e conflitos dos mais diversos tipos. Num leitura crítica da Escola Clássica e dos métodos taylorianos propriamente ditos, Braverman (1977, p. 72),

enfaticamente, salienta o seu caráter desumano: “[...] enquanto a divisão social do trabalho subdivide o homem e enquanto a divisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie, a subdivisão do indivíduo quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades é um crime contra a pessoa e a humanidade”.

Diante desse contexto conflitivo, catalisado pelo aumento dos níveis de conscientização da classe trabalhadora e pelo aumento da mobilização sindical, as organizações, bem como os pesquisadores, interessados em maiores esclarecimentos acerca de questões relativas ao binômio indivíduo/organização, lançaram-se à busca de forma que viessem corrigir os efeitos negativos decorrentes do rigor dos métodos propostos pela “Administração Científica”.

Nesse momento, as experiências de Hawthorne (EUA), coordenadas por Elton Mayo, e os estudos do Tavistock Institute (U.K), sob a direção de Eric Trist, trouxeram grandes contribuições para o estudo do comportamento humano nas organizações ao sinalizarem, pela primeira vez, a importância dos fatores psicológicos e sociais na dinâmica das mesmas. (SCHEIN, 1982).

Mayo (1924), ao desenvolver experiências na fábrica da Western Electric Company (Chicago), com o intuito de medir a relação entre a iluminação do ambiente de trabalho e a produtividade, acabou por constatar que os resultados do trabalho humano, além dos aspectos técnicos, viam-se, concomitantemente, afetados por variáveis psicológicas e sociais. Por seus experimentos, Mayo veio, então, a concluir que o rendimento do trabalho humano é influenciado não apenas por aspectos do ambiente físico-químico, mas também pelas características particulares de cada indivíduo e pelas relações que o mesmo estabelece com o grupo ao qual pertence.

Segundo Sant'anna, (1997, p.16), a qualidade de vida no trabalho tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si pontos em comum, o entendimento da Qualidade de Vida no Trabalho como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas, e conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem estar dos trabalhadores e uma maior participação nas decisões e problemas de trabalho.

Já para Walton, R. (1973, p.11), a expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada, com crescente frequência, para descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Visando fornecer um método de se avaliar a qualidade de vida no trabalho, o autor estabeleceu um rol de oito critérios básicos, os quais compreendem o diagnóstico de aspectos, tais como compensação adequada e justa, condições de saúde e segurança no trabalho, oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional, integração Social na organização, constitucio-

nalismo na organização de trabalho, trabalho e o espaço total da vida, relevância social da vida no trabalho.

Já para Westley, W. A. (1979), diversos problemas afetam a qualidade de vida no trabalho, tornando-se obstáculos à mesma quando não solucionados. Esses problemas, segundo o autor, podem ser agrupados e classificados em quatro tipos:

1º) **Políticos:** caracterizados pela sensação de instabilidade quanto à permanência no emprego ou pelo medo de ser discriminadamente dispensado. A presença desses aspectos, segundo Westley, leva ao sentimento de insegurança;

2º) **Econômicos:** representado pela ausência de equidade salarial, gerando-se o sentimento de injustiça;

3º) **Psicológicos:** caracterizados pela ausência de possibilidades de auto-realização, o que leva à alienação;

4º) **Sociológicos:** representado pela não participação ativa dos indivíduos em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de se executarem as tarefas e com a distribuição de responsabilidades dentro da equipe. A ausência desse indicador, segundo o autor, gera a sensação de anomia.

A respeito da relação entre QVT e produtividade, Huse & Cummings comentaram que a premissa de que a qualidade de vida no trabalho, ao aumentar a satisfação, eleva a produtividade tem-se revelado bastante simplista e não raro equivocada. Para os autores, a tecnologia da QVT pode, no entanto, indiretamente incrementar a produtividade ao impactar positivamente sobre três aspectos: “Em suma, as intervenções de QVT podem ter um efeito direto sobre a produtividade pela melhoria da comunicação e coordenação, motivação dos empregados e capacitação individual. Elas podem, também, influenciar diretamente a produtividade pelos efeitos da melhoria do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores” (HUSE & CUMMINGS, 1985, p. 204).

O modelo de Hackman & Oldham (1975) foi utilizado neste trabalho como marco teórico para o estudo da qualidade de vida no trabalho das áreas funcionais pesquisadas. O modelo defende a idéia de que as características da tarefa promovem a emergência de três estados psicológicos críticos, os quais seriam capazes de determinar a motivação e satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho (HACKMAN, 1983; NADLER, HACKMAN, LAWLER, 1983).

O primeiro desses estados psicológicos críticos é definido como a significância percebida ou o grau com que a pessoa percebe o seu trabalho como importante, valioso e significativo, dentro de sua escala de valores. O segundo refere-se à responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação a seu trabalho, isto é, ao grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa. O terceiro estado psicológico crítico diz respeito ao conhecimento dos resultados do trabalho pelo empregado, ou seja, ao grau em que o indivíduo conhece seu desempenho efetivo na tarefa. Para esses autores, quanto mais esses estados psicológicos estiverem presentes nos trabalhadores, mais eles estarão in-

ternamente motivados para o trabalho, proporcionando reflexos positivos, assiduidade e baixa rotatividade de pessoal. Segundo Hackman e Oldham (1975), as dimensões da tarefa, presentes em seu modelo, e cuja presença cria esses estados psicológicos críticos são:

1º Variedade de Habilidades (VH): grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, através do envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo;

2º Identidade da Tarefa (IT): grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho “completo” e identificável, isto é, realizado do início ao fim com vistas a se obter resultados visíveis;

3º Significado da Tarefa (ST): grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo;

4º Autonomia (AU): grau em que a tarefa fornece ao indivíduo substancial independência e liberdade para programar seu trabalho e determinar os procedimentos na sua execução;

5º Feedback Extrínseco (FE): grau em que o indivíduo recebe informações claras sobre seu desempenho, através de seus superiores, colegas ou clientes;

6º Feedback do próprio trabalho (FI): grau em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre seu desempenho;

7º Inter-relacionamento (IR): grau em que o trabalho requer que o empregado lide diretamente com outras pessoas, inclusive clientes. Identificada essas variáveis, possível, então, segundo Hackman e Oldham (1975), produzir um escore¹ que reflita o potencial motivacional de uma tarefa, em função de suas características. Esse escore denominado de “Potencial Motivacional da tarefa” (PMT), foi adaptado por Moraes & Kilimnik (1994) e pode ser determinado tomando-se a média das médias das quatro primeiras variáveis que compõem o bloco das dimensões básicas da tarefa somada à variável autonomia e à média da variáveis feedback extrínseco e feedback no próprio trabalho, conforme a seguinte equação:

$$PMT = \frac{(VH + IT + ST + IR)}{4} + AU + \frac{(FI + FE)}{2}$$

3

O modelo contempla, também, dois outros grupos de variáveis: “Resultados Pessoais e de Trabalho” e “Satisfações Contextuais”. O primeiro grupo foi incorporado ao modelo por Hackman & Oldham com vistas a identificar as reações afetivas pessoais ou sentimentos que o indivíduo obtém ao desempenhar o trabalho e gerar resultados como produção de alta qualidade, absenteísmo e baixa rotatividade. As variáveis que compõem esse grupo são descritas a seguir:

1º Satisfação Geral com o trabalho (SG): média global do nível em que o empregado está satisfeito com

o seu trabalho;

2º Motivação Interna para o trabalho (MIT): grau de motivação com que o indivíduo experimenta sensações positivas internas, quando desempenha efetivamente sua tarefa e sensações negativas internas, quando faz com má qualidade;

3º Produção de Trabalho de Alta Qualidade (PQT): grau em que é produzido trabalho considerado de alta qualidade;

4º Absenteísmo e Rotatividade Baixos (ABR): nível de ausência e rotatividade de pessoal. O segundo grupo, por sua vez, busca auferir o grau de bem-estar do indivíduo em relação à satisfação das seguintes necessidades: 1º Possibilidade de Crescimento (SPC); 2º Supervisão Adequada (SSU); 3º Segurança no Trabalho (SS); 4º Compensação (SC); 5º Ambiente Social (SAS). Dada a importância desse grupo de variáveis para este estudo, vale ressaltar que as mesmas foram denominadas de “Variáveis Contextuais de Trabalho”, com vistas a se contrapor àquelas relativas ao “Conteúdo do Trabalho”.

O modelo apresenta, ainda, uma outra variável denominada “Necessidade Individual de Crescimento” (NIC) que permite identificar a relação entre as características da tarefa e as respostas individuais, uma vez que os indivíduos chegam à organização com capacidades e necessidades diferentes. Nesse sentido, quando os indivíduos apresentam alta necessidade de crescimento, criatividade, desafio, dentre outras, é muito provável que respondam muito mais positivamente à tarefa que ofereçam mais significância, responsabilidade e conhecimento dos resultados do que quando tais necessidades não são elevadas. O modelo, através da variável NIC, incorpora tal fato, mostrando que as relações entre as características da tarefa e as respostas individuais são contingentes às necessidades de crescimento do indivíduo. (HACKMAN & LAWLER, 1983).

Com base nesse modelo, pode-se, então, conforme conclui Moraes & Kilimnik (1994 p. 54) “entender a QVT como uma resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar estados psicológicos que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis, e em diferentes tipos de atitudes e condutas”.

A opção pela utilização desse modelo, neste estudo, deveu-se ao fato de o mesmo permitir a compreensão – em consonância com o propósito desta pesquisa – das diferenças existentes na QVT entre indivíduos que ocupam postos de trabalho em áreas diferentes de uma mesma organização, haja vista, se concentrar no conteúdo das tarefas executadas pelos trabalhadores. A escolha se deu, também, em virtude do sucesso com que o modelo tem sido utilizado na verificação de mudanças no conteúdo de determinadas áreas em decorrência de inovações tecnológicas e/ou organizacionais e nas possibilidades que oferece no sentido de avaliar os efeitos positivos ou negativos dessas mudanças sobre a qualidade de vida no trabalho.

¹ ESCORES – Nota, Valor, Pontuação.

4 METODOLOGIA

A pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, de natureza descritivo-analítica, realizada por meio da técnica de Survey, envolvendo a utilização de questionário com escala tipo Likert². O estudo pode, também, ser classificado como uma pesquisa aplicada, de caráter quantitativo e qualitativo. Cabe destacar, ainda, que a pesquisa apresenta características de uma pesquisa comparativa, ao ter como um de seus objetivos conhecer as diferenças existentes, em relação à QVT, entre empregados de diferentes áreas funcionais de uma dada organização.

População e Amostra: A população da pesquisa constou de uma amostra composta de 15% do universo total da organização, em um total de 84 profissionais, todos efetivos das áreas Administrativa e Operacional. Cabe salientar que o percentual de devolução dos questionários respondidos e válidos foi de 65%, para a área Administrativa e 26,66%, para a área Operacional.

Coleta de Dados: A coleta de dados se baseou no uso de instrumentos múltiplos (questionários, entrevistas, análise documental e observação direta). Deve-se esclarecer que os elevados percentuais de retorno dos questionários obtidos na fase de coleta de dados foram proporcionados, dentre outros fatores, pelo contato direto do pesquisador com as áreas pesquisadas durante aquela fase, pelo apoio da área de Recursos Humanos da empresa, bem como, pelo empenho dos gerentes das áreas e próprios funcionários voluntários, os quais colaboraram significativamente no processo de distribuição e acompanhamento da devolução dos questionários. Para atingir os objetivos deste trabalho, a abordagem metodológica adotada consistiu em duas fases. Na primeira fase (pesquisa teórica), procurou-se por meio de análise documental, compreender como o conceito de qualidade de vida no trabalho vem se adequando às políticas e práticas dentro da empresa. Ainda na primeira fase, levaram-se em consideração, revisões bibliográficas, pesquisa em livros, manuais, apostilas, internet, procurando conhecer o maior número de publicações que tratam especificadamente do assunto abordado. A segunda fase (pesquisa empírica) diz respeito à pesquisa de campo, a qual abrangeu dois momentos básicos. 1º) Tratou-se da coleta e da análise de dados da empresa. Esses dados se referem às informações quantitativas em relação à atual situação da organização. 2º) O estudo compreendeu, também, análise por meio de entrevistas do papel dos principais gestores (Diretor Presidente, Gerentes, Supervisores, Funcionários e familiares), frente ao tema abordado na pesquisa.

Para avaliar o papel desses gestores, foram distribuídos questionários elaborados com base no modelo de Hackman & Oldham (1975), entrevistas semi-estrutu-

radas e observação direta (ANDER-EGG, 1978), as quais tiveram como objetivo complementar – enriquecer informações obtidas via questionário. Já a observação direta, foi utilizada com o propósito de dar subsídios ao processo de descrição das áreas pesquisadas, bem como de permitir e verificar, in loco, situações relatadas em entrevistas e/ou indicadas nos questionários. A adoção de diferentes instrumentos de coleta de dados teve como objetivo dar maior consistência ao trabalho e superar as limitações apontadas à abordagem sócio-técnica e aos trabalhos sobre a qualidade de vida no trabalho, bem como a finalidade de aprofundar a análise dos impactos perante o pensamento da empresa sobre os funcionários. (GARCIA, 1980; VILCOVITCHENCKO, 1987; BIAZZI Jr., 1994)

Cabe ressaltar, no entanto, que o instrumento básico de coleta de dados foi o questionário. A opção pela utilização desse tipo de instrumento deveu-se ao fato de o mesmo poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de pessoas, de gerar respostas mais fáceis de serem comparadas do que aquelas obtidas via entrevistas e de assegurar certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra. (SELLTIZ et al., 1972).

Estratégias de Coleta de Dados: Conforme mencionado anteriormente, o questionário utilizado contemplou itens de Job Diagnostic Survey (JDS), desenvolvido por Hackman & Oldham (1975), tendo o mesmo sido, previamente, traduzido e adaptado à realidade estudada. Decidiu-se incluir elementos de mão-de-obra terceirizada presentes na empresa no universo da amostra, a partir da constatação de que, os mesmos, direta ou indiretamente poderiam influenciar o resultado da pesquisa. Num segundo momento, foram realizadas entrevistas com profissionais das áreas pesquisadas, com vistas a aprofundar informações acerca da natureza do trabalho exercido pelos profissionais das áreas mencionadas, bem como os impactos sobre a saúde física e mental dos mesmos.

Paralelamente à realização dos questionários, entrevista e observação direta, buscou-se descrever e analisar as funções exercidas pelas duas áreas pesquisadas. No que tange à pesquisa de campo, cabe salientar que a empresa em estudo até então não possuía nenhum relatório ou pesquisa a respeito de Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, esta é a primeira pesquisa na empresa que visou avaliar o nível de QVT dos profissionais nela inserida. Desta forma, não foi possível fazer maiores comparações baseando-se em dados anteriores, o que não permitia verificar nenhum tipo de evolução da qualidade de vida no trabalho na organização, bem como os impactos das diversas variações ambientais sobre os índices de QVT.

Durante a entrega dos questionários, muitos dos profissionais se recusaram a respondê-lo, alegando me-

²QUESTIONÁRIO ESCALA TIPO LIKERT: Questionário com variação de Pontuação/Nota para cada pergunta. Ex. De 0 a 4 ou de 0 a 10.

do de alguma punição por parte de seus supervisores ao dizerem algo que os pudessem comprometer. Vale salientar ainda o depoimento de alguns funcionários que responderam o questionário:

"... já respondi vários questionários, e, no entanto, nada mudou, tudo ficou no papel. Continuamos na mesma, ainda falta muita coisa para ser avaliada aqui na Sivef".

"... só responderei o questionário se você prometer que trará os resultados obtidos para que possamos conhecer a realidade dos profissionais da Sivef".

"... a Sivef já mudou muito. Hoje, posso dizer que, em vista do que era antes, já melhorou muito. Essas mudanças aconteceram em vários aspectos, tanto ergonomicamente (estrutura Física), como também em relação aos profissionais nela inseridos.

Vale salientar, ainda, que, como limitação desta pesquisa, não foram utilizados procedimentos estatísticos mais aprofundados, com análises que permitam condicionar os dados obtidos com as variáveis sócio-demográficas profissionais, assim como verificar o grau de significância das diferenças obtidas nos dados coletados junto aos diferentes grupos funcionais pesquisados. Outra limitação refere-se ao caráter elitista dos instrumentos de QVT, os quais podem gerar vieses no estudo. Vale, desse modo, novos estudos que visem aprofundar os achados desta pesquisa correlacionando, de forma mais sistemática, os dados encontrados junto à área Operacional, obtidos por meio do questionário e entrevistas.

O Questionário: O questionário aplicado constituiu-se basicamente de escalas de respostas do tipo Likert, variando entre quatro resposta (0 a 4), contendo questões que investigam dados demográficos, profissionais e pessoais dos respondentes, como o entrevistado se sente em relação ao seu trabalho, conteúdo e natureza da tarefa e "Percepção sobre o trabalho". Dessa forma, o questionário visou permitir uma avaliação dos fatores de QVT.

Procedimentos Estatísticos: Com o objetivo de avaliar as diferenças existentes entre as áreas funcionais pesquisadas foram procedidas, então, comparações de médias para todos os escores. Desta forma, foi possível verificar e comparar a existência ou não do índice de satisfação ou insatisfação e QVT dos profissionais em questão.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Com vista a traçar o perfil dos respondentes deste estudo, segue abaixo, uma descrição quanto às variáveis sócio-demográficas e sociais.

A presente pesquisa foi realizada em uma amostra de 84 trabalhadores, sendo que 52 profissionais são da área Administrativa (Diretoria, Contabilidade, CPD, Financeiro, Controladoria, Compras, Faturamento, Fiscal e Engenharia) e 32, da área Operacional (Conjuntos Montados e Ferramentaria). Dessa forma, em termos percentuais, do total dos respondentes da amostra, a maior pro-

porção (62%) refere-se à área administrativa e a menor (38%), à área operacional.

No que se refere à distribuição dos trabalhadores pesquisados, segundo o setor em que estão inseridos(as) na empresa x o sexo, vale ressaltar um número elevado de profissionais do sexo feminino na área Administrativa (36,54%). Já os profissionais do mesmo sexo na área Operacional correspondem quase com a metade do valor (18,75%). Os profissionais do sexo masculino na área Operacional representam 81,25% e na área Administrativa, 63,46%.

No que se refere à faixa etária, do total de trabalhadores amostrados, 35,71% deles têm até 25 anos, 25% dos trabalhadores se encontram na faixa entre 26 a 30 anos, 11,90% está entre 31 a 35 anos, 14,29% se encontram na faixa etária entre 36 a 40 anos, 9,52%, entre 41 a 45 anos de idade e 3,58% dos trabalhadores respondentes têm mais de 45 anos.

A faixa etária dos profissionais da área Administrativa e Operacional revelou terem até 25 anos, respectivamente 32,69% e 40,63%. 23,08% e 28,13% respectivamente dos trabalhadores se encontram na faixa entre 26 a 30 anos. 13,46% e 9,38% entre 31 a 35 anos, 17,31% e 9,38% se encontram na faixa etária entre 36 a 40 anos, 7,69% e 12,50% entre 41 a 45 anos de idade e 5,77% e 0% dos trabalhadores respondentes tem mais de 45 anos.

Em relação ao estado civil, a maioria dos profissionais amostrados declarou serem solteiros (48,81%), 47,62% são casados, 2,38% desquitados/ divorciados e 1,19% viúvos.

Comparando as variáveis do estado civil por área, merece destaque a constatação de um número maior de profissionais solteiros (53,13%), em relação aos profissionais casados na área Operacional (46,88%). Na área Administrativa, os profissionais casados encontram-se em maior número (48%), já os solteiros da mesma área correspondem a 6%, 4% dos profissionais da área Administrativa são desquitados ou divorciados e 2%, viúvos.

Quanto ao nível de escolaridade, verificou-se que a maior proporção dos membros da amostra (39,29%) concluiu 2º grau. 25% possuem o curso superior incompleto, 9,52% já o tinham concluído e 16,67% possuíam o 1º grau completo. 8,33% declararam outra escolaridade – 1º e 2º grau incompleto ou Pós-Graduando – e 1,19% não responderam.

No que se refere ao fato de terem ou não filhos, um pouco mais da metade dos respondentes da área Operacional (65,63%) declarou ter filhos, na área Administrativa apenas 48,08%. Os profissionais que declaram não terem filhos apresentaram-se da seguinte forma, na área Administrativa, 51,92% e na Operacional, 34,37%.

Com relação à variável tempo de serviço na empresa, a maior proporção dos trabalhadores investigados (57,14%) declarou ter entre 1 e 5 anos de casa, 13,10%, menos de um ano, 19,05%, entre 06 e 10 anos. Já os percentuais dos empregados com tempo de serviço entre 11 e 15 anos e 16 e 20 anos foram de respectivamente, 5,95% e 2,38%. Já os profissionais com mais de 20

anos de empresa correspondem a 1,19%. Cabe destacar, ainda, que 1,19% do total de profissionais pesquisados não respondeu essa pergunta.

Tomando-se a distribuição dos trabalhadores pesquisados segundo o tempo de serviço na empresa e a área, vale ressaltar o acentuado percentual de profissionais entre 1 e 5 anos de casa, (53,85%) da área Administrativa e (62,50%) da área Operacional. Além disso, convém destacar ainda que, na área operacional, não foram encontrados profissionais com tempo de serviço entre 16 e 20 anos e mais de 20 anos, enquanto que o número de profissionais da área administrativa correspondeu a 1,92% para os dois períodos.

No que se refere ao tempo de trabalho no cargo, segundo a distribuição dos profissionais da área Administrativa e Operacional, respectivamente no cargo entre 01 e 05 anos 61,54% e 71,88%, apenas um ano, 26,92% e 15,63%, profissionais entre 06 e 10 anos no cargo, 5,77% e 9,38%, entre 11 e 15 anos, 3,85% e 3,13%. A pesquisa obteve 0% de profissionais que estão no cargo entre 16 e 20 anos e mais de 20 anos.

6 CONCLUSÕES

Tendo em vista a importância da Qualidade de Vida no Trabalho, tanto para os profissionais da área Administrativa como da área Operacional, esta pesquisa teve como objetivo investigar uma empresa que apresentasse departamentos na área Administrativa e uma linha de produção específica, com vistas a identificar que fatores de satisfação e insatisfação no trabalho encontram-se presentes nesses diferentes grupos funcionais.

Quanto aos resultados da pesquisa propriamente ditos, a qualidade de vida no trabalho dos profissionais da Sivef Componentes Automotivos Ltda, revelou-se satisfatória para a maioria das dimensões medidas pelo modelo de Hackman & Oldham (1975).

Em uma análise por área, cabe destacar que os profissionais da área Administrativa não apresentaram nenhuma variável crítica e/ou insatisfatória, ou seja, inferior a 2,5. Pelo contrário, todas as variáveis relacionadas às Dimensões Básicas da Tarefa obtiveram escores superiores a 2,5, indicando-se satisfatória. O maior escore foi obtido junto a variável, Inter-relacionamento (3,705), isso pode ser explicado se se levar em consideração que esse tipo de trabalho exige troca de idéias e informações, fazendo com que o trabalho seja realmente visto nesta variável.

Verificando os resultados encontrados ainda na área Administrativa, vale ressaltar, ainda, a não constatação de nenhuma variável crítica relacionada à Satisfação Específica da tarefa, ou seja, quanto ao conteúdo e natureza do trabalho. O menor escore obtido nessa categoria foi atribuído à variável Satisfação com a Segurança (2,701). Isso pode ser explicado pelo simples fato do que, hoje, o mercado de trabalho não se encontra tão estável

como há 20 anos. Existe um fato que mudou radicalmente os propósitos e meios de se alcançar um objetivo, a "globalização", a qual fez e ainda faz com que Organizações e Indivíduos a acompanhem, gerando uma preocupação em ambos e uma sensação de insegurança quanto ao presente e ao futuro (como, quando, onde e por que deve ou não ser feito).

Ainda nesta área, as variáveis Qualidade de Vida no Trabalho, Potencial Motivacional da Tarefa, Satisfação no Trabalho, Satisfação com o Trabalho e Satisfação Geral com o Trabalho apresentaram escores superiores a 2,5, revelando-se satisfatórias.

Avaliando os principais fatores de insatisfação dos profissionais da área Administrativa, vale destacar os três mais elevados:

1º) A comunicação e a maneira como as informações circulam na organização (76,9%);

2º) A maneira como os conflitos são resolvidos na organização, (59,6%);

3º) A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.

Isso talvez possa ser explicado pela centralização de informações, seja nos níveis hierárquicos, seja pelos profissionais do setor, embora a tarefa seja contínua. Quanto à resolução dos conflitos, cabe observar que nem sempre um conflito é solucionado imediatamente e, quando isso não acontece, acaba envolvendo outras pessoas, o que requer disponibilidade dos mesmos. Enquanto isso, o tempo está passando e a situação necessitaria imediatamente de uma solução. No período em que o conflito é fato e até que ele seja mediado, estabelece-se, nos profissionais envolvidos, um descontentamento e/ou insatisfação frente à organização. Quanto às mudanças e inovações na empresa, vale ressaltar que cada indivíduo reage de forma diferente a esse tipo de situação. A princípio, tendem a reagir contrariamente a mudanças e inovações, seja ela para melhorias ou não. O que pode ser explicado nesse item é que a organização promove mudanças e inovações para serem desenvolvidas e um curto espaço de tempo, desconsiderando, não raro, as metodologias de como deveria ser desenvolvidas. Todos os três itens acima apontados requerem uma maior atenção por parte da organização em estudo.

Quanto aos fatores de satisfação dos profissionais da área Administrativa, vale ressaltar alguns itens identificados: 1º) os benefícios recebidos (92,3%), 2º) o tipo de trabalho executado (90,4%), 3º) o respeito/tratamento dos superiores e a sensação de realização ao desenvolver o trabalho (88,6%), 4º) as pessoas com quem se relacionam e convive no trabalho, a oportunidade de conhecer e ajudar outras pessoas ao desenvolver o trabalho (88,5%), 5º) o desafio de desenvolver o trabalho (84,62%), 6º) a segurança no emprego e a liberdade de pensamento e ação que se tem ao desenvolver o trabalho (78,8%), 7º) a possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que se tem ao realizar o trabalho (76,9%), 8º), o apoio e a liderança recebida dos superiores (chefes) e o grau de participação que é permitido nas

decisões importantes em relação ao trabalho e o volume de trabalho que se tem a realizar (75%) e 9º) a qualidade da supervisão recebida (67,3%). Os fatores indicados podem ser explicados pelo fato de que a maioria dos profissionais respondente desta área se encontra em nível de escolaridade – (38%) Superior Incompleto, ou seja, estão cursando uma Faculdade, seja em que ano ou período for. Assim, pode-se dizer que já possuem uma outra concepção, consciência e propósito sobre o mercado e a atual realidade da organização em que estão inseridos. Interessante a satisfação em relação aos benefícios apontar em 1º lugar. A empresa oferece como benefícios, transporte, PLR (Participação nos Lucros e Resultados), cesta básica, além de possuir um refeitório (terceirizado) em suas dependências, onde oferece (café da manhã, almoço e jantar). É importante mencionar o avanço obtido no que se refere a Plano de Saúde. A empresa, há 02 dois anos não beneficiava seus funcionários com Plano de Saúde, e, hoje, disponibiliza 100% de cobertura UNIMED a todos os seus funcionários e dependentes. Isso causa satisfação nos profissionais em questão, devido ao fato de se sentirem mais amparados, caso venha a acontecer algum imprevisto. A satisfação quanto ao tipo de trabalho executado deve-se, basicamente, por estarem adquirindo mais conhecimentos no curso em que escolheram, descobrindo que existem outras formas de fazer as atividades mais facilmente, com melhores resultados. E, o que até então era uma rotina cansativa e repetitiva, torna-se um desafio para ele mesmo. Desta forma, sentem-se mais realizados e dispostos para o trabalho, adquirem junto aos seus superiores, mais respeito, credibilidade e confiança e passam a compartilhar mais idéias com os colegas de trabalho. Mesmo com a jornada de trabalho de 8h diárias e tendo que “encarar” mais 3h30min sentados em um banco de faculdade, o sacrifício torna-se compensativo e satisfatório à medida que aumenta a oportunidade de conhecer pessoas diferentes, com pensamentos e conhecimentos novos. Essa oportunidade passa a ser vista como crescimento pessoal e profissional, sentindo-se participativo, expondo, com mais segurança, nos diversos grupos da sociedade, suas idéias, pensamentos e ações.

Verificando os resultados encontrados na área Operacional, é possível fazer várias considerações. Quanto às variáveis das Dimensões Básicas da Tarefa, a área obteve uma variável crítica e outra intermediária, respectivamente, Feedback Extrínseco ao Trabalho (FE), apontando escore inferior a 2,5, (1,935) e a Variedade de Habilidades (VH), com escore 2,561. Essas variáveis podem ser explicadas levando-se em consideração o caráter repetitivo, padronizado, rotineiro e pouco flexível das tarefas por eles desenvolvidas. As outras variáveis – Significado da Tarefa, Inter-relacionamento, Identidade da Tarefa, Feedback do Próprio Trabalho, Autonomia – apresentaram escores superiores a 2,5, indicando-se como variáveis satisfatórias.

A área Operacional, no que se refere às variáveis relacionadas à Satisfação Específica da tarefa (fatores contextuais) apresentou duas variáveis com escores infe-

rior a 2,5, identificando-se, assim, como insatisfatórias: Satisfação com a compensação (2,469) e Satisfação com Segurança (2,437). Essas variáveis talvez possam ser explicadas ao se considerar que 40,63% dos respondentes dessa área possui idade até 25 anos, 28,13%, entre 26 e 30 anos, 18,76% tem entre 31 e 40 e 12,50% possui idade entre 41 e 45 anos. 53,13% dos respondentes desta área é solteiro e 46,88% casado, sendo 65% do total de respondentes pais/mães. A maioria desses profissionais possuem escolaridade média – 40,63%, 1º Grau Completo – 46,88%, apenas 1 pessoa (3,13%) está cursando faculdade. Baseando-se nesses dados, é importante levar em consideração o tipo e nível de vida que levam. São profissionais de baixa qualificação escolar, embora a maioria tenha até 25 anos de idade em um mercado cada vez mais competitivo, que exige como pré-requisito, uma qualificação escolar cada vez mais atualizada.

Embora esses profissionais estejam no mercado, a compensação que lhe é repassada, em função do trabalho exercido, não consegue atender a uma série de necessidades pessoais. Por exemplo, a empresa recruta e seleciona o candidato, de acordo com o perfil que ela deseja, com os benefícios que ela oferece e com o salário que ela está disposta a pagar (diante do mercado). O candidato é escolhido e, a princípio, se sente “satisfeito” por não fazer parte das estatísticas brasileiras de desempregados. Logo após um determinado período, (que varia de pessoa para pessoa), ele começa a perceber sua situação e a sentir-se não só insatisfeito com a compensação, como taxa-se de “explorado” pela organização diante de sua contribuição/dedicação e esforço. Percebendo que “nada pode fazer”, a partir daí, ele começa a não realizar a tarefa com a mesma ênfase de quando começou. No fundo, ele mesmo se sente inseguro quanto ao mercado e à empresa, pois, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Outro fator que também poderia explicar a insatisfação é a ausência de equidade salarial, que gera sentimento de injustiça. Outras variáveis foram identificadas como satisfatórias, com escores superiores a 2,5: Satisfação quanto ao Ambiente Social, Satisfação com Possibilidades de Crescimento e Supervisão.

Quanto às variáveis de contexto, a área Operacional também apresentou uma variável insatisfatória: Satisfação com o Trabalho (2,294). Esse escore poderia ser explicado, baseando-se nos seguintes depoimentos:

“... nosso trabalho aqui na área Operacional é bastante repetitivo, fazemos a mesma coisa todos os dias, da mesma forma. Chega uma hora que agente já não tem mais o mesmo brilho nos olhos em realizar aquela tarefa”. (Funilaria)

“... tenho maior respeito pela empresa em que trabalho, sou grato a ela por manter meu pão de cada dia, mas não é possível disfarçar a minha insatisfação quanto à tarefa que exerço.” (Conjuntos Montados)

“... no começo, logo quando entrei aqui, fiquei superempolgado, fazia a tarefa com mais vontade, hoje, já não sou assim, é muito barulho, muito estresse, muita pressão sobre nós, afinal somos os responsáveis pela

parte principal da fábrica". (Conjuntos Montados)

"... estou insatisfeito, mas prefiro ficar calado, pois já pensou se me mandam embora? O que farei? Tenho família para sustentar". (Funilaria)

"... não quero responder este questionário, mas gostaria apenas de manifestar o meu descontentamento com o trabalho que estou fazendo atualmente. Fica lá no galpão da estamparia pelo menos uma semana para você saber o que estou falando". (Funilaria)

Para as variáveis: Qualidade de Vida no Trabalho, Potencial Motivacional da Tarefa, Satisfação no Trabalho e Satisfação Geral com o Trabalho, a área se mostrou satisfeita, apresentando escores superiores a 2,5.

Verificando os resultados quanto aos fatores de insatisfação dos profissionais da área Operacional, vale destacar os 6 itens mais citados:

- a forma como os meus esforços são valorizados pela organização (75%), 2º);
- o salário recebido (71,88%);
- a maneira como os conflitos são resolvidos dentro da organização (71,88%);
- o pagamento recebido x a contribuição dada à empresa (65,63%);
- a comunicação/maneira como as informações circulam na organização (65,63%);
- e a segurança quanto ao futuro na empresa (62,5%).

Quanto aos fatores de satisfação, os profissionais da área Operacional apresentaram resultados positivos quanto aos seguintes itens:

- 1º) a oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto se trabalha e os benefícios que se recebe (96,88%);
- 2º) as pessoas com quem me relaciono e convivo no trabalho (93,75%);
- 3º) a sensação de realização ao desenvolver o trabalho e o tipo de trabalho exercido (90,63%);
- 4º) a oportunidade de conhecer outras pessoas ao desenvolver o trabalho (87,5%);
- 5º) o desafio enfrentado ao realizar o trabalho (84,38%);
- 6º) a liberdade de pensamento e ação ao desenvolver o trabalho (78,13%);
- 7º) a segurança no emprego (75%).

Pelos resultados do estudo comparativo procedido entre as duas áreas pesquisadas, cabe destacar que, em relação aos escores de QVT, a área Operacional apresentou apenas duas variáveis com escore maior que a área Administrativa: Identidade da Tarefa (IT) e Significado da Tarefa (ST). Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que os profissionais da área Operacional fazem parte do "coração" da fábrica. Eles se sentem "responsáveis" pelo setor, pois, é por causa da qualidade das peças fabricadas por eles que se obtém uma resposta (positiva ou negativa) do mercado tanto interno (por meio de seus supervisores) como externo (clientes, acionistas etc.). Já a área Administrativa, apresentou maior escore nas variáveis Variedade de Habilidades (VH), Autonomia (AU) Feedback do Próprio Trabalho (FI), Feedback Extrínseco ao Trabalho (FE), Inter-relacionamento (IR).

Comparando-se as áreas, no que se refere aos escores relativos à satisfação com fatores contextuais, cabe mencionar que a área Operacional obteve apenas uma variável com escore maior que a área Administrativa: Satisfação com Ambiente Social (SCT). Isso pode ser explicado por uma menor competitividade entre os profissionais da área, menor formalização entre os indivíduos e mais liberdade de expressar seus pensamentos perante os colegas.

A área Administrativa apresentou maiores escores positivos frente às variáveis Satisfação com Possibilidades de Crescimento (SPC), Satisfação com Segurança (SS), Satisfação com a Compensação (SC) e Satisfação com a Supervisão (SSU).

Finalizando as comparações feitas entre as áreas pesquisadas, cabe ressaltar que na área Administrativa obteve-se maiores escores do que na área Operacional, o que significa que a área Administrativa apresentou maior Potencial Motivacional. Isso pode ser explicado por uma motivação não só interna, vinda de seus supervisores, por meio de um elogio, de um reconhecimento, como também externa, vinda de clientes, fornecedores, prestadores de serviços, até mesmo do mercado, por meio de melhores propostas de trabalho e, principalmente, por um avanço de conhecimentos adquiridos com outras pessoas, entidades (faculdade), por meio de uma abertura de novos horizontes, de uma nova forma de receber, captar e transformar dados/informações/ conhecimentos em objetivos. Isso significa "visão a longo prazo".

A área apresentou ainda maior Qualidade de Vida no Trabalho, que pode ser explicada devido aos recursos oferecidos, como a estrutura física do ambiente, as condições de trabalho, as possibilidades de crescer dentro da organização, a menor exposição aos riscos de trabalho que a área operacional oferece. A seguir, um interessante depoimento:

"... para mim, a Sivef é uma grande escola. Aqui aprendo coisas valiosíssimas (profissionalmente), meu sonho sempre foi ter um negócio próprio, mas, atualmente minhas condições financeiras não permitem. Já recebi propostas melhores de trabalho, e, infelizmente não fui selecionado devido não possuir curso superior, no entanto, resolvi encarar de peito aberto a faculdade. Ao término desta etapa não sei se continuarei exercendo o cargo que exerço, acho que estou precisando fazer coisas novas, coisa diferentes da que faço aqui. Quem sabe até mudo de ramo". (Pedi para não divulgar a área)

Finalizando os estudos desta pesquisa, seguem algumas sugestões à empresa:

- um efetivo programa de QVT, baseado em propósitos específicos junto às tarefas, ao trabalho em si, enfatizando o bem-estar dos profissionais envolvidos, assegurando-lhes, dessa forma, maior produtividade e satisfação de ambas as partes, com vistas à administração dos fatores que atuam negativamente sobre a qualidade de vida no trabalho, junto às áreas funcionais pesquisadas;
- revisão na atual política de remuneração (cargos e

salários) dos profissionais pesquisados, principalmente dos profissionais da área Operacional. Isso pode ser feito com a introdução de sistemas de incentivo, de premiações (monetárias e simbólicas) e de um sistema de remuneração variável, através do qual os profissionais da área Administrativa e Operacional sejam recompensados com base tanto no volume de trabalho executado, quanto na qualidade dos serviços prestados (satisfação do cliente);

- adoção de um programa de carreira, para que os funcionários não se sintam estagnados em suas atividades, apontando índices de insatisfação e descontentamento quanto à tarefa. Um exemplo válido tanto para a empresa como para os profissionais nela inserida é o Programa de Carreira em Y. Ou seja, os profissionais poderiam galgar espaços mais altos em relação àqueles que já possuem. A empresa ganha no sentido em que, dentro de uma “oportunidade”, a seleção é feita primeiramente dentro da própria organização. Caso não se encontre um profissional com o perfil desejado para o cargo, aí sim, em segundo plano, a vaga é aberta ao público externo. É importante que os funcionários sintam-se lembrados e reconhecidos por seus esforços. Vale salientar também a importância da própria empresa promover e disponibilizar o tão cobrado “Crescimento Profissional”;

Essa alternativa está embasada no item “Valorização dos esforços empenhados”, um dos mais indicados pelos profissionais da área Operacional como insatisfatório. Essa variável pode ser repensada pela empresa em bem desenhados programas de remuneração, de enriquecimento de cargos e de valorização dos profissionais envolvidos. Pode revelar-se numa solução eficaz tanto para a empresa (em virtude dos possíveis ganhos advindos da melhoria dos níveis de satisfação x produtividade), quanto para os trabalhadores, que, na atual estrutura, não conseguem visualizar possibilidades de crescimento profissional.

- realização de novos processos de contratação – uma maior atenção à questão da adequação do candidato ao perfil exigido pelo cargo, bem como que se avaliem as possibilidades de aproveitamento em áreas mais ascendentes. A se ver pelo grande número de turnover no setor de logística;

Estudos realizados por Feigenbaum (1996) indicam que o cliente, quando bem atendido, faz propaganda para pelo menos outras dez pessoas e voltam a comprar no mesmo lugar pelo menos outras oito vezes. Assim é o consumidor interno da organização, profissional seja de que área for. Se ele estiver satisfeito, trabalhará com bons rendimentos, se não, a empresa está realmente comprometida, não só em relação àquele funcionário específico, mas também em relação ao mercado.

- desenvolvimento, por parte da área de Recursos Humanos, de programas que visem aprimorar, junto ao corpo gerencial, as habilidades de dar e receber feedback, bem como o delineamento de

ações que permitam o estabelecimento de canais mais efetivos de comunicação entre a empresa e seus empregados de níveis hierárquicos do mais alto para o mais baixo;

O trabalho deveria ser avaliado como um todo, incluindo não só os empregados, mas também os gerentes das respectivas áreas.

- desenvolvimento de Programas de administração do estresse, que podem ser de grande validade, principalmente para os profissionais da área Operacional, já que eles estão mais expostos aos riscos ambientais (poluição sonora, lesão por esforço repetitivo, fraturas no corpo etc). Outras ações para o combate ao estresse podem ser estimuladas, como a prática de exercícios físicos e de atividades que propiciem uma maior integração dos trabalhadores em fora do ambiente de trabalho. Afinal, seria uma oportunidade de unir o útil “prática de exercício físico” ao agradável “convívio social com os colegas de empresa fora do ambiente de trabalho”;
- criação, nas próprias dependências, de um local para “descanso”, uma sala de TV, um espaço agradável e confortável para leitura, um espaço ao ar livre para o bate papo informal no horário de almoço, uma sala para estudos e pesquisas disponibilizados aos universitários, um ambiente mais tranquilo e sossegado para estudar, uma sala de jogos interativos. Assim, as pessoas poderiam voltar para suas atividades menos tensas e mais descontraídas, apresentando-se mais pré-dispostas e produzindo mais e melhor;

Além disso, o espaço poderia ser utilizado para afixação de painéis sobre saúde, de quadros com a relação dos aniversários do mês e com “recadinhos” diversos. No horário de almoço ou em algum outro horário disponibilizado pela empresa, seria interessante contar com a presença de profissionais que auxiliassem na prática de exercícios físicos de prevenção ao estresse e a LER.

- oportunidade de pesquisas como esta aos estudantes universitários de Sete Lagoas. Já que o mercado não consegue absorver todos eles, pelo menos haveria uma parceria entre os profissionais pré-qualificados e a organização. A empresa disponibilizaria seu ambiente físico e os benefícios que achar pertinentes e o estudante, de acordo com a necessidade da empresa, trabalharia sobre um determinado tema, como Absenteísmo, Rotatividade de Pessoal, Planejamento estratégico, pesquisa de clima organizacional, etc;
- desenvolvimento de Programas de saúde ocupacional no trabalho para ajudar os funcionários a se prevenir de doenças que, até então, são adquiridas por falta de conscientização. Esses programas podem ser melhor avaliados, segundo um levantamento de necessidades das áreas no Plano Anual de Treinamento;
- criação de um Programa de Ética e Responsabilidade Social forte e contínuo que envolvesse

profissionais de todas as áreas da empresa em prol da comunidade setelagoana, já que, até então, a mesma se encontra em decadência em diversos aspectos, necessitando urgentemente de apoio em todos os sentidos (moral, financeiro, social, espiritual e sentimental);

- observação constante do ambiente físico para uma qualidade de vida no trabalho satisfatória. Dessa forma, apesar dos esforços já empreendidos pela organização, é fundamental que a mesma esteja atenta às evoluções que vêm ocorrendo nos layouts e nas formas de organização do trabalho neste setor;
- realização de processos de benchmarking em empresas de excelência no campo de prestação de serviços desta natureza.

Visando dar continuidade e aprofundar as conclusões aqui estabelecidas a seguir, recomendam-se para futuros estudos:

A continuidade da aplicação das Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT's), principalmente junto a áreas tidas como estratégicas (operacional) e que manifestaram constantes problemas de recursos humanos. Há que se ressaltar, no entanto, que a mera distribuição de questionários não é, por si só, sinônimo de melhorias na qualidade de vida no trabalho. Ao contrário, a mais importante faceta das pesquisas (e dos programas) de QVT consiste nos canais de diálogo que a mesma é capaz de propiciar;

Em termos metodológicos, uma avaliação junto aos fatores de Pressão/Estresse desenvolvido por Cooper, Sloan, Williams (1988), no sentido de diferenciar "fatores de insatisfação" de "fatores de pressão". Assim, a empresa poderia verificar e comparar mais a fundo os índices/fatores de estresse, tensão e pressão junto aos seus profissionais;

A realização de novos estudos que venham a examinar a relação entre as variáveis de QVT e o nível de tensão, a fim de permitir a identificação da direção da relação existente entre ambas. Ou seja, a realização de pesquisas que permitam investigar qual dessas variáveis é causa e qual é efeito, ou se, realmente, ambas podem atuar das duas formas em diferentes situações;

A realização de estudos complementares, junto às áreas funcionais pesquisadas, bem como, de estudos que visem correlacionar variáveis tais como "conteúdo de tarefa", "fatores de contexto", "propensão individual ao estresse" e à incidência de doenças ocupacionais. Isso pode ser feito adotando-se outras abordagens teóricas, as quais venham a permitir uma maior ampliação do foco de análise. Somente uma articulação de diferentes procedimentos de coleta de dados e enfoques metodológicos permitirão uma compreensão mais sistêmica da multiplicidade de dimensões presentes em situações complexas no trabalho;

A concretização de novas pesquisas (estudos longitudinais) que busquem aprofundar o entendimento acerca dos impactos de variáveis do ambiente externo,

sobre as flutuações nos índices de QVT. Através desses estudos, poder-se-ia contribuir com as conclusões deste estudo que indicam que a QVT é dinâmica, processual, estabelecida numa relação dual e que envolve trocas em vários níveis. Esse processo se dá na tentativa de manter um equilíbrio não só interno na organização como também externo, de forma a obter uma Qualidade de vida satisfatória como um todo, no trabalho e fora dela também.

REFERÊNCIAS

ANDER-EGG, E. *Introducción a las técnicas de investigación social para trabajadores sociales*. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

BLAZZI, F. Jr. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, p. 30-37, 1994.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. São Paulo: Zahar, 1977.

GARGIA, R. M. Abordagem sócio-técnica: uma rápida avaliação. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 71-77, 1980.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. *Organization development and change*. St. Paul: West Publishing, 1985.

KILIMNIK, Zélia M.; MORAES, L. F. R. O conteúdo do trabalho como determinante de qualidade de vida. *Jornal Estado de Minas*, Belo Horizonte, p. 49, 25 ago. 1996.

LAURELL, Ana C.; NORIEGA, M. *Processo de produção e saúde*. São Paulo: Hucitec, 1989.

MACEDO, D. *Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersectorial no Banco do Brasil S. A.* Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1990.

MASLOW, A.H. Uma teoria de motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, L. L. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

MORAES, L. F. R., et al. Stress entre executivo brasileiros considerado um dos mais altos do mundo. *Tudo/Comércio e Indústria*, Belo Horizonte n. 270, 1991.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. *A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado*. Belo Horizonte: UFMG, 1989. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. *A dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissões de impacto na sociedade*. Belo Horizonte: UFMG, 1992. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Belo Horizonte: UFMG, 1994. (Relatório de Pesquisa).

NADLER, D.; HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

SANT'ANNA, A. S. *Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo em empresa mineira do setor de serviços*. Belo Horizonte, 1997.

SCHEIN, E. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUSTESCH, M.; COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1974.

SMITH, A. *A riqueza das nações*. São Paulo: Abril, 1983, v. 1.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração científica*. São Paulo: Atlas, 1987.

VILKHOVTCHENKO, E. D. *Novas formas de exploração capitalistas*. Lisboa: Editorial Avante!, 1987.

WALTON, R. Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec. 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n.2, p.111-123, feb., 1979.

A INDUSTRIALIZAÇÃO NO BRASIL E O DESENVOLVIMENTO DA MODA: UM ENSAIO¹

Marina Victor Medeiros Leão Albuquerque*
Daniela Almeida Raposo Torres**

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desse artigo é realizar uma análise sobre a posição atual que a moda ocupa na economia com base na participação do mercado de vestuário na economia brasileira nos anos 90. Os dados utilizados serão pesquisados através de associações ligadas ao setor têxtil e de vestuário como: ABIT (Associação brasileira de indústria têxtil), ABRAVEST (Associação brasileira de vestuário) e IEMI (Instituto de estudos e Marketing Industrial).

Iniciaremos abordando a história da moda no Brasil, a partir do começo do século XIX, mostrando quais são os passos para que surgisse uma moda realmente brasileira. Após iremos analisar a participação do setor de vestuário na economia brasileira e analisaremos as perspectivas para o futuro da indústria da moda no Brasil e os caminhos que esse setor irá seguir.

2 A MODA BRASILEIRA: UM DEBATE TEÓRICO

O mercado da moda destaca-se como um dos setores mais dinâmicos e competitivos da economia. Isso porque é globalizado, de circulação de informações intensa e veloz, com efeitos de sazonalidade bem demarcados, além da altíssima diferenciação de produtos e revendas, com concorrência intensa nos diversos nichos.

Um nicho desse mercado está devidamente representado pela indústria do vestuário, a qual proporciona ampla heterogeneidade, pois pode ser dividida por mercado consumidor dentro de classes de renda, sexo, idade entre outros. O segmento de vestuário é composto das classes de roupas: íntima, esporte, praia, gala, social, lazer, infantil e especiais, como as de segurança, profissionais e proteção.

O ciclo de produção do setor é composto de dife-

* Graduada em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Gerenciais, Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM).

** Doitoranda em Técnica Econômica pelo Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional - CEDEPLAR/UFMG, professora da Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM) e orientadora do trabalho de conclusão de curso.

¹ O artigo representa parte da Monografia "A Industrialização no Brasil e o Desenvolvimento da Moda: um ensaio" apresentada ao Departamento de Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Gerenciais, como obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

rentes etapas: design, confecção de moldes, gradeamento, elaboração do encaixe, corte e costura. Na fase anterior à costura, como não há necessidade de manusear o tecido, há avanços tecnológicos, como a utilização dos sistemas CAD/CAM (Computer-aided design/Computer-Aided Manufacturing) e dos dispositivos de controle numérico. Os benefícios obtidos são redução no tempo do processo produtivo, no desperdício de tecido, além de flexibilidade para alteração de modelos.

A costura, principal etapa do processo, é responsável por aproximadamente 80% do trabalho produtivo. Nessa fase, são encontradas dificuldades, retardando avanços tecnológicos no campo da automação industrial, restrições ligadas às características do tecido, como sua maleabilidade, e a realização de alguns trabalhos em terceira dimensão (BNDES, 1995).

Essas características contribuem para a existência de um enorme número de empresas com diferentes portes, que buscam conquistar espaços específicos para atender à diversificação da demanda.

O emprego no setor destacado é fortemente influenciado pela sazonalidade, decorrente do fator moda. Destacam-se três fases distintas:

- novembro a março: observa-se uma queda no nível de emprego em novembro, após a entrega da coleção de verão. Nesse período, o movimento ocorre no setor comercial.
- março a setembro: denota pequeno aumento no nível de emprego, com a produção da coleção de inverno.
- setembro a novembro: evidencia-se elevação significativa do nível de emprego, em função da produção da coleção verão e para as festas de final de ano.

No que tange aos primórdios, o progresso da indústria têxtil, no século XIX, o torna o século da moda por excelência. Em consequência disso, observa-se um considerável desenvolvimento do mercado de roupas prontas, o surgimento dos grandes magazines e o declínio do comércio de roupas usadas. Além disso, há uma certa melhoria no nível de renda da população, proporcionando o acesso à moda a um maior número de pessoas, como os membros da pequena e média burguesia da França e da Inglaterra.

No século XIX, intensifica-se a produção de discursos sobre a moda. Nesse momento, torna-se objeto a ser estudado, analisado e registrado. Surgem as primeiras colunas de moda nos jornais femininos, com a constituição de histórias do vestuário e trabalhos que aprofundam a dimensão social das vestimentas e da moda.

3 O HISTÓRICO DA MODA BRASILEIRA

Uma primeira tentativa de fazer moda no Brasil surge no século XVIII. Essa tentativa busca inspiração na

moda francesa. A colônia tenta fabricar tecidos elegantes, mas o alvará de D. Maria I ordena a destruição de todos os teares do país e, com eles, a indústria brasileira que nasce. Só se admitem teares para a indústria das fazendas grossas de algodão, tecidos que servem para uso e vestuário dos negros (JOFFICY, 1999). A consequência é a rendição do Brasil à indústria do vestuário europeu, passando a ser habitual freguês dos modos e modas francesas, que chegam via Portugal.

Quando a família imperial vem para o Brasil, a moda é totalmente francesa, devido ao fato de Portugal nunca ter tido sua própria moda. Copia-se a moda da corte de Luiz XV.

Somente a partir de 1840, no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, começa um tímido desenvolvimento da atividade têxtil. Os artigos produzidos são grosseiros, não havendo produção de artigos finos.

Em 1903, os brasileiros se vestem nas ruas como se estivessem na Europa. Para as mulheres, as influências são 100% francesa, pelo uso de vestidos, sapatos, meias, acessórios e luvas providos da França. Além disso, torna-se "moda" contratar modistas ou costureiras francesas, para que as roupas sejam ajustadas às formas do corpo da mulher brasileira, na qual impera a silhueta em S, o busto reforçado e bumbum desenhado para trás. (RAINHO, 2002)

Gradativamente, a velocidade das mudanças no vestuário aumenta. Na sociedade democrática do século XIX, nascem necessidades mais complexas de distinção. A moda se presta a deixar as diferenças tão evidentes quanto possível e, por isso, contamina todas as camadas sociais. A moda também passa a atender o imperativo de afirmação pessoal, do indivíduo como membro de um grupo, e a expressão de idéias e sentimentos. Por exemplo, a partir do século XIX, os tecidos usados por homens e mulheres e a maneira de vestir distinguem-se sobremaneira (MOUTINHO, 2000).

Durante a Primeira Guerra Mundial, a sociedade brasileira continua a copiar a moda parisiense. O encurtamento das saias na Europa provoca euforia nas brasileiras, já que, sendo o Brasil um país de clima quente, essa moda traz mais conforto, no sentido de menos calor.

A moda nos anos 20 aparece andrógina, pois retrata a mulher mais parecida com o homem e seus símbolos são o corpo sem volumes, os cabelos curtíssimos e o chapéu "cloche"² bem enterrado. Há um culto à simplificação, ao depuramento, mesmo nos vestidos de alta costura.

Em 1929, a quebra da bolsa de Nova Iorque deflagra uma crise financeira mundial sem precedentes, ignorada pelas classes mais favorecidas, que vivem um intenso movimento cultural, produtivo e artístico nacional. A imagem da moda na década de 1930 é da estrela hollywoodiana, a mulher brasileira encanta-se com os hábitos americanos e europeus. (PALOMINO, 2002).

²Chapéu feminino usado aproximadamente de 1915 até a década de 30. É um chapéu justo, que cobre a cabeça a partir da nuca, sendo puxado sobre a testa.

Diante dessas mudanças, a moda brasileira cria estilos adequados ao seu clima para o dia. As elegantes seguem à moda de *Chanel*³, com roupas práticas, como vestidos de malha na altura da barrigada da perna, calças compridas e suéteres, acompanhados de bijuterias (MOUTINHO, 2002).

O brasileiro, aos poucos, começa a modificar seu estilo, ficando mais adaptado ao clima, sem contudo, renunciar à herança da cultura européia. Inicia-se uma valorização de elementos característicos do tropicalismo brasileiro, com eco nos movimentos modernistas do eixo Rio-São Paulo. Os recifenses influem decisivamente na adoção de um vestuário apropriado para o clima brasileiro, substituindo o traje europeu (PALOMINO, 2002).

A Segunda Guerra Mundial novamente catalisa mudanças na moda, ao exigir um novo posicionamento da mulher, expresso em roupas mais simples e austeras. A partir de 1940, devido ao racionamento de tecidos, torna-se proibido gastar mais do que quatro metros de tecido para o mantô⁴ e um metro para a camisa. Em consequência, as roupas são recicladas e popularizam-se os sintéticos, como, por exemplo, a viscose. A influência americana passa a dominar o pensamento cultural em geral e da moda em particular. Devido à guerra, as comunicações com a Europa ficam prejudicadas. A moda ditada pelo exterior chega com atraso e se submete às regras desse período.

Após a guerra, um novo ideal feminino surge, o qual valoriza as formas da mulher. A cintura é bem definida, as pernas ficam de fora, o busto é realçado, fazem sucesso os vestidos do tipo sereia, que tão bem definem as grandes estrelas de Hollywood (MOUTINHO, 2000).

Surge então Christian Dior⁵, o primeiro a apresentar uma coleção coerente, dando a todos os modelos um espírito diferente daquele predominante nos anos da guerra. O *New Look* é o extremo oposto das roupas econômicas, impostas pelo racionamento durante a guerra. Dior desenha a mulher mais feminina, glamurosa e sofisticada e cansada das agruras da guerra.

A revolução do *New Look* acontece no Brasil em 1947. Com saias rodadas, cinturinhas esturricadas e livres das ombreiras que masculinizam os trajes, a mulher brasileira desfila com sapatos de salto alto, luvas coloridas combinando com lapelas e lenços (MOUTINHO, 2000).

Na década de 50, a silhueta do *New Look* consolida-se, com numerosos tomara-que-caia, sinal de uma feminilidade toda especial. Em 1955, o famoso traje de *Tweed*⁶, discretamente prespantado, com botões duplos

e saia abaixo do joelho, tem sucesso mundial imediato. Acompanhado de antemão e bolso, com correntes douradas, transforma-se no símbolo do estilo *Chanel*.

Por iniciativa de Assis Chateaubriand, surge a televisão no Brasil, anos que ficam conhecidos como os anos dourados. Com a Europa destruída, entra em cena os Estados Unidos, mesmo em culturas orgulhosas de suas raízes, como a francesa, é nítida a invasão da música americana, do cinema, do *american way of life*. Com o grande desenvolvimento do *prêt-à-porter*⁷ e o vertiginoso crescimento da indústria de massa no Estados Unidos, a alta-costura começa a perder terreno.

A moda dos anos 50 incorpora várias tendências, como, por exemplo, calças compridas justas na altura do tornozelo, próprias para andar de lambreta, o meio de transporte da vanguarda. Já as saias rodadas pedem meias soquetes e mocassins ou sapatilhas, e podem ser complementadas pelos conjuntos de balon e pelo lenço amarrado no pescoço (JOFFILY, 1999).

Um marco para o desenvolvimento da moda no Brasil é o nascimento da Feira Nacional da Indústria Têxtil, a FENIT, em 1958, expressando o grande desenvolvimento alcançado, durante e após a Segunda Guerra, pela indústria têxtil. A FENIT reúne tecelagens, fiações, materiais e maquinário. Com 97 expositores no pavilhão do parque do Ibirapuera, em São Paulo, o primeiro ano do evento, 1958, é marcado pela preferência do consumidor brasileiro pelo náilon⁸, cuja produção é triplicada.

Nesse momento, começa a germinar uma moda verdadeiramente brasileira e o primeiro nome a surgir é de Dener. Dener consagra-se como o primeiro brasileiro a ter uma grife levando seu nome. Sua atitude abre caminho para outros estilistas, como Clodovil e Ronaldo Esper.

Nos anos 60, a qualidade da moda brasileira aprimora-se, devido aos bons tecidos e acabamentos já existentes. Contudo falta legitimidade, isso porque os estilistas copiam as idéias externas, Dener lança, na FENIT, a moda cigana, lançada meses antes pelas *maisons*⁹ Yves Saint-Laurent e Christian Dior. (JOFFILY, 1999).

Industriais, figurinistas, modelistas e costureiras são influenciados pela simplicidade do chemisier¹⁰ e do vestido-tubo. A moda unissex e a moda hippie mostram que o futuro pertence aos jovens.

Nesse período, destacam-se duas vertentes no país, enquanto a Jovem Guarda utiliza-se de toda uma máquina comercial para aproveitar o mercado jovem,

³Estilista francesa que viveu de 1883 a 1971.

⁴Capa com capuz adornada com pingentes de seda.

⁵Estilista francês que viveu entre 1905-57

⁶Tecido de textura áspera, feito de lã em vários padrões coloridos.

⁷Expressão para *ready-to-wear*. Indica roupa comprada pronta, criada no início dos anos 50.

⁸Termo genérico para uma fibra sintética na qual a substância formadora é qualquer poliamida sintética de cadeia longa que possua grupos recorrentes de amidas.

⁹Designação para as casas de moda francesas.

¹⁰Vestido simples, solto, com mangas compridas e com um cinto amarrado sob o busto, na cintura ou em volta dos quadris.

disseminando uma gama de produtos. Por outro lado, a Bossa Nova incorpora um estilo pop art, minissaia, meia arrastão, botas ou roupas típicas dos guerrilheiros e dos estudantes universitários.

Data dos anos 60 um movimento de valorização do produto nacional e conseqüente desmistificação do estrangeiro; em São Paulo, inicia-se o exercício do *prêt-à-porter* nacional. Consagra-se o momento de total difusão da moda *made in Brazil*.

Na década de 70, o movimento hippie emplaca com o estilo artesanal, marcado pelas saias longas de algodão flondo ou bandagem tingida, blusas bordadas com fios, espelhos e vidrilhos, lembrando as batas indianas. Durante o curto período do milagre econômico, o público de classe média tem um pouco mais de acesso a esse mercado; as boutiques, antecessoras das confecções, instauram, definitivamente o *prêt-à-porter* no Brasil. As butiques representam o momento de passagem entre a alta-costura, com modelos exclusivos e um diminuto número de consumidoras, para a fase das confecções, dos grandes acontecimentos de moda, que começam pelo Rio de Janeiro e têm no grupo Moda-Rio, no início dos anos 70, seu momento pioneiro, criador, irreverente e ousado.

A moda industrializada, *prêt-à-porter*, ainda é inacessível à população, devido ao reduzido número de confecções e à predominância das costureiras e revistas de moldes. As confecções com capacidade para fabricar milhares de peças a cada estação começam a ter bons resultados, a partir da metade da década de 70. Um dos fatores que contribuem para o fortalecimento das empresas industriais é a maior variedade e beleza de modelos, que, via de regra, acompanham as tendências de moda.

No final da década de 70, a televisão dita a moda. A novela *Dancing Days*, explora o uso os sapatos de plástico com meias de *lurex*¹¹. É o auge da era disco e mulheres de todas as idades copiam esses *looks*.

A década de 80 caracteriza-se pela febre dos shopping-centers, onde se instalam lojas dedicadas aos jovens e lojas de departamento as quais são responsáveis por parte da história da moda do período (PALOMINO, 2002).

Nesse período, surgem as primeiras escolas de moda no Brasil, aprofundando-se no conhecimento científico sobre a moda. Há uma preocupação maior com a qualidade dos tecidos, com o corte e o acabamento.

A moda ganha status e a aparência torna-se importante. Surge o termo *fashion victims*, que designa homens e mulheres que seguem cegamente a moda.

Nos anos 90, potencia-se a indústria da alta tecnologia. A roupa ocidental caracteriza-se pelo uso de uma multiplicidade de tendências, as quais convivem com os últimos lançamentos e o resgate dos modelos das décadas passadas. A simplificação das roupas e o interesse pela praticidade acentuam-se.

No Brasil, os cursos de moda duplicam-se, acentuando consideravelmente o debate sobre o tema. O *prêt-à-porter* afirma-se e a alta costura, em crise, não exerce mais o papel de única locomotiva da moda, como acontece no passado.

Nesse período, destacam-se os primeiros desfiles, com a participação de vários estilistas numa mesma semana, com calendário fixo, denominado Morumbi Fashion Brasil, onde fica estabelecido um calendário de lançamentos, normatizando e organizando todos os elos da cadeia têxtil no país. Finalmente, a moda entra "na moda" no Brasil.

A partir de 1997, os estilistas, apoiados pela modernização da indústria têxtil, percebem o potencial de exportação de produtos de maior valor agregado e, por conta de uma nova realidade cambial, tornando os produtos brasileiros mais competitivos, explorando o cenário fashion global. No final da década, o interesse externo pelos produtos de moda brasileira está finalmente desperto.

No final da década de 90, a moda futurista começa a aparecer, junto às necessidades da sociedade moderna de praticidade, versatilidade, conceitual, veloz e criativa. Os designers, os estilistas e a tecnologia têxtil passam a investir nesse mercado.

4 A INDÚSTRIA DA MODA BRASILEIRA NA DÉCADA DE 90 E PERSPECTIVAS

Na década de 90, a abertura econômica representa um forte impacto sobre o setor de vestuário, cuja intensidade varia conforme o porte e a atualização tecnológica de cada empresa. As grandes empresas, expostas à competição internacional, vinham desenvolvendo programas de redução de custos, modernização tecnológica e gerencial e, portanto, têm menores dificuldades de adaptação às novas condições de mercado. Já as pequenas e médias empresas, cuja atuação se restringe ao mercado interno, são amplamente atingidas pelo aumento das importações, principalmente de produtos provenientes de países asiáticos.

A partir de 1993, as importações passam de US\$ 47 milhões para US\$ 351 milhões em 1995, representando um acréscimo de 647%, decorrente do processo de abertura comercial. Dentre os produtos importados, destacam-se camisas e blusas, cuja principal quantidade adquirida alcança a soma de US\$58 milhões em 1995, providas da China (FILHA, 2002).

A conseqüência desse processo verifica-se pela demissão de 500 mil trabalhadores e da mobilização, durante 1995, de barreiras às importações da Ásia. É implementado um sistema de valorização aduaneira para confecções, com o objetivo de combater o subfaturamento nas importações e a evasão fiscal (ibit, 2002).

Em resumo, os efeitos da abertura sobre a indústria do vestuário são os seguintes:

¹¹ Fibras metálicas que são tecidas ou tricotadas com algodão, náilon, rayon, seda ou fibras de lã muito usada na década de 70.

- Grandes confecções terceirizam a produção, em consequência, o Brasil recebe novas marcas e distribuidores, provocando o surgimento de um enorme número de produtos licenciados.
- Investe-se em modernização de equipamentos, na automatização de processos e no treinamento de mão-de-obra, em busca da produtividade, redução nas perdas e eficiência produtiva.
- Ocorre profunda modificação na oferta de tecidos e aviamentos, que se tornam abundantes, diversificados e a preços competitivos, devido à existência de novos fornecedores e importadores.

Em consequência desses fatores, a produção de vestuário cresce à taxa acumulada de 84%, entre 1990 e 1999 (média de 7% ao ano), alcançando, em 1999, 8,2 bilhões de peças distribuídas. No que diz respeito à distribuição regional das confecções, cerca de 58% destas concentram-se na região Sudeste, 23% e 11%, respectivamente nas regiões Sul e Nordeste, em 1999 (GORINI, 1999).

A indústria nacional parte para a adoção de programas de qualidade, de produtividade e de rápido atendimento, se tornando um fornecedor à altura dos internacionais. Entretanto, a indústria têxtil brasileira ainda não oferece adequada diversificação nem velocidade de produção desejada. Mesmo com o aprimoramento das máquinas, o trabalho guarda características artesanais, estando a qualidade do produto associada à habilidade dos trabalhadores. Nesse segmento, a modernização tecnológica apresenta-se em menor intensidade, sendo menos afetada a permanência dos produtores que ainda utilizam equipamentos mais antigos.

O setor, apesar de estar voltado praticamente apenas ao mercado interno, com 90% das vendas, lidera as exportações da cadeia têxtil nos últimos anos, representando 43,3% do total, em 1994 e 36,5% em 1995 e 1996 (BAER, 2002).

A desvalorização cambial promovida pelo governo em 1999 contribuiu fortemente para a redução no nível de participação das importações brasileiras no setor. Em todos os setores da cadeia têxtil são registradas depreciações no biênio 1998/1999. Consequentemente, reduz-se o coeficiente de penetração (importação sobre consumo aparente) dos produtos estrangeiros na economia brasileira. No setor de vestuário, a participação dos importados cai 33,7% e, no agregado de outras indústrias têxteis, o recuo é de 30% (BNDES, 1999).

As diminuições nos índices são estimuladas por três principais fatores pós-desvalorização cambial: o súbito crescimento dos produtos importados, as incertezas diante da volatilidade do câmbio e a retração de linhas externas de financiamento ao importador, diante da elevação do risco Brasil. A conjugação desses fatos desencadeia um processo generalizado de substituição de importações na economia, nitidamente observado no setor de vestuário (ROLIM, 1997).

O saldo da balança comercial, em 1999, é negativo em 443 milhões, um resultado melhor do que em

1998, quando o déficit é de 810 milhões (ABIT, 1999).

Em 2000, a indústria do vestuário mantém a tendência de crescimento sustentado. Comparando-se o acumulado com o ano de 1999, conclui-se que a produção de confeccionados aumenta 16%, resultado que pode ser associado ao aumento das exportações. O faturamento das empresas aumenta 14% em relação ao ano de 1999 e a performance das exportações cresce 46% (GORINI, 2002).

Apesar dos momentos de crise para o setor de vestuário que ocorrem na década de 90, percebe-se que a sua produção cresce 57% em dez anos, mostrando o potencial de desenvolvimento do setor. A modernização e melhoria do atendimento começam a mostrar resultados desde 1995.

A herança da abertura às importações dos produtos têxteis mantém as firmas produtivas em meio à crise, as empresas precisam ganhar produtividade, melhorar a qualidade dos produtos e oferecer respostas mais rápidas aos pedidos dos clientes.

A perspectiva da geração de empregos foi calculada num aumento substancial de 9.505 empregos para 17.500, entre 2001 e 2002, devido ao crescimento das exportações a partir de 2002. Além disso, o setor esperava investir 12 bilhões de dólares na troca de aparelhagem e desenvolvimento industrial, para consolidar a incursão no mercado externo, com produtos de maior valor agregado.

A chave para o desenvolvimento da indústria neste século, portanto, é via utilização de inovações tecnológicas em laboratórios, visando maior praticidade, como o desenvolvimento de tecidos leves, acabamentos que dispensam o ferro de passar e a incorporação de propriedades antibactericidas.

Apesar da modernização do parque industrial, com o aumento do emprego de equipamentos flexíveis, a principal estratégia de concorrência das empresas – tanto têxteis quanto de confecções – continua sendo o preço. Para adequar-se a um novo patamar de preços, tendo em vista a concorrência das importações, as empresas necessitam rever os custos e suas políticas de preços. A modernização e o acréscimo da concorrência estimulam a oferta de produtos de qualidade. Seguindo-se ao preço, a qualidade e a capacidade de diferenciação de produtos – atendimento a demandas de pequenos lotes – figuram como importantes estratégias de concorrências. Outros fatores importantes são a comercialização de marcas, prática comum no setor, e a valorização do design, que tende a ser reforçada, dada a grande entrada de produtos estrangeiros para atendimento dos segmentos mais exigentes do mercado.

Entretanto, alguns gargalos ainda prejudicam sobremaneira a expansão do setor:

- Ínfimos investimentos em modernização tecnológica das empresas.
- Baixos investimentos para o desenvolvimento de produto e design.
- Ausência de parcerias/alianças estratégicas na

relação com fornecedores para o desenvolvimento conjunto de novos produtos, aquisição conjunta de matérias-primas, etapas conjuntas de produção, por exemplo.

Por tudo isso, o setor de vestuário encontra muitos desafios, no começo do século XXI, para alcançar um crescimento sustentado, juntamente com o crescimento da qualidade de seus produtos. As inovações no processo produtivo no setor estão relacionadas ao progresso tecnológico incorporado aos equipamentos, ao desenvolvimento de novas modelagens e aprimoramento das conhecidas. Os diferentes graus de utilização dessas inovações afetam diretamente os custos finais dos produtos e, conseqüentemente, a competitividade industrial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho procuramos realizar uma análise da evolução da indústria da moda e seu papel na economia brasileira com base na participação do mercado de vestuário no período do século XIX até o início do século XXI.

O processo histórico da moda brasileira data-se o século XIX como o século da moda por excelência. Nesse século, intensifica-se a produção de discursos sobre a moda, tornando-se objeto a ser estudado, analisado e registrado.

Nesse momento, o Brasil, aos poucos, modifica seu estilo, ficando mais adaptado ao clima e costumes, sem, contudo, renunciar a interferência da cultura externa. A partir da segunda metade do século XX observa-se um desenvolvimento da moda genuinamente brasileira. Recentemente, identifica-se a duplicação de cursos de moda, acentuando consideravelmente o debate sobre o tema, o *prêt-à-porter* afirma-se ainda como uma das locomotivas da moda e um aumento das exportações de produtos da moda, proporcionando a exploração brasileira do cenário fashion global.

O estilo brasileiro está menos relacionado na utilização de materiais e inspirações da cultura brasileira e mais numa base que abarque as próprias contradições do país: o uso da manufatura associada à tecnologia e um olhar brasileiro. Num mercado internacional unificado, é esse "olhar" – fragmentado pós-moderno – o contribuinte para elevação do país na escada internacional, neste sentido o país funciona como herança cultural, o DNA, e não como folclore ou traje típico.

No que tange ao setor produtor da moda, observamos que apesar dos momentos de crise para o setor de vestuário percebidos no período analisado, a participação desse setor tem sido potencialmente relevante para a economia brasileira. A modernização, a intensificação na produção, o crescente faturamento e a elevação das exportações, principalmente em decorrência do processo de abertura comercial, mantém o setor na tendência de crescimento sustentado.

Entretanto, são identificados alguns pontos de enfraquecimento da expansão do setor, devido aos íni-

mos investimentos em modernização tecnológica e desenvolvimento de produto e design nas empresas e, ausência de parcerias/alianças estratégicas na relação com fornecedores para o desenvolvimento conjunto de novos produtos, aquisição conjunta de matérias-primas, etapas conjuntas de produção, por exemplo.

Por tudo isso, conclui-se que apesar dos muitos desafios para o alcance no crescimento sustentado, no começo do século XXI, a moda e o setor de vestuário participaram ativamente do processo de desenvolvimento da indústria brasileira, sendo atualmente o setor de vestuário um destacado setor dentro do cenário industrial brasileiro.

O futuro da moda brasileira ruma para uma maior internacionalização dos seus produtos, uma vez que o mercado interno está se tornando pequeno para os produtos desenvolvidos pelo setor.

REFERÊNCIAS

ABRAVEST. *O marketing de relacionamento como diferencial competitivo no mercado de representação de moda*. São Paulo, 2000.

BAER, Werner. *A industrialização e o desenvolvimento econômico do Brasil*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

BAER, Werner. *Economia brasileira*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

BASTOS, Carlos. *Competitividade da indústria de vestuário*. Campinas: IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993.

BNDES. Análise conjuntural do setor têxtil. *Informe Setorial*. Rio de Janeiro, 1995.

BNDES. Análise conjuntural da indústria confeccionista brasileira. *Informe Setorial*, Rio de Janeiro, n.9, 1996.

CARONE, Edgard. *O pensamento industrial no Brasil (1880-1945)*. Rio de Janeiro: Difel, 1977.

DECCA, Maria Auxiliadora Guzzo de. *Indústria, trabalho e cotidiano: Brasil, 1880 a 1930*. São Paulo: Atual, 1991.

FAÇANHA, Astrid. 100 anos de Moda Paulistana. *Go Where*, São Paulo, ano 5, n.24, 2000.

FEGHALI, Marta Kasznar; DWYER Daniela. *As engrenagens da moda*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

GORINI, Ana Paula. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.12, set. 2000.

- GORINI, Ana Paula F.; MARTINS, Renato. Novas tecnologias e organização do trabalho no setor têxtil: uma avaliação do Programa de Financiamento do BNDES. *Revista BNDES*, Rio de Janeiro, n.10, dez. 1998.
- GORINI, Ana Paula F.; SIQUEIRA, Sandra Helena G. de. Complexo têxtil brasileiro. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, nov. 1997. Edição especial Balança Comercial Brasileira.
- GREMAUD, Amaury. *Economia brasileira contemporânea*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JOFFILY, Ruth. *O Brasil tem estilo?* Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1999.
- KIDEIKAS, João Carlos. *O estado e a formação do mercado interno para o capital no Brasil: 1850-1903*. 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG, 2003.
- LACERDA, Antonio Correa de. *Economia brasileira*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- LAVIER, James. *A roupa e a moda: uma história concisa*. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- MAIA, Maria de Fátima. *A importância da indústria têxtil no desenvolvimento do município de Montes Claros*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG, 2001.
- MANO, Cristiane. A ditadura da moda. *Exame*, São Paulo, v.36, n.21, p.50-53, 16 out. 2002.
- MONTEIRO FILHA, Dulce C.; SANTOS, Ângela Maria Medeiros M. Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. *Informe Setorial* – Sistema BNDES, Rio de Janeiro, n.15, mar. 2002.
- MOUTINHO, Maria Rita. *A moda no século XX*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2000.
- O'HARA, Georgina. *Enciclopédia da moda: de 1840 à década de 80*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- PALOMINO Érika. *A moda*. São Paulo: Publifolha, 2002.
- PALOMINO Érika. *Babado forte: moda, música e noite na virada do século 21*. São Paulo: Mandarim, 1999.
- RAINHO, Maria do Carmo. *A cidade e a moda*. Brasília: Universidade de Brasília, 2002.
- ROLIM, Cássio Frederico. *Efeitos regionais da abertura comercial, sobre a cadeia produtiva do algodão, têxtil, vestuário*. Curitiba: CMDE/UFPR, 1997. (Texto para discussão).
- SERRA, Neusa. *O desempenho das MPes: o setor têxtil-confecção*. São Paulo: SEBRAE- São Paulo, 1997.
- SIQUEIRA, Thiago Martins. *Teorias sociais da moda: estudo empírico da dinâmica da produção, comércio e consumo da moda em Belo Horizonte*. 2002. Monografia (Conclusão do curso de Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.
- SOUZA, Gilda de Mello e. *O espírito das roupas: a moda no século XIX*. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- VALOR SETORIAL. Anexo Estatístico. *Revista Valor Setorial*, São Paulo, 2002.
- VICENT-RICARD, Françoise. *As espirais da moda*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
- VIEIRA, Rosane Augusta Inácio. *Moda e modernização no Brasil*. 1999 Monografia (Conclusão do curso de Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.

Esta publicação é editada pela Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM)

Av. Marechal Castelo Branco, 2765 - Bairro Santo Antônio - CEP: 35701-242 - Sete Lagoas, MG
Telefone: (31) 3373 2022 • Fax: (31) 3373 8911
www.uniset.br

Presidente da FEMM: *Paulo Rogério Campolina Paiva*
Diretor da FAGESETE: *Jaime Borato*
Coordenadora do Departamento de Administração: *Jakeline França Duxra*
Coordenadora do Departamento de Ciências Contábeis: *Luciana Evelise Amorim Vasconcelos*
Coordenador do Departamento de Ciências Econômicas: *José de Anchieta Monteiro*
Coordenadora do Núcleo de Publicações: *Ziléa Barbosa de Freitas*
Revisão: *Ziléa Barbosa de Freitas e Maria Luiza Campolina França*

Impressão: *Gráfica da FEMM*

Tiragem: *1000 exemplares*