

REVISTA FORMADORES

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

VOLUME 7

NÚMERO 2
ISSN: 2177-7780

JUNHO 2014

EDITORA-CHEFE

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides
Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Msc. Merlinton Pastor de Oliveira
Faculdade Adventista da Bahia

Profa. Dra. Selenia Castelão Rivas
Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. Ricardo Costa Caggy
Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva
Faculdade Adventista da Bahia

Profa. Msc. Nubiorlândia Rabelo Pastor Oliveira
Faculdade Adventista da Bahia

AVALIADORES

Profa. Msc. Almerinda Andréa Gomes
Universidade do Estado da Bahia

Prof. Msc. Leoman Moutinho
UNIFACS - Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. José Alberto Farias
Faculdade UNIME

Profa. Msc. Karina Mizuki
Universidade do Estado da Bahia

Profa. Msc. Jorge Luiz dos Santos
Faculdade UNIME

DIAGRAMAÇÃO

Luana de Souza

WEBSITE

<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

SUMÁRIO

VOLUME 7

NÚMERO 2
ISSN: 2177-7780

JUNHO 2014

EDITORIAL

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIO

Tânia Moura Benevides.....04

ARTIGOS

ESPIRITUALIDADE NO CONTEXTO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL: INFLUÊNCIAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES
Ricardo Costa da Silva Souza Caggy, Lindevaldo Pereira Soares Barbosa e André Luis Araújo Corredoura.....05

OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS AGENTES PENITENCIÁRIOS: UMA ANÁLISE NA CADEIA PÚBLICA DE SALVADOR
Tarcísio Alan Santiago Santos 19

MARKETING DE RELACIONAMENTO EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS: UMA ANÁLISE EM INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA
Aisllan Santana Costa, Roseli de Oliveira S. Costa e Fabio Vinicius de Macedo Bergamo.....35

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS DE ALTO DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS
Aldo Mascarenhas e Lucas Cerqueira.....53

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO EM UM INSTITUTO DE PESQUISA: UMA ANÁLISE UTILIZANDO A NORMA ISO/IEC 27002:2005
Antonio Eduardo de Albuquerque Junior, Ernani Marques dos Santos e Elaine Santos de Albuquerque.....71

EDITORIAL

REVISTA FORMADORES

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

O caderno de gestão de Negócios da Revista Formadores – Vivências e Estudos destina-se a apresentação de trabalhos nos campos de estudos de Ciências Sociais Aplicadas, aceitando publicações diversas, que reflitam a gestão nas suas diferentes perspectivas, bem como, também em diferentes perspectivas, análises dos diferentes segmentos de negócios.

Esse ano, traz uma perspectiva analítica em distintas áreas de gestão. Inicialmente, numa dimensão de gestão de pessoas, parte-se de uma análise sobre a espiritualidade no contexto da gestão organizacional, buscando entender as influências, os desafios e as oportunidades da espiritualidade nesse contexto. A seguir avaliam-se os sentidos do trabalho para os agentes penitenciários de uma cadeia pública de Salvador, um estudo que busca entender os significados distintos do trabalho e do trabalho penitenciário para essa categoria de trabalhadores. No campo dos estudos mercadológicos são apresentados dois trabalhos. O primeiro avalia o marketing de relacionamento em instituições educacionais, trazendo uma análise em uma instituição universitária. O segundo trata das competências essenciais dos profissionais de vendas de alto desempenho, circunscrevendo um estudo em uma empresa de distribuição de alimentos. Por fim, apresenta-se uma abordagem na área da gestão da informação, destacando um trabalho sobre a segurança da informação em um instituto de pesquisa, que analisa a segurança da informação utilizando a norma ISO/IEC 27002:2005.

Boa leitura!

TÂNIA MOURA BENEVIDES
Editora-chefe

ESPIRITUALIDADE NO CONTEXTO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL: INFLUÊNCIAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

RICARDO COSTA DA SILVA SOUZA CAGGY [*rickcosts@hotmail.com*], LINDEVALDO PEREIRA SOARES BARBOSA [*em.lindervaldo@gmail.com*] E ANDRÉ LUIS ARAÚJO CORREDOURA [*alcorredoura@hotmail.com*]

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade evidenciar a importância da espiritualidade como fator de influência no contexto da gestão organizacional. O homem tem uma vida interior, caracterizada por valores, que não pode ser dissociada dele, quando se faz presente no local de trabalho. Um trabalho significativo para o homem é aquele que apresenta meios, para o seu desenvolvimento num aspecto físico, social, profissional e espiritual. Atualmente o termo espiritualidade, tem permeado muitas organizações, visto ser uma forma melhor para compreender e atender as necessidades dos seus colaboradores, tornando-se assim uma empresa com maior diferencial competitivo. Os estudos teóricos, bem como o estudo de caso realizado em uma instituição, confessional religiosa, de ensino superior, evidenciaram que as organizações, ao adotarem em sua cultura a espiritualidade, obtiveram altos índices de satisfação dos seus colaboradores, bem como maiores resultados competitivos para a empresa. Os resultados demonstram que as organizações ao promoverem a espiritualidade, obtêm o maior diferencial competitivo, da atualidade e do futuro. Essa identidade mais humana reconhece seu colaborador como um todo, tornando-o mais satisfeito, realizado, com maiores laços afetivos em relação ao trabalho, a organização e a sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Espiritualidade. Gestão. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

A perspectiva do desenvolvimento organizacional sempre esteve atrelada a fatores diferenciais que poderiam ser desenvolvidos pelas organizações para superar as suas concorrentes ou criar dificuldades para a imitação, tendo-se em vista uma orientação baseada no modelo Porteriano de competitividade. O controle de métodos e técnicas de produção, a utilização de sistemas de informação, a adoção de modelos contingenciais ou a valorização do indivíduo tornaram-se abordagens consagradas para obtenção de vantagens competitivas desenvolvidas internamente pelas organizações.

Nos últimos anos o termo espiritualidade nas organizações, ou o desenvolvimento espiritual, ou até mesmo o quociente espiritual tem se tornado recorrente nos periódicos e congressos da área de Administração. Apontando para uma nova perspectiva de análise organizacional, agora através de um recurso intangível, passional e por vezes controverso. Autores da área afirmam que “a espiritualidade faz a gestão chegar ao êxito organizacional” eleva seus participantes á realizações pessoais e profissionais, ao prestígio dos colaboradores e a aceitação da mesma pela maioria na empresa (FAVA; GILZ, 2008).

Existe, porém uma distinção necessária a ser feita entre religião e espiritualidade no local de trabalho, para Durkheim (2008) o primeiro termo refere-se a uma igreja, pois em todos os registros confiáveis da história humana, as religiões sempre estiveram como referencial uma igreja, as crenças

sempre foram institucionalizadas. Em se tratando do segundo termo para Favae Gilz (2008), caracterizar-se pelos valores humanos colocados em prática dentro das organizações, principalmente ante as situações adversas no processo da gestão, ela não se encontra imbuída por nenhum tipo de rito cerimonial institucionalizado, que se assemelhe a religião. Segundo Guillory (2000), esses valores evidenciam uma forma particular de ser e como consequência estabelece a forma correta que o indivíduo reage diante das circunstâncias que a vida prática lhe traz. O termo espiritualidade configurou-se através do processo de mudanças decorrente na religião e na religiosidade (SILVA e SIQUEIRA, 2009).

A religiosidade refere-se às matérias existentes na natureza, poder cósmico, como: rios, ventos, astros etc., objetos encontrados na superfície da terra, plantas, rochas, animais não racionais etc., esta é chamada de naturismo. A outra tem por objeto os seres espirituais, almas, gênios, espíritos, divindades (Deus ou deuses), animal racional (homem) etc., caracterizar-se por religião e recebe o nome de animismo (DURKHEIM, 2008).

Segundo Silva e Siqueira (2009) a espiritualidade tem se propagado muito em meio às organizações, por conduzi-las a uma postura mais humanista, criar uma gestão participativa, facilitar o processo de interação entre empresa e colaboradores, alinhar o interesse de ambos, desenvolver práticas de negócios mais éticas e humanas, reconhecimento maior dos valores humanos e possibilidades para o desenvolvimento dos mesmos.

Mediante exposto, este trabalho tem por finalidade demonstrar um quadro já existente que permeia as organizações, sendo este a espiritualidade, embora não tão evidente ainda dentro da sociedade. Espera-se que o presente apanhado contribua para uma clareza maior sobre espiritualidade dentro das organizações, seus benefícios para os colaboradores, ao mesmo tempo em que, possa motivar acadêmicos a realizarem outros estudos sobre o referido assunto. Após apresentar os referidos fatos, pretende-se saber quais as contribuições e influências que a espiritualidade causa no contexto organizacional. Que vantagens têm um gestor e sua organização quando adotam um modelo pautado pela espiritualidade no ambiente de trabalho. Para tanto, os tópicos a seguir fazem um apanhado geral sobre a temática, em seguida será apresentada a metodologia da pesquisa e em sequência o caso em análise e as considerações finais sobre a proposta de trabalho.

2 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Escrever sobre espiritualidade nas organizações não parece tarefa fácil, devido muitos acreditarem ser bastante contraditório, pois a compreensão do tema dar-se como se sendo religião ou religiosidade, logo não parece haver ligação alguma sobre os ritos religiosos e as organizações, o que demonstra certa razão, no entanto os conceitos sobre os termos abordados seguem vertentes, parcialmente distintas (SZEMERE, 1999).

Neste cenário existem várias definições dos elementos, religião, religiosidade e espiritualidade nas organizações, procedentes da teologia, sociologia, filosofia e da psicologia, o que dificulta encontrar

uma conceituação que atenda aos desejos científicos, seria inevitável maior esforço, por isso muitas vezes são interpretados apenas como sinônimos. Assim os conceitos apresentados neste trabalho terão como objetivos, apenas exprimir quer, a religião, a religiosidade, e a espiritualidade existe, permeiam os homens, as organizações e se caracterizam de grande valor para as empresas e a sociedade (SILVA, 2008).

Para tanto ainda não existe uma confirmação referente ao homem ser por natureza, religioso. Confirma-se apenas sobre as civilizações passadas e as atuais, das quais se dispõe de documentos confiáveis, que sempre apresentaram ou apresentam algum tipo de manifestação religiosa (JAMES, 1994).

A palavra religião, de fonte latina, transmite a ideia de religação entre o homem e Deus, ou as dimensões misteriosas, ao cosmos, ao misterioso etc., entretanto neste relacionamento deve ficar claro ao homem o pensamento de submissão e amor de sua parte em relação a sua Divindade. A religião esta presa a uma igreja e caracterizar-se por comunidade, contem um grupo de sacerdotes ou apenas um, promove crescimento espiritual em grupo, baseia-se em um conjunto de doutrinas, é vínculo entre o sagrado e o profano, estar relacionada a questões do além-morte, busca por um poder que estar á parte do homem, que vem de fora para dentro (SIQUEIRA, 2008; DURKHEIM, 2008; SILVA, 2008; FAVA; GILZ, 2008).

São relevantes as análises de Siqueira (2008) sobre os benefícios que a religião promove em seus adeptos, ela gera uma identidade nos seus participantes, ou seja, devem ter um comportamento pessoal e social alinhado com os caracteres da entidade. Outro ponto importante é a fidelização que ela causa em seus partidários, eles a tem como único meio de conhecimento e desenvolvimento de suas crenças, e de relacionamento com Deus ou divindades. Por fim o a característica relacional, a religião tem o poder de criar, restaura e desenvolver, virtudes no homem, que estreita o vínculo entre os próprios da comunidade e com consequência os conduz a relações mais estáveis com a sociedade.

A religiosidade não convencional, ou religiosidade configurar-se principalmente por ser desenvolvida de forma individual, não apresentar uma hierarquia, não possuir um contexto doutrinária, não caracterizar-se institucionalizada, não possui clérigo e não se faz dotada de dogmas (SIQUEIRA, 2008).

Ainda segundo Siqueira (2008) a individualidade, oriunda da religiosidade, apresentar-se no mais alto nível, este fato juntamente com a transitoriedade rápida de seus participantes em relação aos ritos e crenças que ela possui, caracterizar-se como as principais causas que dificulta a formação de comunidades entre eles, quando á possibilidade de formação, esses grupos são pequenos, também isolados e usam nomes como: Sociedade, Loja, Fraternidade Eclética, Ordem, Ponte etc., com o propósito de não serem reconhecidos como igreja.

Embora não apresente um conjunto de princípios que sirva de base para um comportamento padrão dos participantes, nem tão pouco um ponto específico e inquestionável entre eles, semelhante á religião ou a religiosidade, apresentam crenças e praticas compostas pelo sacro, mágico-esotérico e “New Age¹”.

A religiosidade não convencional, não se utiliza de uma hierarquia sacerdotal, sua liderança ascende quando se mostram em um nível mais elevado em relação á meditação, concentração, iluminação,

¹ Segundo Siqueira (2003) New Age significa uma diversidade de práticas tendentes ao humanismo, sem o uso textos sagrados, dogmas, liderança hierárquica e não institucional, entretanto mantendo ligações com o cosmos, o divino, o ecológico, o sagrado, e com o misterioso.

domínio dos mantras e ritos etc., e por um conhecimento mostrado em oratória que se alinhe e satisfaça o ego dos seus participantes.

Apresentam algumas crenças e valores principais como, carma e reencarnação, visibilidade do eu interior, superior, maior, crítico; o mundo com se sendo uma ilusão; desfazer-se do ego; facilidade para a prática; liberdade religiosa; auto-aperfeiçoamento e desaparecer-se a divinização do indivíduo.

Espiritualidade é parte e tem sua origem na religião e na religiosidade (SILVA é SIQUEIRA, 2009). Para Guilhory (2002) é a forma prática que a religião assume, independente do local onde se encontre seu veículo, o homem. É a essência comum a todos os sistemas de crenças. Constitui-se principalmente no conhecimento, desenvolvimento e uso dos valores humanos, ante, principalmente a situações adversas dentro da empresa (FAVA e GILZ, 2008). Foi um termo criado com o propósito de explicar alguns fenômenos característicos do relacionamento entre as organizações e seus colaboradores, a saber: que todas as organizações têm uma “alma”, uma personalidade e conseqüentemente suas virtudes, assim de igual maneira seus colaboradores, que ambos precisam ser conscientes a esse respeito e esforçarem-se para chegar a um alinhamento entre suas ideias e seus interesses, que as organizações necessitam dos colaboradores na mesma igualdade que eles precisam delas, que fazem parte de um mesmo eco sistema, completando-se assim um ao outro, que a interatividade de ambos torna-se capaz de promover um clima mais elevado de conhecimento e desenvolvimento dos valores de ambos, que a organização, bem como os colaboradores traz em si ou são capazes de adquirir elementos intangíveis como: fidelidade, honestidade, alegria, amor, interação com o que é Divino ou com o cosmos etc., capazes de ajudá-los a obter sucesso tanto no aspecto relacional entre si, como no empreendimento organizacional, independente de conduzir, ser procedente, ou não da prática da religião ou da religiosidade (SIQUEIRA, 2008; SOARES, 1994).

Espiritualidade nas organizações tem se revelado tão próximo dos seus contribuintes que não há necessidade de se buscá-la fora, e ainda mais, configurar-se na mola propulsora para o sucesso dos colaboradores e como consequência da empresa, ela também pode trazer conhecimentos já existentes a respeito do significado da vida, como: (de onde viemos, qual o real propósito da nossa existência, para onde iremos, quando o que nos é palpável passar etc.), do trabalho, como: (porque faço, além de mim quem são os outros beneficiados, o que obtenho a mais do tangível etc.) e do sofrimento existente no âmbito organizacional, como: (falta de desenvolvimento profissional, formas precárias de trabalho, desvio de função, etc.). (EZEMERE, 1999; SILVA; SIQUEIRA, 2009).

Segundo Silva (2009) espiritualidade no ambiente de trabalho não estar ligado ao que se refere à religião ou a religiosidade nos seguintes aspectos: converter adeptos a um sistema religioso institucionalizado, fazer uso de catequeses cristãs ou rituais utilizados pelos participantes da religiosidade, num sentido “mágico-esotérico, New Age ou crenças religiosa” (SIQUEIRA, 2008), nem tão pouco utilizar-se de uma liderança espiritual hierárquica, entretanto apresenta íntimo relacionamento referente aos valores comuns a maior parte das religiões como: honestidade, paz, compaixão, amor, valorização a vida, auto-realização pessoal e profissional etc.

A facilidade para encontrar material, sobre o tema em diversos sites, o aumento repentino de palestras, seminários, livros etc., revela que nos últimos anos houve um aumento significativo da espiritualidade dentro das organizações. Tornou-se frequente, encontros com empresários, professores, gestores, consultores etc., de todo mundo para discutirem sobre negócios futuros, onde estarão vinculados meio-ambiente, ética moral e espiritualidade, afirma Paula e Costa (2008).

Para Eldred (2012) a espiritualidade nas organizações, não é o mesmo que ética moral organizacional. Ela carrega um conjunto maior de elementos, que a ética moral, a observar-se por, exemplo o amor, a esperança, o espírito de servidão etc., não comuns á ética moral. Como consequência lhe é atribuído um poder capaz de mudar sentimentos e atitudes da organização e de seus colaboradores. Ela sempre vai além do convencional, ao mesmo tempo conserva e faz a empresa avançar. Já a ética moral vai pouco além do convencional e apenas tem meios que pode conservar a organização, mediante um tradicionalismo.

Referente á espiritualidade, Fava e Gilz (2008) afirmam que ela estar imbuída de um poder capaz de transformar a maneira de pensar da organização, dos colaboradores, da sociedade e também do mundo.

São inúmeras as empresas que reconhecem o valor da espiritualidade, inclusive acreditam ser o grande diferencial competitivo do futuro entre as organizações, essa visão tem impulsionado entidades em diversos países do mundo a buscarem meios para torna-la real dentro de suas organizações. O Banco Mundial, por exemplo, induz seus empregados a se colocares em círculo, durante uma hora por semana para discutirem assuntos de caráter espiritualidade e religioso. O Taco Bell e Pizza Hut, têm capelães que cuida da parte espiritual dos colaboradores. A Monsanto usa técnicas budistas de meditação para gerentes e empregados. A leitura da torá por judeus e não-judeus durante a hora do almoço, cânticos budistas antes do horário de trabalho, a realização de cultos on-line para cristãos e simpatizantes.

Na Southwest Airlines, uma empresa de aviação americana, a espiritualidade está atrelada a cultura da organização, principalmente na gestão de pessoas. O que tem se caracterizado em uma organização flexível, ética, comprometida com o emocional, que compartilha suas ideias, aceita participação em suas decisões e com uma hierarquia menos centralizada. Tendo como resultado, um clima apropriado para o humor, a diversão, envolvimento satisfatório com os objetivos do trabalho e um trabalhador cada vez mais no controle de suas ações (SILVA; SIQUEIRA, 2009; SIQUEIRA, 2008).

É extremamente relevante, relatar-se que existem outros projetos, que confirmam e apostam na eficácia de se valorizar a vida imaterial do homem, como fator de mudanças dentro das organizações. Um exemplo muito promissor são os de Organização de Aprendizagem, uma perspectiva teórica em que Peter Senge vem testando, juntamente com sua equipe do MIT, que mesmo com poucas e apressadas experiências em empresas, tem se revelado como um potencial transformador, tanto do clima organizacional, quanto do significado do trabalho para seus colaboradores (MACHADO; DESIDERI, 2003).

Outro projeto de sucesso é denominado, Economia de Comunhão, que tem sua origem no Movimento dos Focolares (fogo no lar em italiano) ou Obra de Maria, baseado em crenças cristãs,

vinculado à Igreja Católica. Chiara Lubich, fundadora e presidente, deu origem ao Movimento dos Focolares em 1943, em Trento, Itália, no porão de sua casa em ruínas, juntamente com suas colegas em volta de uma fogueira, onde tentavam articular meios baseados em princípios cristãos, para tentar solucionar a pobreza, a indigência e as guerras no mundo. O papa João XXIII reconheceu o movimento dos Focolares, oficialmente em 1962, o mesmo difundiu-se por todo o mundo. No Brasil seu surgimento ocorreu em 1958.

O Movimento dos Focolares está estruturado em quatro dimensões que se complementam, a parte social, moral, religiosa e a parte econômica. Essa última é representada pela Economia de Comunhão, ramificação empresarial deste movimento, que nasceu no Brasil em 1991, procedente de dois motivos: um relacionamento forte e imediato e a percepção da situação econômica sofrida, vivida pelo povo Brasileiro, visualizado por uma visita que Chiara Lubich fez a uma das unidades dos Focolares no Brasil.

O fato de apresentar em 1999, 761 empresas vinculadas ao projeto por todo o mundo, mostra a eficácia da sua filosofia e gestão, que tem como principal foco o ser humano, prova disto caracterizar-se no uso dos seus benefícios, oriundo dos lucros das empresas, que tem por finalidade três áreas específicas, investimento nas empresas, auxílio aos mais necessitados em todo o mundo que fazem parte do Movimento e a formação de pessoas para ter a mesma linha de pensamento, construir um homem novo e um trabalho com significado (LEITÃO; SPINELLI, 2008; MACHADO; DESIDERI, 2003).

3 CONTRIBUIÇÕES DA ESPIRITUALIDADE NO CONTEXTO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

No trajeto histórico da gestão dentro das organizações, é fato que sempre se houve resistência, quando o assunto era mudança em sua forma de gerir, tal oposição dar-se por um receio de intervenção no status quo dos gestores, o que se caracterizaria como ameaça ao poder e vantagens adquiridas ao longo de suas carreiras. Entretanto, com o processo contínuo de partilha-mento técnico do trabalho, o mesmo chegou a subdivisões que o destituiu completamente do seu significado, até mesmo em uma de suas características básicas, que é proporcionar renda ao seu executante, ele falha, visto o não pagamento proporcional à exigência máxima de produção. Tal comportamento das organizações elucida que o valor humano está projetado, apenas no que ele produz economicamente, revelando-se assim em um sistema de trabalho destruidor dos sentidos, tanto num aspecto humano, quanto social.

Dentro deste cenário, a gestão apresenta-se apenas como um conjunto de técnicas operacionais, gerando assim elementos destrutivos dos vínculos humanos entre a organização e seus colaboradores. É neste panorama nebuloso que a espiritualidade apresenta-se como um potencial capaz de trazer mudanças ao quadro da gestão, bem como para um resgate do real significado do trabalho (MACHADO; DESIDERI 2003).

Existe no interior do homem uma vida intangível, com características próprias como: amor, paz, esperança, integridade, fidelidade, confiança, honestidade, servidão, gratidão, amizade, desejo de

realização profissional etc., que é correspondida e corresponde mediante um trabalho com significado. Não existe possibilidades de apropriação dessa essência humana pelo capital, nem tão pouco como separa-la do profissional, faz parte do homem e consequentemente da organização.

O local de trabalho, para uma quantidade progressiva dos colaboradores constitui-se sua comunidade ou no espaço de maior abrangência, para que ele possa alimentar essa vida e ser um conduto para alimentar outras no mesmo sentido (PAULA; COSTA, 2008).

O interesse por uma espiritualidade no local de trabalho procede tanto da gestão, quanto dos colaboradores, entretanto, os gestores devem ser os principais disseminadores da espiritualidade na organização, para isso faz se necessário que eles estejam realmente imbuídos da sua essência, acredite que ela provoca mudanças na empresa, em seu capital humano e como consequência nos stakeholders, caso contrário com o passar do tempo, será percebido por seus contribuintes que não passou de simples manobra política, com fins apenas lucrativos, o que seria extremamente desumano e se caracterizaria como prejuízo a curto e longo prazo para a organização, além de gerar um marketing negativo para a empresa (SILVA, 2008; ELDRED, 2012; BLACKABY; BLACKABY, 2011).

A espiritualidade no cenário da gestão organizacional é um conduto para o gestor maximiza o seu tempo. Ele consegue identificar, dentre suas atividades, quais as que lhe são prioridade e se mantém focado nelas, investindo não só a maior parte do seu tempo, como também o melhor de suas habilidades, para o sucesso, rápido das mesmas. Também forma equipes, coesas e complementares, maior elo afetivo, identificação das habilidades fortes de uns, que possa complementar as carências dos outros e o remanejamento para as áreas que melhor atuam, preferencialmente as que se goste de desenvolver, entretanto, deve-se se ter cuidado, pois nem sempre o que mais se gosta de realizar em alguns casos, condiz com as capacidades que o indivíduo tem e são exigidas para a função, tais condições leva à organização a prosperidade como um todo (ANDERSON, 2012).

Construir uma equipe dentro destes termos estaria de acordo com o que afirma Weber (2003), sobre todo homem ter habilidades específicas dadas pelo Divino, exigindo-se assim, não um trabalho em si, mas um trabalho de acordo com a habilidade lhe concedida pelo Divino, o que daria ao homem também, maiores condições para o desenvolvimento de suas virtudes.

Tem surgido um novo modelo de gestor, mediante a espiritualidade nas organizações, extremamente comprometido com os membros da sua equipe. Para ele, os valores e interesses desses colaboradores estão alinhados com seus objetivos dentro da organização, alcança-los tendo como consequências a perda de um deles, o empreendimento concluiu-se como fracasso.

Uma gestão que proporciona meios para o conhecimento e desenvolvimento profissional, relacional e espiritual não convencional. Que procura desenvolver junto a eles uma gestão mais participativa, que estar disposta a compartilhar, ideias, valores, dificuldades, metas e os processos de gerenciamento com os mesmos. Uma gestão que apresenta um trabalho com significado para os seus contribuintes, alinhado com a missão e visão da empresa e sua importância para a sociedade (BLACKABY; BLACKABY, 2011; DEPREE, 1992).

Segundo Silva (2008) um gestor imbuído da espiritualidade tem condições maiores para apresentar aos seus colaboradores, um significado maior para o trabalho, O trabalho foi indicado pelo Divino, para que o homem mantivesse sua mente em ocupação por certo período de tempo, fortalecesse seu corpo, desenvolver suas habilidades físicas e progredir em inteligência. O trabalho mesmo permeado de cansaço e problemas traz ao homem reconhecimento, senso de utilidade, encorajamento, humor, prosperidade, proteção contra violação das leis morais e judiciais, pelo ócio e a estagnação. Homens e mulheres que tem tais tipos de pensamentos a respeito do trabalho, afirma White (1995) encontrará nele uma das mais elevadas, fonte de prazer e alegria de suas vidas.

Para Weber (2003) o trabalho tem por propósito maior glorificar o Divino, pensar assim, é visto por Ele de forma prazerosa, ao contrário do ócio, pois este geralmente conduz o homem a libertinagem, caracterizando-se como transgressão das leis divinas e morais. O homem que lançar mão ao trabalho, demonstra gratidão ao Divino, por ter lhe concedido um meio a mais para o desenvolvimento de suas virtudes, colocando-o assim em um estado de espiritualidade mais elevado.

4 METODOLOGIA

De acordo com Michel (2009), o método de estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito básico de entender fatos ou fenômenos sociais entre eles. Sendo uma técnica utilizada em pesquisas de campo que se caracteriza por ser o estudo de uma unidade, de uma empresa, ou de um grupo, com o objetivo de entendê-los em seus próprios termos e contextos. Segundo Gil (2007), o estudo de caso permite uma investigação das características significantes de eventos vivenciados, tais como: processos organizacionais e administrativos, mudança em geral, tornando a empresa como um exemplo. Assim o estudo de caso é uma ferramenta que vem sendo cada vez mais utilizada pelos pesquisadores sociais, visto servir para pesquisas de diferentes propósitos, tais como: Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; Explicar as variáveis causais de determinadas situações que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A natureza da pesquisa será qualitativa e o instrumento da coleta de dados irá constituir-se de um roteiro de entrevista semiestruturada. A pesquisa é um importante instrumento, que analisa opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa. Isso permite levantar atitudes, pontos de vista, preferências que as pessoas têm a respeito de determinados assuntos, permitindo também identificar falhas, erros, descrever procedimentos, descobrir tendências, reconhecer interesses, identificar e explicar comportamento (MARTINS; THEÓPHILO, 2007)

O universo da pesquisa irá ser constituído por dois grupos de gestores da organização, com idade entre 25 e 50 anos, todos de perfil espiritual, sendo um de caráter religioso e o outro da religiosidade não convencional, todos estarão inseridos na pesquisa para a busca de informações e aplicação dos resultados.

A análise desta pesquisa estará voltada para a coleta de informações que mostrará o interesse dos entrevistados sobre a importância da espiritualidade organização, como eles podem trabalhar com novas propostas de qualidade espiritual, como podem ver as vantagens existentes e abraça-las a empresa. Todos os dados que serão obtidos serão analisados, para que possam ser comparados com os resultados que podem ser trazidos para a organização. De forma estratégica estes dados podem ser utilizados para uma demonstração de mudanças com verdadeiros resultados (MICHEL, 2009). Sendo assim, a análise também é definida por Gil (2007), como uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações.

5 ESTUDO DE CASO

Este trabalho analisará uma unidade educacional de um sistema de educação vinculado a uma igreja protestante, que tem sua origem, na segunda metade do século XIX, de forma mais precisa no dia 03 de julho de 1872, na cidade Battle Creek Michigan, EUA. A necessidade surgiu, devido os participantes da entidade perceberem que o sistema de ensino tinha sido influenciado, pela teoria iluminista/evolucionista da época, o que era contrário as suas crenças. No Brasil a rede de Educação foi implantada no ano de 1896, na cidade de Curitiba, no estado do Paraná. Sua filosofia seguia a mesma linha de pensamento inicial, que o ensino deveria manter o conhecimento das ciências, sempre alinhados com suas crenças religiosas.

Este sistema educacional goza de um status privilegiado na atualidade, por ter o segundo maior sistema educacional privado do mundo e por apresentar de forma singular, um programa de internato em uma quantidade razoável de suas instituições (MENSLIN, 2009). Neste estudo será mantido a confidencialidade do nome da instituição cumprido os acordos éticos para o desenvolvimento da pesquisa, sendo assim serão usados nomes fictícios para a identificação e caracterização da organização.

O estudo empírico realizado para obtenção de dados, necessário a este trabalho foi realizado com gestores e coordenadores da Unidade Educacional da Bahia (UEB), que está ligada à Rede Mundial de Educação confessional, que fora supramencionada. Fundada em 14 de outubro de 1979, com um campus de mais de 200 hectares, localizado a 120 km de Salvador (Capital da Bahia) a UEB, está localizada na Cidade de Cachoeira, e é a maior instituição privada de ensino do Recôncavo Baiano, tanto em tamanho, quanto em número de alunos. Por suas cadeiras e salas de aulas passaram cerca de 35.000 alunos, em todos os níveis educacionais. Atualmente, além do Ensino Superior (com graduação e pós-graduação), a UEB sustenta o maior colégio de Ensino Fundamental e Médio do Recôncavo Baiano, uma Escola de Música e Residenciais de Alunos no estilo pensionato.

A UEB conta com cerca de 600 colaboradores, sendo que destes 380 funcionários e o restante de estagiários. São aproximadamente 80 professores do ensino superior. A organização está dividida em 5 diretorias (Diretor Geral, Administrativo, Desenvolvimento Estudantil, Acadêmico e Diretor do Seminário de Teologia).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas durante o mês de outubro de 2013 e revelou importantes descobertas para o campo de estudo da espiritualidade. A exemplo, no que se refere ao respeito e aos benefícios, que a entidade transmite para os seus colaboradores, por se caracterizar como espiritual religiosa, os entrevistados apresentaram seus pensamentos, da seguinte forma: a) “[...] a religião nos dá a compreensão de que existe um Deus, que foi Ele quem deu existência a tudo, que pertencemos a Ele e é esse mesmo Deus, quem dirige os nossos passos, nos possibilitando assim desenvolver o nosso trabalho, com maior alegria, visto que o fazemos para Ele, apesar do desconforto e cansaço que todo trabalho traz.”; b) “[...] essa instituição por ser confessional religiosa, apresenta uma identidade própria e os que dela fazem parte, em sua grande maioria assumiram a mesma identidade, o que facilita o desenvolvimento de suas atividades, dentro de uma mesma linha de pensamento”; “[...] as crenças, os dogmas, os ritos e as doutrinas de uma religião, formula um conceito, que ao ser aceito e seguido por um grupo, tem o poder de os unir;” c) “[...] nos torna sociável, o que facilita o viver em comunidade”; e d) “[...] a religião nos ajuda a identificar, preservar e desenvolver nossos valores, gerando assim um clima organizacional favorável, para o desenvolvimento de nossas atividades”.

Estes pensamentos demonstram um alinhamento com os enunciados apresentados por Siqueira (2008); Durkheim (2008); Silva (2008); Fava; Gilz (2008), onde alegam ser a religião, uma filosofia que coloca o homem em submissão a Deus, liga-o a uma igreja, a uma comunidade, proporciona-lhe uma identidade e coloca a sua disposição um poder capaz de feitos miraculosos, entretanto a parte dele.

Outra questão proposta para os entrevistados foi como eles descreveriam o modelo de gestão dessa organização: a) “[...] seguem um modelo de gestão hierárquico”; b) “[...] A gestão desta organização, toma suas decisões tendo por base uma filosofia bíblica, que segundo nossas crenças já foram estabelecidas por nosso criador”; e c) “[...] acredito que alguns, por não terem um conhecimento real, do propósito desta entidade, por uma influência de um dos modelos da gestão secular autocrática e por uma ambição natural de todo homem por poder, possa tornar esta gestão, em alguns casos, ou departamento autoritária, entretanto ela nunca foi e nunca será autoritária, visto ser guiada por um Deus, que em sua essência é caracterizado como amor e neste, o que impera é a democracia e a liberdade de expressão.”

Tais convicções fazem uma alusão ao que relata Durkheim (2008), sobre toda religião estar vinculada a uma igreja e está submissa a uma Divindade que estabelece uma gestão hierárquica e democrática.

Quando questionados sobre os meios utilizados pela organização, para deixar claro sua preocupação em relação aos seus colaboradores, num aspecto físico, social e espiritual, expressaram-se da seguinte forma: a) “[...] existe em nossa cultura uma filosofia estabelecida para o cuidado da saúde e do corpo, somos orientados sobre como termos uma alimentação saudável e sobre a necessidade de praticarmos exercícios físicos, com a finalidade termos uma vida feliz”; b) “[...] temo não só uma

filosofia, mas toda uma estrutura física composta por: pista para caminhada e corrida, duas academias, uma piscina infantil e outra para adultos, campo para futebol, três quadras, sendo duas cobertas, uma clínica para fisioterapia, auxílio psicológico, por profissionais capacitados, refeitório com sistema nutricional, totalmente integral vegetariano e salão de jogos, tudo com o propósito de atender as necessidades físicas dos nossos colaboradores, se assim houver disposição da parte deles”; c) “[...] temos um grêmio para funcionários, que lhes proporciona viagens e hospedagem, durante alguns dias para laser, almoços espaciais, regulares para eles”; e d) “[...] eventos espirituais como: cultos todos os dias em cada departamento, antes das atividades, uma semana de oração a cada semestre, aula magna, no início de cada semestre, um culto semanal, envolvendo toda a comunidade e alguns eventos esporádicos, também religiosos ao longo do ano”.

Os pensamentos aqui expostos estão diretamente associados com as expressões feitas por Siqueira (2008), quando relata que a religião tem o poder de induzir os seus participantes, a viverem em comunidade, preocupando-se assim com o bem estar, uns dos outros, num aspecto físico, social e espiritual.

Quando os colaboradores foram indagados se acreditavam que a organização, lhes proporcionava um trabalho com significado, suas expressões foram as seguintes: a) “[...] as ocupações referente á minha função, sempre estão um pouco além do tempo que disponho para realiza-las, o que mantém minha mente ocupada durante, todo tempo, no meu expediente de trabalho”; b) “[...] há um incentivo constante dessa organização, com base na bíblia, para que seus funcionários cresçam, entretanto não depende só da entidade, para que ocorra tal tipo de desenvolvimento profissional e físico, cada colaborador, deve ter sua parcela de contribuição, para este fim”; c) “[...] neste trabalho me realizo, porque não faço simplesmente por recursos financeiros, mas por saber que o realizo principalmente para Deus e para o meu próximo”; d) “[...] uma organização que lhe oferece a liberdade de expressão religiosa e ainda mais, lhe ajuda a desenvolvê-la dentro do próprio ambiente de trabalho, oferece sim um trabalho com significado, pois possibilita a seus colaboradores, serem eles por completo no local de trabalho”; e) “[...] essa organização, compreende que todo ser humano, tem uma vida interior espiritual, que precisa ser cuidada e não pode ser deixada a parte do trabalho”.

Essas opiniões fazem justiça ao que encontramos escrito nos relatos de White (1995); Weber (2003), a respeito do trabalho com significado, este teria que envolver uma compreensão, valorização e um cuidado referente ao ser humano num todo, lhe possibilitando assim um crescimento em todas as áreas, o que estaria de acordo com a vontade de seu Criador.

Quanto á religião ser um fator contribuinte para as atividades da organização, os entrevistados responderam da seguinte forma: a) “[...] ela nos ajuda a enxergar um propósito para o que fazemos”; b) “[...] nos ajuda a desenvolver valores como: amor, integridade, esperança, domínio próprio, um espírito alegre, confiança etc. que torna o fardo do trabalho menos pesado”; c) “[...] ela não só me ajuda a desenvolver minhas atividades com maior alegria, como também contribui para que eu tenha melhores

relacionamentos dentro da organização, o que também creio fazer parte da jornada de trabalho diária”; d) “[...] a região me ajuda a desenvolver um trabalho com significado”; e) “[...] a própria organização ao assumir uma identidade religiosa, contribui para um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de suas atividades, bem como para o desenvolvimento de todas as capacidades dos seus colaboradores”; e f) “[...] ela nos proporciona segurança em relação ao trabalho”.

As afirmações coadunam com o proposto por Silva (2008); Eldred (2012); Blackaby; Blackaby, (2011), sobre a religião ser o meio mais imponente para o desenvolvimento, dos valores humanos e de um clima organizacional, alinhado com esses valores.

Quando foi perguntado aos colaboradores, se eles já tinham tido outra experiência de trabalho em uma organização não religiosa e qual a principal diferença para eles, pode-se coletar os seguintes resultados: a) “[...] já, não tinha liberdade para expressar minhas crenças religiosas”; b) “[...] sim, era útil apenas como mão-de obra, em termos sociais era excluída por deixar claro, que fazia parte de uma religião”; d) “[...] já, o espírito de comunidade acontecia apenas de forma parcial, visto que só era vivenciado dentro da empresa, ao sair dela era cada um por si mesmo”; e e) “[...] sim, o trabalho apresenta dois significados apenas, dinheiro e poder, já, os valores humano não são vistos, como necessidades”.

Essas informações retratam bem o que Paula; Costa (2008); Fava; Gilz (2008); Siqueira (2008); Ezemere (1999); Silva; Siqueira (2009), falam a respeito da necessidade das organizações terem permeado na própria cultura a espiritualidade, com o fim de suprir melhor as necessidades de seus colaboradores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discursões apresentadas buscaram evidenciar a importância da espiritualidade dentro das organizações. Pois com a delimitação e monopolização do trabalho, o mesmo deixou de representar seu real significado, para aqueles que o executam. Grande parte das organizações tornaram-se tão mecânicas, que passaram a ver seus colaboradores simplesmente como máquinas, a serem utilizadas em seus processos de produção. Ainda mais, parece até contraditório, entretanto não o é, quanto mais o colaborador produz, menos valorizado ele é, visto o lucro dos seus esforços não serem lhe repassado, mas permanecer nas mãos, dos que controlam o trabalho. Para os contribuintes das organizações o trabalho tornou-se nada mais, do que um sofrimento necessário para se obter a sobrevivência.

Neste cenário nebuloso a espiritualidade é o grande diferencial, dentro de qualquer organização, pois apresenta meios capazes de fazer mudanças em todo contexto. Longe de ser utopia tal afirmação, pois a maiores necessidades humanas no ambiente de trabalho não se caracterizam simplesmente por remunerações mais elevadas, mas principalmente pela identificação, reconhecimento e esforços para satisfazer as necessidades em termos de valores humanos. A espiritualidade traz justamente para as organizações, a proposta de criar um ambiente para o trabalhador, onde ele se sinta compreendido, valorizado amado, respeitado, tenha liberdade de expressão religiosa, possa viver em comunidade, ser criativo, esteja no comando das suas atividades e tenha um trabalho que lhe ocupe a mente, desenvolva

suas aptidões físicas e suas capacidades mentais, obtendo desta forma um trabalho com significado. Uma nova organização, um novo colaborador e um trabalho significativo, é o que a espiritualidade produz.

Embora o exposto acima, sobre a espiritualidade dentro das organizações retrate um panorama satisfatório, faz-se necessário novos estudos sobre o assunto abordado, por se fazer presente no decorrer das análises, uma série de questionamentos não respondidos como: por que o assunto ainda não é tão popular dentro das organizações, inclusive no meio acadêmico? Por que as pessoas a associam quase sempre a religião ou a religiosidade, seria possível desenvolvê-la sem o auxílio das mesmas? Em uma organização, onde a espiritualidade faz parte da sua cultura, um indivíduo que tenha habilidades correspondentes a função, entretanto não esteja disposto a admitir tal filosofia, terá seus anseios correspondidos ou não? Seria possível uma organização fazer uso da espiritualidade, com o propósito de alienar seus colaboradores (entre outros)?

A pretensão real com tudo que foi discorrido neste trabalho, é que tenhamos organizações, mais produtivas, com maiores possibilidades para que seus colaboradores se realizem, de forma profissional, relacional e espiritual.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Dave. **A fé nos negócios**. Trad. Marcello Lino. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- BLACKABY, Henry T. **A liderança espiritual: desenvolvendo líderes para todos os tempos**. Trad. Judson Canto. São Paulo: Life Way® CLC, 2011.
- COSTA, Daiane Leal; PAULA, Roberta Manfron. **A espiritualidade como diferencial competitivo para as organizações**. Pouso Alegre- MG: Univás, 2008.
- DESIDERE, P. Eugenio dos Santos; MACHADO, Ana Clara Morrissory. **Projeto de economia de comunhão: uma porta para se repensar a gestão empresarial**. Ouro Preto: ENEGEP, 2003.
- DURKHEIM, Émile. **As formas elementares de vida religiosa**. Trad. Joaquim Pereira Neto. 3. Ed. São Paulo: Paulus, 2008.
- ELDRED, Ken. **Deus no trabalho: Transforme pessoas e nações por meio dos negócios**. Trad. Cintia Tavares Oliveira Zago. São Paulo: Editora Universidade da Família, 2012.
- FAVA, Rubens; GILZ, Claudino. **Espiritualidade Organizacional**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- GUILLORY, Willian. **A empresa viva: Espiritualidade no local de trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- JAMES, E. O. **História de las religiones**. Madrid: Alianza, 1994.
- LEITAO, Sergio Proença; SPINELLI, Renée Assayag. **Economia de comunhão no Brasil: a produção em administração de 1991 a 2006**. Rio de Janeiro: RAP, 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENSLIN, Douglas. **Gestão escolar para quem é, está ou será gestor: uma visão histórica, ética e prática da administração confessional**. Curitiba: Educação Adventista, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Rogério Rodrigues. **Espiritualidade e Religião no Trabalho: Possíveis Implicações para o Contexto Organizacional**. Psicologia Ciência e Profissão, 2008.

SIQUEIRA, Deis. **O labirinto ocidental. Da religião à espiritualidade. Do institucional ao não convencional**. Brasília: Soc. Estado, 2008.

SIQUEIRA, Deis; SILVA, Rogério Rodrigues. **Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional**. Maringá: Psicologia em Estudo, 2009.

EZEMERE, Juan Ivan. **Espiritualidade nas empresas**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WHITE, E. G. **Patriarcas e Profetas**. Trad. Flávio L. Monteiro. 14. Ed. São Paulo: Casa Publicadora Brasileira, 1995.

OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS AGENTES PENITENCIÁRIOS: UMA ANÁLISE NA CADEIA PÚBLICA DE SALVADOR

TARCISIO ALAN SANTIAGO SANTOS [tarcisiosantiago@hotmail.com]

RESUMO

Desvendar os significados do trabalho para os diferentes grupos funcionais, ainda pode ser considerado um verdadeiro desafio aos gestores que atuam junto às diversas organizações. Assim, este estudo objetiva identificar e analisar os significados e sentidos do trabalho para os agentes penitenciários. Os resultados desse estudo descritivo com levantamento de dados primários, preliminares, elaborado através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, revelam que as categorias utilizadas por Antunes necessitam de adaptação também para pesquisa com esses trabalhadores, isto porque outros sentidos são apontados pelos agentes penitenciários nos questionamentos subsequentes. Há, reconhecidamente, orgulho no exercício da atividade laboral, entretanto, a sobrecarga, o abandono e o descaso com a atividade é fortemente apontada como sentido negativo, o que indica necessidade de aprofundamento via pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho. Sentidos do Trabalho. Agentes Penitenciários.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente o trabalho do agente penitenciário é marcado por estigmas e estereótipos que perpassam os sujeitos trabalhadores e as práticas institucionais do sistema prisional. Considerando a superlotação, o continuado crescimento da população carcerária, o desrespeito e a violação aos direitos humanos, o poder dado às facções criminosas (o poder paralelo) e a alta taxa de criminalidade dentro das unidades prisionais baianas, fica claro que é preciso analisar os significados do trabalho para os agentes penitenciários.

O estudo dos significados e dos sentidos que os trabalhadores atribuem aos seus trabalhos pode ser estudado por diferentes disciplinas e com múltiplas perspectivas teóricas. Importante ressaltar que comumente os conceitos de significado e sentido confundem-se nos trabalhos acadêmicos. Para alguns autores (grupo MOW, D`Acri) sentido e significado são usados como sinônimos. Leontiev (1978, apud BASSO, 1998) justifica esta não diferenciação dos conceitos lembrando que, na sociedade primitiva, onde não havia divisão social do trabalho e relações de exploração, significado e sentido das ações se confundiam. Na sociedade capitalista, em que se verifica a divisão social do trabalho e a divisão em classes, verifica-se a ruptura entre esses dois, que podem se separar e tornar o trabalho alienado. Tal distinção é adotada no modelo de Hackman e Oldman (1976, apud MORIN, 2001), nos trabalhos de Morin (1996, 2001), de Basso (1998) e neste estudo.

É necessário ressaltar ainda que trabalho é um tema presente, bem como relevante para a sociedade e para os indivíduos. É discutido por várias ciências em diferentes perspectivas. Ao longo da

história, é uma esfera que sofre diversas mudanças sendo influenciado por aspectos sociais, econômicos, organizacionais, etc. O mundo do trabalho também passa por profundas mudanças em decorrência da inserção de novas tecnologias, foco em aprendizado, busca por conhecimento, novos modelos de organização do trabalho, necessidade de flexibilidade e agilidade, etc. Em face dessas mudanças e da importância dessa dimensão para os indivíduos e sociedade, é relevante estudar o significado que os indivíduos atribuem ao trabalho.

Conforme define Codo (1997, p. 26) o trabalho pressupõe “[...] uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado.” Já Borges (1999) ressalta que as principais concepções do trabalho são: a clássica, a capitalista tradicional, a marxista, a gerencialista, a da centralidade expressiva e a da centralidade externa.

No campo da sociologia contamos com a obra do professor Ricardo Antunes denominado “Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho”. O autor fala da autonomia, autodeterminação e liberdade como condições para dar sentido ao trabalho, certamente refere-se a elementos que conferem sentidos positivos. Refere-se à possibilidade de execução de um trabalho concreto.

Busca-se neste artigo, além de entender as percepções sobre autonomia, autodeterminação e liberdade, uma melhor percepção acerca dos entendimentos, significados do trabalho por parte dos agentes penitenciários.

Com base nestas concepções, este estudo traz como questão de pesquisa: Quais os significados do trabalho para os Agentes Penitenciários Baianos, lotados na Cadeia Pública de Salvador? O objetivo geral deste trabalho é demonstrar quais os significados do trabalho para os agentes penitenciários baianos lotados Cadeia Pública de Salvador, tendo para tanto como objetivos específicos: a) descrever o perfil dos agentes que trabalham nessa unidade prisional; b) identificar a percepção dos agentes em relação ao trabalho de modo geral ; c) identificar as diferentes perspectivas atribuídas ao trabalho penal; e d) testar as categorias autonomia, autodeterminação e liberdade com essa categoria de trabalhadores.

Justifica-se esta opção pela importância de se estudar de forma mais detalhada os significados do trabalho para esta distinta categoria profissional e servirá como base para futuros trabalhos em outras unidades prisionais.

A seguir, apresentam-se o percurso metodológico e os resultados da pesquisa de campo, subdivididos na caracterização do Agente Penitenciário e na análise dos significados do trabalho para os agentes vinculados a ele; finaliza-se a produção com a síntese dos principais achados, limitações e possíveis linhas de continuidade ao trabalho.

Este artigo caracteriza-se por um estudo exploratório, tendo sido realizado na Cadeia Pública de Salvador (CPS), tendo sido realizadas 46 abordagens, o número de entrevistados não foi deliberado, utilizou-se o critério de acessibilidade: aqueles que aceitaram participar da sondagem, após apresentação dos objetivos da mesma. Thiollent (1982) assegura que não há impedimento quanto à seleção por

acessibilidade. Não há necessidade de obediência a regras mecânicas. “A seleção supõe a disponibilidade do entrevistado, a qual não é previsível antes de um primeiro contato. A seleção resulta de uma avaliação da relevância ou da representatividade social (não estatística) das pessoas.” (p.34).

Esse número se justifica principalmente por se tratar de um pré-teste, com objetivo de elaboração de uma primeira análise. Deve ser observado também que este número equivale a mais de 60% dos 72 agentes penitenciários lotados na CPS.

Após consulta aos sujeitos de pesquisa, obteve-se consentimento de 46 agentes de diferentes plantões da CPS. Os questionários foram aplicados entre os meses de abril e maio de 2014. Os dados coletados foram tabulados no Sphinx Plus e seguem analisados.

2 TRABALHO E SEUS SIGNIFICADOS

O trabalho possibilita ao homem concretizar sonhos, metas e objetivos de vida, além de ser uma forma de expressão. É o trabalho que faz com que o indivíduo demonstre ações, iniciativas, desenvolva habilidades. Segundo Oliveira apud Krawulski (1998) os primeiros vestígios do que hoje é definido como trabalho já existia na época denominada como pré-história, em formas primitivas de economia, as quais sofreram alterações profundas ao longo da história da humanidade.

A concepção de trabalho como fonte de identidade e auto realização humana, foi constituída a partir do Renascimento. O trabalho adquire então um significado intrínseco, “as razões para trabalhar estão no próprio trabalho e não fora dele ou em qualquer de suas conseqüências” (ALBORNOZ, 1994, p.59).

O trabalho pode, para muitos autores, ser visto como elemento estrutural nas distintas formações sociais. Assim, adquire significados diversos e assume formas distintas de organização e materialidade a depender do contexto histórico. Na contemporaneidade, o trabalho ocupa um lugar central na vida das pessoas adquirindo dimensão dúplice ou contraditória, pois ele cria, humaniza, libera e emancipa, mas também subordina, degrada, escraviza e aliena. Essa dupla dimensão explicita complexas relações (ANTUNES, 2007, 2011b; DOURADO et al, 2009; MARX, 1982; SILVA; YAZBEK, 2008; BORGES; YAMAMOTO, 2004, BENEVIDES, 2012).

A temática dos significados e sentidos do trabalho é pesquisada por diferentes autores com base em diversas vertentes epistemológicas. Etimologicamente a palavra sentido origina-se do latim *sensus*, que remete à percepção, significado, sentimento, ou ao verbo *sentire*: perceber, sentir e saber (HARPER, 2001).

O sentido do trabalho é fortemente influenciado pela organização do trabalho, pois esta é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que paulatinamente passem a ter atitudes positivas para com as funções que executam, com a organização e com eles mesmos (MORIN, 2001). A autora ainda ressalta:

A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de desenvolver seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar (2001, p. 9).

O trabalho é analisado de diferentes perspectivas conforme destaca Dias (2009): a divisão do trabalho de Durkheim; a ética do trabalho para Weber; a miséria do trabalho alienado e a utopia do trabalho humanizador de Marx; a escravidão que leva ao amor ao trabalho de Lafargue; a corrosão do caráter através do trabalho no novo capitalismo com Sennet; e a transformação do trabalho e do emprego na sociedade em rede de Castells (2002). “A alegria de trabalhar, o prazer, o sofrimento, a invenção do trabalho e a sua organização nos leva a refletir sobre diferentes contextos e chaves de compreensão dos sentidos que se entrelaçam subjetivamente” (DIAS, 2009, p. 33).

Ante as metamorfoses do trabalho, os indivíduos buscam adaptar-se à nova ordem (SENNETT, 1998). O indivíduo depara-se com uma sociedade dominada pelo capital, na qual reina o pensamento de curto prazo e que estimula os trabalhadores a deixarem de ver o trabalho como uma parte da vida, encarando-o como uma forma de sobrevivência e acumulação de riquezas (CHANLAT, 1994). Para o autor, a principal causa da primazia das organizações sobre o homem deve-se à subordinação do trabalho ao universo dos objetos - mercadorias e à racionalidade econômica.

Na dimensão social fica claro que o trabalho deve contribuir, agregar valor a alguém e à sociedade como um todo. O sentido de comunidade e cooperação no trabalho é bastante forte e representa uma possível reação à individualização exacerbada gerada pela competição dentro das empresas e que determina que alguns serão ganhadores e outros perdedores. Segundo Oliveira (1991, p. 6), o trabalho está subordinado a determinadas formas sociais historicamente limitadas e correspondentes a espécies de organizações técnicas que caracterizam os modos de produção.

O trabalho é uma categoria social que vêm se transformando muito nos últimos anos. Temáticas como reestruturação produtiva, relações de trabalho, competitividade e desemprego, estão sendo objetos de reflexão ao discutir-se a centralidade, os sentidos e o significado que o trabalho vem assumindo (TOLFO et al, 2005).

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. (MARX, 1983, p.149)

Levando-se em consideração a perspectiva social e a fim de dar direcionamento à pesquisa de campo, esse trabalho partiu então da publicação “Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho” de Antunes (2007), nesta obra o autor afirma que o trabalho para ser dotado de sentido deve ser autônomo, autodeterminado e livre. A fim de explicar seu posicionamento Antunes recorre a Lukács (1980 apud ANTUNES, 2007) explicando que Lukács entende que para produzir-se como gênero humano, o ser social elabora o seu trabalho pelo processo de autoatividade e autocontrole, isto porque a autoatividade e o autocontrole fazem com que o indivíduo salte da sua origem natural, baseada em instintos, para uma produção e reprodução como gênero humano, o que lhe permite trilhar o caminho da liberdade.

3 Os SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS AGENTES PENITENCIÁRIOS

O agente penitenciário realiza um importante serviço público e entre as atitudes e condutas profissionais necessárias ao agente penitenciário, estão a aptidão, honestidade, conhecimento das funções e atribuições, a responsabilidade, iniciativa e disciplina, lealdade, equilíbrio emocional, autoridade e liderança, flexibilidade e criatividade, a empatia, a comunicabilidade e a perseverança, sendo firme e constante em suas ações e ideais. O agente penal, Ao entrar em exercício, nomeado para o cargo de provimento permanente ficará sujeito a estágio probatório por um período de 03 (três) anos, conforme o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado, de qualquer dos Poderes, suas autarquias e fundações públicas do estado da Bahia. Historicamente o trabalho do agente penitenciário é marcado por estigmas e estereótipos que perpassam os sujeitos trabalhadores e as práticas institucionais do sistema prisional Brasileiro. No desenvolver do seu trabalho o agente penitenciário é responsável por vigiar, fiscalizar, inspecionar, revistar e acompanhar os presos ou internados, zelando pela ordem e segurança dos mesmos e da unidade, assumindo definitivamente como protagonista o papel de ordenador social. Tratar da segurança prisional e ao mesmo tempo da ressocialização do interno tira do agente a posição de mero carcereiro, avançando-o para o campo da inclusão social. Compreender o posicionamento dos agentes penitenciários lotados na CPS, em relação aos diferentes significados do trabalho, requer entender antes as especificidades da carreira dos agentes penitenciários, categoria cuja natureza da função, pedagógica e social, indubitavelmente, é de segurança pública. (SEAP-BA, 2014) Este capítulo pretende descrever os resultados da pesquisa de campo realizada com os 46 agentes penitenciários que participaram desta etapa da pesquisa. Contudo, antes se faz necessário apresentar a Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização do Estado da Bahia. (SEAP-BA, 2014)

3.1 A SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA E RESSOCIALIZAÇÃO (SEAP-BA)

Este trabalho traz uma primeira análise realizada em uma das unidades prisionais vinculadas a Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização (SEAP) do Estado da Bahia, mais especificamente a Cadeia Pública de Salvador (CPS), localizada Rua Direta da Mata Escura, s/nº Complexo penitenciário, Salvador/Ba. A CPS tem capacidade para 928 internos, onde custodia presos provisórios. Conta com estrutura médica, odontológica, psicológica, apoio educacional, assistência social e um quadro administrativo de aproximadamente 40 pessoas, além de um efetivo de 81 agentes penitenciários divididos em 4 equipes sendo que 9 agentes femininas.

Com a modificação da estrutura organizacional da administração pública do Poder Executivo Estadual criou-se a Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização (SEAP), pela Lei nº 12.212 de 04 de maio de 2011, com a finalidade de formular políticas de ações penais e de ressocialização de sentenciados, bem como de planejar, coordenar e executar, em harmonia com o Poder Judiciário, os serviços penais do Estado.

Esta secretaria é originária da desvinculação do sistema prisional da Secretaria da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, onde era gerido através da Superintendência de Assuntos Penais (SAP).

A administração penitenciária remonta a 1895 com a criação da pasta do Interior, Justiça e Instrução Pública. Em 1969 ocorreu a reorganização do Conselho Penitenciário, com a finalidade de auxiliar o controle e a fiscalização da execução do sistema penitenciário, dos egressos, liberados condicionais ou não, e dos processados.

A SEAP integra a Câmara Setorial de Articulação dos Poderes, na área de administração prisional, do Programa Pacto pela Vida, cujo objetivo é promover ações conjuntas dos poderes para prevenir e combater o crime violento contra a vida.

A Câmara Setorial, criada no dia 8 de abril de 2011, é integrada pelo Poder Judiciário, Poder Legislativo, Ministério Público, Defensoria Pública, Ordem dos Advogados do Brasil - Seção Bahia (OAB-BA) e, no âmbito do Poder Executivo, pelas secretarias da Segurança Pública (SSP), da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos (SJCDH), de Administração Penitenciária e Ressocialização (SEAP), de Administração (SAEB) e coordenada pela Secretaria de Relações Internacionais e Agenda Bahia (SERINTER).

A atuação da SEAP cobre todo o Estado com uma estrutura que é composta atualmente por 1.177 servidores que realizam atividades finalísticas nas diversas unidades prisionais da capital e interior: Penitenciária Lemos Brito; Presídio de Salvador; Centro de Observação Penal; Unidade Especial Disciplinar; Penitenciária Feminina; Cadeia Pública de Salvador; Casa do Albergado e Egressos; Colonia Lafaiete Coutinho; Hospital de Custódia e Tratamento; Conjunto Penal de Simões Filho; Conjunto Penal de Feira de Santana; Conjunto Penal de Esplanada; Presídio Regional de Vitória da Conquista; Conjunto Penal de Jequié; Conjunto Penal de Teixeira de Freitas; Conjunto Penal de Paulo Afonso e Conjunto Penal de Ilhéus, em obediência às regras previstas na Lei de Execuções Penais, nº 7.210/84, bem como no Estatuto Penitenciário do Estado da Bahia, Decreto nº 12247/10.

A SEAP tem o compromisso de promover a melhoria contínua do espaço prisional com ênfase na racionalização da gestão das práticas operacionais, no aprimoramento das condições de segurança e na garantia da humanização. Dotar o sistema prisional de infraestrutura capaz de atender às demandas de humanização (educação, saúde assistência social, segurança, trabalho e renda) das pessoas privadas de liberdade na sociedade.

Fortalecer as ações de ressocialização e integração do interno na sociedade, através de ações de educação, saúde, assistência social, profissionalização e trabalho produtivo e promover ações que fortaleçam o cumprimento efetivo das penas e medidas alternativas e o reconhecimento da legitimidade pela sociedade civil organizada e operadores do direito.

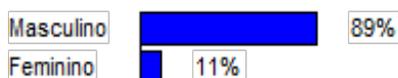
A reforma administrativa do Governo da Bahia, ocorrida em maio de 2011, priorizou a melhoria da gestão do sistema prisional e o fortalecimento da ressocialização, prevista na Lei de Execução Penal, mediante ações de educação, profissionalização, trabalho e lazer para os detentos e egressos do sistema penitenciário.

A nova configuração institucional do governo baiano destaca a ressocialização como um viés de desenvolvimento humano, integração social do detento, através da execução de políticas afirmativas que garantam aos indivíduos privados de liberdade e egressos o resgate de sua autoestima, através do acesso aos bens e serviços.

3.2 PERSPECTIVAS SOBRE O TRABALHO PARA OS AGENTES PENITENCIÁRIOS: UMA PRIMEIRA ANÁLISE.

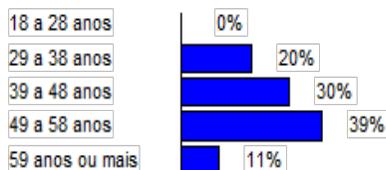
Em relação ao perfil dos entrevistados, demonstrados nos gráficos 1 e 2, verificou-se que dada natureza do trabalho e das características do serviço penitenciário e da unidade prisional estudada - a Cadeia Pública de Salvador, tem no seu quadro de serventuários [89%] do sexo masculino [39%] possuem entre 49 e 58 anos.

GRÁFICO 1 – SEXO



FONTE: Elaboração própria, 2014.

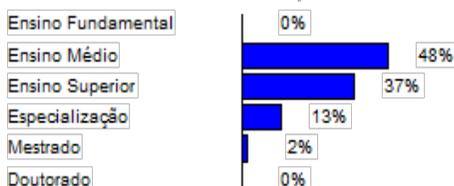
GRÁFICO 2 – IDADE



FONTE: Elaboração própria, 2014.

Com relação a escolaridade observou-se que na amostra 37% dos entrevistados já possuíam nível superior completo, sendo 13% especialistas e 2% mestres, conforme gráfico 3. De forma complementar, afirmaram obter graduação em diferentes áreas do conhecimento, tais como: matemática, contabilidade, direito, pedagogia, serviço social, administração e história.

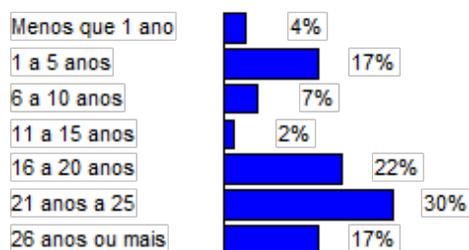
GRÁFICO 3 - FORMAÇÃO



FONTE: Elaboração própria, 2014.

Quanto ao tempo de serviço no sistema penitenciário, observou-se que os que estão entre 21 e 25 anos correspondem a 30% dos entrevistados, tendo 21% entre 11 a 15 de serviço, comprovando a experiência profissional deste grupo de agentes, conforme gráfico 4.

GRÁFICO 4 - TEMPO DE ATIVIDADE NA SEAP



FONTE: Elaboração própria, 2014.

Ao serem questionados em relação aos sentidos do trabalho, utilizando-se as categorias de análise apontadas por Antunes (2007), em relação a autodeterminação verificou-se que os entrevistados apontam, com 45% das respostas, que determinam por si mesmo seu trabalho e 52% concordam que têm autonomia para realização das atividades. A alternativa discordo totalmente aparecem com baixo nível de indicação para as duas categorias.

GRÁFICO 5 - AUTODETERMINAÇÃO



FONTE: Elaboração própria, 2014.

GRÁFICO 6 - AUTONOMIA



FONTE: Elaboração própria, 2014.

Quanto a categoria liberdade, pôde-se observar um alto grau de liberdade para o desempenho e exercício de suas funções, pois 45% afirmam concordar que exercem suas atividades com liberdade e 43% concordam totalmente com esta afirmação.

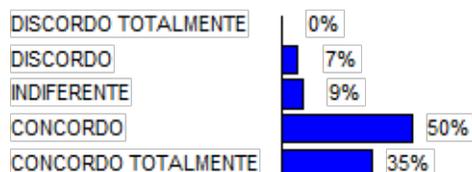
GRÁFICO 7 - LIBERDADE



FONTE: Elaboração própria, 2014.

Foi possível observar o acentuado esforço físico e mental para o desenvolvimento do trabalho penal, 35% concordam totalmente e 50% dos entrevistados afirmam concordar com esforço físico exigido e 73% concordam totalmente que seu trabalho exige esforço mental.

GRÁFICO 8 – ESFORÇO FÍSICO



FONTE: Elaboração própria, 2014.

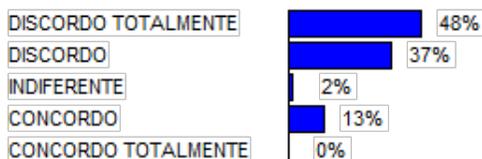
GRÁFICO 9 – ESFORÇO MENTAL



FONTE: Elaboração própria, 2014.

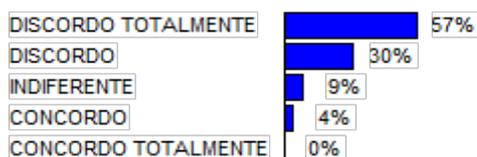
Ao serem questionados em relação a remuneração e aos treinamentos dados pela SEAP, discordo totalmente aparece com alto nível de indicação para as duas categorias, 47% das respostas com relação a remuneração, e 56% com relação aos treinamentos.

GRÁFICO 10 – REMUNERAÇÃO



FONTE: Elaboração própria, 2014.

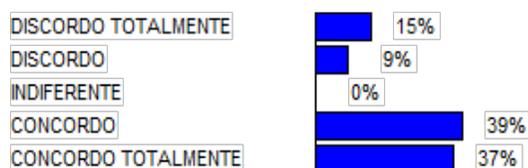
GRÁFICO 11 – SATISFAÇÃO



FONTE: Elaboração própria, 2014.

Quanto à afirmação: A atuação do agente penitenciário deve contribuir para ressocialização, observou-se que mais de 75% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente com a afirmação, conforme gráfico 12.

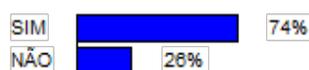
GRÁFICO 12 – RESSOCIALIZAÇÃO



FONTE: Elaboração própria, 2014.

Ao serem questionados se trabalho do agente penitenciário cumpre uma Função Social, 74% dos agentes disseram que sim, como demonstra o gráfico 13.

GRÁFICO 13 – FUNÇÃO SOCIAL



FONTE: Elaboração própria, 2014.

Ao perguntar: Para você o que é Função Social? foram obtidos 34 diferentes preposições. A resposta ‘reintegrar a sociedade’ foi a mais citada (3 vezes) e não houve respostas em 6 questionários.

QUADRO 1- PARA VOCÊ O QUE É FUNÇÃO SOCIAL ?

REINTEGRAR À SOCIEDADE	3
INTEGRAÇÃO	2
ORIENTAÇÃO	2
RESPEITO	2
RESSOCIALIZAÇÃO	2
ACOLHIMENTO	1
AGIR EM FAVOR DO PRÓXIMO	1
AGIR PARA DIMINUIR DESIGUALDADES	1
AJUDAR AO PRÓXIMO	1
ATENDER UMA PARCELA DA SOCIEDADE MARGINALIZADA	1
CONTRIBUIR PARA COEXISTÊNCIA DE DIFERENTES INDIVÍDUOS	1
CONTRIBUIR PARA FORMAR E/OU RECUPERAR PESSOAS COM REFLEXO NA SOCIEDADE	1
CONTRIBUIR PARA SOCIEDADE	1
COOPERAÇÃO	1
É QUANDO ATINGE SUA FINALIDADE	1
É UM TRABALHO	1
EXECÍCIO PLENO, CIDADANIA	1
FAZER O BEM SEM DISTINÇÃO	1
FAZER O RECLUSO RETORNAR A SOCIEDADE	1
FAZER PESSOAS VOLTAR AO SEIO DA SOCIEDADE	1
FUNÇÃO COMPLEMENTAR PARA O APENADO	1
FUNÇÃO QUE VISA AUXILIAR A SOCIEDADE	1
INCLUSÃO	1
INSERIR O PRESO NA SOCIEDADE	1
INTEGRAÇÃO ENTRE A FAMILIA E A COMUNIDADE	1
INTERAGIR	1
MELHORAR O CIDADÃO	1
MUDANÇA	1
PRESTAR SERVIÇOS A SOCIEDADE	1
QUE ENVOLVE A SOCIEDADE DIRETAMENTE	1
REABILITAÇÃO	1
REALIZAÇÃO DAS NECESSIDADES BÁSICAS DO INTERNO	1
RESSOCIALIZAÇÃO E REINTEGRAÇÃO DO INTERNO	1
TENTAR RESSOCIALIZAR O PRESO	1

FONTE: Elaboração própria, 2014.

No questionamento: Em uma palavra qual a principal função do agente penitenciário para você? ressocialização foi a resposta mais citada (11 vezes), houve 21 diferentes respostas e 4 entrevistados não responderam.

QUADRO 2 - Em uma palavra qual a principal função do agente penitenciário para você ?

RESSOCIALIZAÇÃO	11
SEGURANÇA	6
CUSTÓDIA	3
VIGILANCIA	3
ORDEM	2
VIGIAR	2
CARCEREIRO	1
CUIDAR	1
DISCIPLINAR	1
EDUCAR	1
ESPINHOSA	1
ESTRESSE PSICOLÓGICO	1
GUARDA	1
HONESTIDADE	1
OBSERVAR	1
OPRIMIR	1
ORIENTAR	1
REEDUCAR	1
REITEGRAÇÃO	1
RESGUARDAR	1
RESPONSABILIDADE	1

FONTE: Elaboração própria, 2014.

Para melhor entendimento sobre os significados que essa categoria atribuiu ao trabalho, foram realizados cinco questionamentos, a saber: 'significado do trabalho', 'significado do trabalho na CPS', 'significado de ser um Agente penitenciário', 'significado positivo do trabalho na CPS' e significado negativo do trabalho na CPS. A partir das palavras apontadas foi constituído o quadro 3 apresentado a seguir.

QUADRO 3 - SIGNIFICADOS SOBRE O TRABALHO E O TRABALHO PENITENCIÁRIO

SIGNIFICADO DO TRABALHO	SIGNIFICADO DO TRABALHO NA CPS	SIGNIFICADO DE SER UM AGENTE PENITENCIÁRIO	SIGNIFICADO POSITIVO DO TRABALHO NA CPS	SIGNIFICADO NEGATIVO DO TRABALHO NA CPS
Dignidade	Segurança	Responsabilidade	Aprendizado	Sobrecarga
Compromisso	Cansativo	Ética	Disciplina	Abandono
Estresse	Estressante	Guerreiro	Segurança	Descaso
Importante	Gratificante	Orgulho	Compromisso	Descumprimento
Realização	Luta	Superação	Equipe	Estresse
Responsabilidade	Multifunção	Afirmação	Valorização	Exaustão
Segurança	Responsabilidade	Aprendizado	Administração	Insegurança
Tudo	Ressocialização	Árduo	Alerta	Padronização
Amor	Sustento	Capacidade	Ambiente	Aborrecimento
Assistência	Árduo	Colaborar	Atenção	Condições
Comprometimento	Bom	Comprometimento	Coletividade	Contingente
Desafidor	Coletividade	Contribuição	Competência	Desânimo
Desafio	Dessocialização	Desafio	Conjunto	Desconfiança
Desempenhar Uma Função	Diferente	Dignidade	Contribuição	Desestímulo
Desgastante	Excesso	Digno	Coragem	Desgaste
Família	Experiência	Essencial	Credibilidade	Desvalorização
Gratificante	Improviso	Gratificante	Dignidade	Estrutura
Honestidade	Insalubre	Herói	Dinamismo	Exposição
Honra	Insalubridade	Honra	Distribuição	Fadiga
Inserção	Manutenção	Integro	Empenho	Impotência
Liberdade	Novidade	Loucura	Esperança	Indiferença
Obrigaçao	Passagem	Mantenedor	Estrutura	Injustiça
Ocupação	Pressão	Mudança	Gratificante	Insalubridade
Prazer	Repressão	Polivalente	Integração	Medo
Ressocialização	Resistência	Potencial	Intenso	Peso
Sacrifício	Seriedade	Resocializador	Não Tem	Retrabalho
Utilitário	Tensão	Respeito	Porta De Entrada	Vícios
Valorização	Tudo	Ressocializador	Qualificação	Visita
		Satisfação	Respeito	Vulnerabilidade
		Segurança	Trabalho	
		Sofredor	Triagem	
		Status		
		Superlotação		
		Valorização		
		Vocação		
28 diferentes respostas 'DIGNIDADE' é o mais citado: 9 observações. 3 entrevistados não responderam	29 diferentes respostas 'SEGURANÇA' é o mais citado: 4 observações. 6 entrevistados não responderam	35 diferentes respostas 'RESPONSABILIDADE' é o mais citado: 4 observações. 4 entrevistados não responderam	31 diferentes respostas 'SEGURANÇA' é o mais citado: 3 observações. 6 entrevistados não responderam	29 diferentes respostas 'SOBRECARGA' é o mais citado: 3 observações. 8 entrevistados não responderam

FONTE: Elaboração própria, 2014.

Em relação a categoria Significado do Trabalho de modo geral, observou-se que 28 respondentes afirmaram “dignidade” como sendo a palavra que representa o trabalho para eles, levando-se em consideração que existem também outras palavras de cunho positivo, pode-se inferir que para esta categoria de trabalhadores, o trabalho assume nas suas vidas lugar central e portanto, positivo. Ao analisar os significados do trabalho na CPS especificamente, observou-se que a palavra mais citada é “segurança”, entretanto, palavras como multifunção, cansativo, estressante, pressão, repressão demonstram a necessidade de avaliar melhor. Na análise sobre o significado de ser um Agente penitenciário existe uma dispersão maior e as palavras que mais aparecem são reponsabilidade, ética, orgulho, isso se deve a natureza do próprio trabalho que está inserido na segurança pública. Com relação aos significados positivos e negativos se fala em aprendizado e disciplina, sobrecarga e abandono respectivamente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há mais homens entre os agentes penitenciários. Isso deve ocorrer devido à existência de uma proporção também maior de homens apenados, pois um presidiário só pode ser vigiado por um agente do mesmo sexo. A escolaridade deste grupo ocupacional é elevada. Mais recentemente, tem sido exigida conclusão do nível médio nos concursos realizados. Foram encontrados diversos agentes penitenciários com nível superior de escolaridade em diferentes áreas do conhecimento, chegando a especialistas e mestres.

Em relação ao perfil dos agentes, os resultados apontam para entrevistados com experiência significativa em suas atividades, em função do tempo em que estão vinculados trabalho penal, pois, mais de 50% têm entre 11 e 25 anos de serviço, comprovando a experiência profissional deste grupo. Foi possível observar por parte dos entrevistados um acentuado esforço físico e mental para o desenvolvimento do trabalho penal. Isto concomitantemente com a falta de treinamentos por parte da SEAP, deixa os servidores em uma difícil situação, pois, treinamentos adequados seriam indispensáveis para que o trabalho penal pudesse ser feito com segurança, levando em consideração a complexidade das suas atividades. Os agentes penitenciários necessitam de grande preparo e qualificação técnica para lidar com indivíduos infratores que, isoladamente ou em grupo, tentam questionar constantemente sua autoridade.

Com relação à dimensão social do trabalho penal, pode-se afirmar que os agentes penitenciários têm na sua grande maioria, consciência da responsabilidade que têm, pois, acreditam que o desenvolvimento do seu trabalho deve contribuir para ressocialização, afirmam que o trabalho do agente penitenciário cumpre uma Função Social e a pesar das mais de 30 diferentes formas relacionadas, enxergam a reintegração à sociedade como principal função social do agente penitenciário.

Quanto à percepção dos entrevistados em relação ao trabalho de modo geral observa-se que os agentes atribuem ao trabalho diversos significados, mas, a dignidade vem bem à frente de todos ou outros. Ao identificar as diferentes perspectivas atribuídas ao trabalho penal observa-se uma influência significativa com relação à segurança e a responsabilidade no serviço penal.

Ao serem questionados em relação à autodeterminação, autonomia e liberdade para desenvolvimento do trabalho, verificou-se que o indicador discordo totalmente aparece com baixo nível de indicação para as três categorias. Ao buscar identificar os sentidos do trabalho para os agentes penitenciários, verificou-se que a análise, a partir das categorias estabelecidas por Antunes (2007), torna-se insuficiente. Esse aspecto identificado no percurso não invalida o estudo, principalmente porque é preliminar e de caráter exploratório. Sendo assim, trata-se de uma importante constatação que deverá contribuir para os próximos levantamentos e análises. Ao testar as categorias autonomia, autodeterminação e liberdade verificou-se a necessidade de subdivisão em subcategorias, bem como a aplicação de uma pesquisa de campo com uma amostra significativa para o universo estudado, o que permitirá, na etapa futura a realização de cruzamentos e análises estatísticas com rigor metodológico. Assim, dados os resultados aqui apresentados pode-se afirmar que os significados do trabalho para os agentes penitenciários da CPS alinham-se e revertem-se de sentimentos contraditórios a depender do questionamento, corroborando com o posicionamento de Sennett (2009) quando afirma que a realização do trabalho [concreto] traz recompensas de natureza subjetiva, pois são duas as recompensas: a criação do vínculo com a realidade tangível e a possibilidade de gratificação, do orgulho do indivíduo em relação ao seu trabalho. A segunda recompensa, dadas as condições históricas e materiais, fica comprometida em função da precarização do próprio trabalho e das más condições do trabalho penal na atualidade. Ao reconhecer que este é um trabalho preliminar, cabe destacar as suas limitações: Não cabem generalizações e requer a redefinição das categorias de análise para um estudo mais aprofundado. Cabe ainda, em trabalhos futuros, considerar a influência do reconhecimento ao trabalho penal por parte da sociedade civil.

REFERÊNCIAS

- ____. **Os sentidos do trabalho.** Revista de Administração (RAE Executivo), n. 1, p. 70-75, ago./set./out. 2002.
- ____. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2011b.
- ____. **As formas contemporâneas de trabalho e a desconstrução dos direitos sociais.** In: SILVA, Maria Ozanira da Silva; IAZBECK, Maria Carmelita (Orgs.). Políticas públicas de trabalho e renda no Brasil contemporâneo. 2. ed. São, MA: FAPEMA, 2008.

____. **Crítica à divisão do trabalho**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

____. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

____. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2007.

____. **Século XXI: a nova era da precarização estrutural do trabalho?** In: Antunes, Ricardo; BRAGA, Ruy. (Orgs.) *Infoproletários: a degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009a.

____. **A nova morfologia do trabalho e suas principais tendências**. In: ANTUNES, R. (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II.* São Paulo: Boitempo, 2013.

____. **A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. In: ANTUNES, R. (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. *O Capital*. Vol. I, tomo 1, São Paulo, Abril Cultural, 1983

ALBORNOZ, S. **O que é Trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1994

Antunes, R. (1995). *Adeus ao trabalho*. São Paulo, SP: Cortez.

Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, SP: Boitempo.

ANTUNES, Ricardo. **Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo Brasileiro**. In: ANTUNES, R. (Org.). *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos*. São Paulo: Boitempo, 2002a.

ARAÚJO, R. R. D.; SACHUK, M. I. **Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas**. *Revista de Gestão USP*. v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007. Atlas, 1991-1994. 3 v

BENEVIDES, Tânia Moura. **Os Sentidos do Trabalho para os Policiais Militares do Estado da Bahia: Uma Primeira Análise**. Salvador, 2014.

BENEVIDES, Tânia Moura. **Vendendo dinheiro e precarizando o trabalho: as transformações do trabalho bancário em Salvador**. 2012, 225 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, 2012.

BENEVIDES, Tânia Moura; RIBEIRO, Denise. **Os Significados do Trabalho para os Permissionários do Centro Comercial de Camaçari: Uma Primeira Análise**. ENEO, 2014.

BORGES, L. de O. As Concepções do Trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois

CODO, W. (1997). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In A. Tamayo, J. Borges-Andrade & W. Codo (Eds.), Trabalho, organizações e cultura (pp. 21-40). São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados.

COUTINHO, Maria Chalfin. **Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2009, vol. 12, n. 2. Disponível em: Estatuto do servidor público do estado da Bahia. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/sites/default/files/Estatuto_do_Servidor_Lei_6677_1994.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2014.

HARVEY, D. (2000). Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural (9. ed.). São Paulo, SP: Loyola.

JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003.

MARX, Karl. **Para a crítica da economia política: salário, preço e lucro; o rendimento e suas fontes; a economia vulgar**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MÉSZÁROS. István. **O século XXI: socialismo ou barbárie?** São Paulo: Boitempo, 2003.

MORIN, E. M. (2001, jul./set.). Os sentidos do trabalho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 41(3), 8-19.

MORIN, Estelle M.; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. **O Trabalho e Seus Sentidos**. In: Encontro nacional da associação dos programas de pós-graduação em administração, 27, 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: Anpad, 2003.

MORIN, Estelle. **Os Sentidos do Trabalho**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set., 2001.

OFFE, C. (1989). Trabalho: A categoria sociológica chave? In C. Offe (Ed.), Capitalismo desorganizado (pp. 167-198). São Paulo, SP: Brasiliense. Periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n° 3.

POCHMANN, Márcio. Visões do trabalho. Disponível em: <<http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v58n4/a12v58n4.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2014.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. São Paulo: Vetor, 2004.

TOLFO, S. R. et al. Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho:

Trabalho [Abstract]. Anais Fórum CRITEOS 2005, Porto Alegre: UFRGS/EA, CRITEOS.

MARKETING DE RELACIONAMENTO EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS: UMA ANÁLISE EM INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA

AISLLAN SANTANA COSTA [aisllan.costa@hotmail.com], ROSELI DE OLIVEIRA S. COSTA [roseli.faad@gmail.com] E FABIO VINICIUS DE MACEDO BERGAMO [bergamomkt@gmail.com]

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo a verificação do nível de lealdade dos clientes alunos de uma instituição de ensino superior. Baseado no modelo de Bergamo (2008), foi levado em consideração os seguintes aspectos como variáveis: satisfação, qualidade percebida, integração social, integração acadêmica, comprometimento cognitivo, comprometimento com as metas, com atividades profissionais, com a família, com atividades não universitárias, comprometimento emocional, confiança e lealdade. O estudo foi caracterizado como uma pesquisa de campo e abordagem quantitativa, abrangendo seis hipóteses sobre a influência das variáveis na lealdade dos clientes alunos. Como resultado da pesquisa foi identificado que investimento em uma filosofia de marketing de relacionamento é importante para o estabelecimento de uma relação atitudinal entre instituições educacionais e seus clientes. O atributo satisfação se mostrou como um grande diferencial na escolha da IES e um dos elementos necessários para a retenção e lealdade na educação do ensino superior na instituição escolhida.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing de Relacionamento. Retenção. Lealdade. Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento significativo da concorrência no setor educacional, as instituições educacionais percebem que não basta apenas conquistar clientes, é preciso retê-los, trazendo assim, para a sua realidade o conceito de marketing de relacionamento. (KOTLER; FOX, 1994) afirma que as instituições passaram a se conscientizar da importância do marketing, quando seus mercados passaram a sofrer mudanças, devido a novos concorrentes ou novas necessidades dos consumidores.

Bergamo, Farah e Giuliani (2007) argumentam que o setor educacional superior no Brasil alcançou um estágio de mercado competitivo em franca expansão. O mesmo relata que o mercado tem intensificado as suas atividades no meio particular, com um aumento do número de instituições privadas, mesmo considerando os investimentos advindos do governo com o propósito de aumentar a quantidade de instituições públicas de ensino superior. Além disso, é perceptível o problema com a evasão dos alunos que as IES tem enfrentado, além dos problemas convencionais, tendo agora que repensar suas estratégias. “A retenção (ou deserção), em grande parte das vezes, é motivada por ímpeto emocional” (GIULIANI; CAMARGO; GALLI, 2010, p. 135). O autor relata igualmente que estudos sobre a lealdade dos alunos podem contribuir para que as IES possam estabelecer estratégias adequadas de retenção que impactem na diminuição do índice de evasão no ensino superior.

“É crescente o número de instituições no Brasil que vêm adotando o marketing para cativar seus alunos” (GIULIANI, 2003, p. 111). Dentro desse contexto, Bergamo (2008) afirma que se pode

considerar a retenção do aluno por meio da gestão da lealdade, permitindo a sua sobrevivência em meio a um mercado de forte crescimento.

Sendo assim, é fundamental para a instituição privada, analisar os fatores e programar ações que levem à retenção dos clientes, garantindo a sua sobrevivência (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007), pois o aluno comprometido com a IES certamente terminará o seu curso e retornará para fazer outros cursos oferecidos, quer seja de extensão ou pós-graduação (GIULIANI; CAMARGO; GALLI, 2010).

O mercado educacional privado está sendo forçado a evoluir, entrando em uma fase de alta busca pela capacitação e profissionalização de sua gerência, deixando o estágio onde se encontravam como instituições autossustentáveis e sem preocupação com o público consumidor (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007). Partindo desse pressuposto, esse estudo apresenta como objetivo principal a análise do nível de lealdade dos clientes alunos de uma instituição privada de ensino superior, a partir do Modelo de Lealdade e Retenção proposto por Bergamo (2008). Para tanto, conceituou-se marketing de relacionamento e lealdade do consumidor, relacionando os temas em um contexto educacional, o que levou à identificar dos fatores de influência da lealdade dos alunos da instituição estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITUANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento, de acordo com Grönross (2009, p. 31), “baseia-se em uma ideia de cooperação confiante com clientes conhecidos”. Conforme Gummesson (2010, p. 22), “o marketing de relacionamento (MR) é geralmente descrito como uma abordagem para desenvolver clientes leais de longo prazo e, dessa forma, aumentar a lucratividade”. Em sua abordagem, o autor descreve também os principais conceitos que constituem o marketing de relacionamento, são eles: relacionamentos, redes e interação.

- **Relacionamentos – O relacionamento básico de marketing ocorre entre fornecedor e cliente, é uma díade, e exige que as partes estejam em contato uma com a outra.**
- **Rede – Conjunto de relacionamentos entre muitas partes, podendo se transformar em um modelo extremamente complexo.**
- **Interação – É o contato ativo entre as partes, seja em um relacionamento, nas díades ou redes complexas.**

“No marketing de relacionamento, procura-se manter um perfeito casamento entre clientes e fornecedores” (LAS CASAS, 2010, p. 25). Tratando sobre o mesmo assunto, (GIULIANI, 2003, p. 61) aborda que marketing de relacionamento “significa criar laços duradouros com os consumidores e fazê-los felizes em relação à empresa.” O autor comenta que esse relacionamento deve haver para evitar que os clientes abandonem a empresa no primeiro momento em que surge outra com uma oferta mais interessante. Além disso, é mais barato manter um cliente do que conquistar um novo. O autor afirma

que “o cliente encantado com os serviços, e que volta para comprar mais, vale mais do que dez clientes potenciais”.

Ainda sobre o marketing de relacionamento (GUMMESSON, 2010, p. 25) explica que, o marketing de relacionamento não é somente “mais uma mala de truques para capturar o consumidor. Ele oferece uma ampla gama de condições para uma administração e um marketing mais eficiente – e oportunidades de ganhar dinheiro”. “As empresas rendem-se às vontades dos clientes e procuram fazer o melhor que podem para conquistá-lo e mantê-lo” (LAS CASAS, 2010, p. 25).

Um cliente insatisfeito gera impacto negativo para a empresa, pois ele trará apenas reclamações sobre os serviços prestados, além disso, ele procura sempre proteger outros evitando que comprem os mesmos serviços. Um melhor conhecimento do cliente permite que a empresa ofereça um melhor serviço e assim obtenha uma redução na evasão dos clientes para outros concorrentes. É como (GIULIANI, 2003, p. 63) assegura, “cliente satisfeito fala bem do produto, da empresa e faz propaganda gratuita”. Esse tipo de técnica é geralmente utilizada por empresas que desejam obter sucesso no mercado. No entanto, não é fácil deixar um cliente satisfeito. (MELO; REIS, 2003) afirmam que a dificuldade em se prestar um bom atendimento se deve ao fato dos consumidores estarem mais exigentes a cada dia.

Sabe-se que o cliente é o alvo principal das empresas e/ou organizações e que sem ele não há razão para empreender um novo negócio, haja vista que são os clientes quem proporcionam lucros para as empresas. Sabe-se ainda que o comportamento dos clientes muda constantemente assim como a velocidade com que a informação chega até eles, desta forma temos cada vez mais clientes exigentes e conhecedores dos produtos e/ou serviços prestados e isso faz com que a preocupação das empresas em relação a busca por novas formas de conquistar ou mesmo manter os clientes já existentes aumente consideravelmente.

Assim, para um melhor entendimento desse estudo, será apresentada uma revisão literária que compõe os aspectos principais do tema e descreve o modelo que será trabalhado de forma que contribua para a consecução do objetivo desse trabalho.

2.1.1 Lealdade do consumidor

O marketing vem cada vez mais assumindo um novo papel, deixando de ser simplesmente uma ferramenta para atrair clientes. As empresas tem buscado satisfazer os desejos e necessidades dos seus clientes, desenvolvendo assim um relacionamento mais duradouro. (GIULIANI, 2003, p. 18), explica que existe uma diferença entre fidelidade e lealdade; na primeira os clientes são fiéis por acreditarem que esta é uma boa opção em determinado momento, apenas por conveniência, já a lealdade relaciona-se à convicção, pressupondo uma relação mais aprofundada.

A grande parte das empresas tem se empenhado em realizar o marketing de conquista, que visa encorajar novos negócios mediante promoções, oferecimento de descontos e reduções de preços (HOFFMAM; BATESON, et al., 2009). O autor conclui que o uso de tal estratégia leva à resultados

satisfatórios no curto prazo devido a falta de fidelidade do cliente à marca e, que tão logo a concorrência ofereça melhores descontos a evasão de clientes será maior do que os que ela havia atraído.

A lealdade do consumidor implica em estabelecer uma relação mais profunda com a empresa, pois envolve muito mais que um comportamento, envolve atitude. Segundo (BERGAMO, 2008), o primeiro entendimento sobre lealdade do cliente é que ela parte de aspectos atitudinais e o entendimento desses aspectos atitudinais é de extrema importância para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing de relacionamento.

E, nesse mesmo contexto, (GIULIANI, 2003, p. 61) assegura que “o cliente não compra produtos, compra os benefícios destes, portanto, não devemos vender produtos e sim entender qual a percepção dele em relação aos benefícios e surpreendê-lo com nosso atendimento. Essa atitude não é simplesmente a de uma venda, é a de encantá-lo”. A lealdade ocorre quando o consumidor demonstra um comportamento caracterizado pela aquisição contínua e frequente de produtos da mesma organização, postura essa influenciada, em parte, pela estratégia de relacionamento da firma (ANJOS NETO, 2003).

(GIANESI; CORRÊA, 1996) afirma que o tipo de relacionamento entre uma empresa de serviço e o cliente é um fator que afeta a sua competitividade.

O autor estabelece dois tipos de relacionamento, o que existe ligação formal entre a empresa e o cliente e, o relacionamento no qual existe uma ligação formal. Na ligação formal entre empresa e cliente, é possível perceber uma gama de benefícios que provém da frequência de compra do cliente, onde a empresa passa a conhecer o perfil do cliente, suas necessidades e uso que fazem dos serviços adquiridos. O autor traduz isso como um relacionamento mais intenso, que resulta no aumento da fidelidade do cliente. Mas ele afirma também que, tal estratégia não é sustentável por si só no longo prazo, embora essa tentativa de estabelecer uma relação formal com cliente contribua para criação e aumento da lealdade.

(KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 16) expõe que: “o encantamento do cliente cria um relacionamento emocional com um produto ou serviço, não apenas uma preferência racional”.

Do ponto de vista de (GIULIANI, 2003, p. 18), o marketing “vem exercendo papel principal de mantenedor de um relacionamento com fornecedores, funcionários, parceiros e, principalmente, com o mercado consumidor, prospects e clientes”, ou seja, o marketing está exigindo hoje muito além do que simplesmente proporcionar um produto ou serviço ao cliente.

“A busca pela lealdade do cliente se assemelha muito ao que é esquadrihado pelas instituições educacionais quando se pensa num programa de retenção de alunos” (BERGAMO, 2008, p.18). Para (GIANESI; CORRÊA, 1996, p. 74), “o que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente”.

(BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011, p. 49) descrevem que “a lealdade do cliente é motivada pela relação entre os benefícios relacionais e a qualidade do relacionamento. Partindo desse pressuposto, são definidos os antecedentes da lealdade, destacando-se: satisfação, qualidade percebida, confiança, comprometimento”.

- Satisfação: “a satisfação do cliente é a principal condição de sua fidelidade” (FIEDLER, 2011, p. 14). De acordo com (SILVA, et al., 2007, p. 257), “a satisfação do cliente não se resume à aquisição de produtos ou serviços, mas no relacionamento contínuo após a venda”.
- Qualidade percebida: o comportamento de escolha do consumidor é influenciado pela qualidade percebida do serviço, podendo determinar comportamentos tais como a sua continuidade e o grau de intensidade com o qual este cliente vai se relacionar com a organização (HENNING-THURAU; LANGER; HANSEN, 2001). Segundo (FIEDLER, 2011), a qualidade percebida é um componente da satisfação do cliente que, conseqüentemente, interfere na sua lealdade. (GIANESI; CORRÊA, 1996, p. 196) define a qualidade em serviços como “o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”.
- Confiança: é entendida como um antecedente direto de lealdade do estudante (HENNING-THURAU; LANGER; HANSEN, 2001).
- Comprometimento: o comprometimento desempenha um papel fundamental na relação entre o aluno e a instituição de ensino superior influenciando positivamente a lealdade do estudante (ANJOS NETO, 2003).

A respeito da lealdade do consumidor (GIULIANI, 2003, p. 18) descreve que “clientes leais fazem opção por convicção e não por conveniência”. Segundo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) as empresas estão buscando além das estratégias para se atrair novos clientes. Há uma nova visão sobre o relacionamento com os clientes, ao mesmo tempo em que as empresas estão se tornando mais seletivas com relação a escolha dos clientes para atendê-los, estão igualmente utilizando a gestão de relacionamento a fim de reter clientes atuais e assim construir relacionamentos de longo prazo e lucrativos.

2.1.2 Os desafios do marketing de relacionamento

(BERGAMO, 2008, p. 30) afirma que o marketing de relacionamento carece de aspectos teóricos mais profundamente definidos, no entanto, “na prática vem se estabelecendo como um paradigma para a moderna administração de marketing”.

Com o surgimento de novas tendências no cenário mercadológico, o marketing vem sofrendo grandes mudanças. As empresas já não podem ficar confiantes quanto a sua participação no mercado e sua posição competitiva, porque a concorrência pode surgir inesperadamente (SILVA, et al., 2007). “A competição é intensa” (HOFFMAM; BATESON, et al., 2009, p. 438) e a globalização tem influência muito grande nas escolhas, estilo de vida, necessidades e desejos dos clientes, a rapidez com que a informação chega até eles, a nova era digital, tudo isso faz com que surjam novos desafios estratégicos de marketing e isso faz com que as empresas se tornem mais preocupadas em buscar novas maneiras de conquistar ou mesmo manter os clientes já existentes. “As IES precisam começar a preocupar-se também, como qualquer outro setor que enfrente aumento da concorrência, com a retenção de seus alunos” (SCAGLIONE; PIZA, 2011, p. 174).

Segundo (SILVA, et al., 2007, p. 249), o desafio do marketing “é decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos

possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente” . Já de acordo com (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 17) “a grande meta da gestão de relacionamento com o cliente é produzir um alto valor do cliente”.

O conceito de retenção de clientes tem se tornado cada vez mais importante e, compreender as táticas e/ou estratégias para reter clientes tem sido muito útil para as IES. A retenção do cliente “refere-se a concentrar os esforços de marketing da empresa na base de clientes que ela possui” (HOFFMAM; BATESON, et al., 2009, p. 437). O autor reforça ainda a ideia de que as empresas tem procurado satisfazer os seus clientes atuais a fim de estabelecer relacionamentos de longo prazo.

Atrair e reter bons clientes não são tarefas das mais simples, (SILVA, et al., 2007) afirma que está cada vez mais difícil as organizações conquistarem novos clientes e tornando-se cada vez mais fácil perder os que já possui, por isso se faz necessário trabalhar o marketing de relacionamento na empresa. A pós-venda pode ser considerada um ponto importante para se conquistar a lealdade do cliente, mas antes de tudo precisa ser dado o primeiro passo: conhecer os clientes e identificá-los, e é aqui que está o grande desafio, mas desta forma, será possível então, estabelecer estratégias adequadas de marketing visando alcançar cada cliente potencial para a empresa e/ou organização.

Em relação a estratégia de encantamento do cliente, (MELO; REIS, 2003) apontam que a grande estratégia do encantamento do cliente reside na maneira que é dada no seu atendimento, devendo constituir-se na essência da filosofia de cada empresa e dos seus colaboradores internos.

De acordo com (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), as empresas devem enxergar seus clientes como um patrimônio que deve ser cuidadosamente administrado e maximizado, no entanto, nem todos eles, nem mesmo todos os clientes fiéis, são considerados bons investimentos. Os autores afirmam também ainda na (p. 17), que “alguns clientes fiéis podem não ser lucrativos e alguns clientes não fiéis podem ser lucrativos”. Cabe a cada empresa identificar quais dos seus clientes proporcionam bons lucros e quais clientes não trazem investimento. Na dúvida, mantenha-se longe dos clientes pequenos e irregulares.

Cada um dos grupos acima requer uma estratégia diferenciada de gestão de relacionamento. Os estranhos representam o grupo de clientes com baixa lucratividade e pouca fidelidade projetada. A melhor estratégia de gestão de relacionamento para esse grupo é não investir nada neles. As borboletas representam o grupo de clientes com alta lucratividade, porém, não se encaixam no grupo de clientes fiéis. “A empresa deve beneficiar-se das borboletas enquanto puder. Ela deve utilizar promoções relâmpago para atraí-las, criar transações satisfatórias e lucrativas com elas e depois parar de investir nelas até a próxima vez que se aproximarem” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 17).

O mesmo autor explica que os amigos verdadeiros são o tipo de clientes com alta lucratividade e alta fidelidade projetada. A empresa deve fazer investimentos contínuos em relacionamento a fim de encantá-los, retê-los e cultivá-los. A empresa deve trabalhar de forma que esse tipo de cliente retorne regularmente e fale sobre suas experiências, da satisfação com o produto. E, por fim, tem-se o grupo

das sarnas, são clientes altamente fiéis, apesar disso, são pouco lucrativos, são talvez o grupo mais problemático. “A empresa deve ser capaz de aumentar a lucratividade desses clientes vendendo-lhes mais, elevando suas taxas ou reduzindo os serviços a eles. Contudo, se não puderem se tornar lucrativos, eles devem ser dispensados” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.2 RELACIONANDO MARKETING DE RELACIONAMENTO E LEALDADE NO CONTEXTO EDUCACIONAL

A busca pela educação superior no Brasil tem elevado a um patamar recorde o número de instituições privadas instituídas a partir do final da década de 90. As instituições de ensino superiores (IES) privadas representam 90% do total de IES Brasileiras onde se concentram cerca de 1,2 milhões de novos alunos todos os anos (SCAGLIONE; PIZA, 2011). Contudo, o marketing de relacionamento e lealdade no contexto educacional tem sofrido diversas mudanças em face a grande concorrência que existe no setor da educação. Estudos mostram que, o setor privado enfrenta além dos problemas convencionais com o preenchimento de suas vagas, um grave problema com a evasão escolar no ensino superior (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007) e, mesmo sendo poucos os estudos que buscam uma ligação entre as abordagens do marketing e da educação, segundo (BERGAMO, 2008), esse tema tem sido foco de estudo de diversos autores tanto no exterior como no Brasil.

O autor continua afirmando na p. 19 que, “a utilização da lealdade na organização educacional merece um estudo mais aprofundado, já que no setor de prestação de serviços existe uma grande propensão para serem utilizadas estratégias de marketing que focam um relacionamento mais estreito com o consumidor”.

“Estudos sobre a satisfação do estudante e sobre a lealdade do aluno podem contribuir para o estabelecimento de estratégias adequadas de retenção pelas IES” (GIULIANI; CAMARGO; GALLI, 2010, p. 130).

“O ciclo de vida do relacionamento do cliente é baseado na crença de que a capacidade do fornecedor em satisfazer as necessidades e cumprir as promessas determinam as chances de manter o cliente” (GUMMESSON, 2010, p. 260 – grifo do autor). Dessa forma, o marketing de relacionamento, quando bem trabalhado nas instituições constrói o que chamamos de retenção e lealdade, e tal processo visa o longo prazo. O autor (BERGAMO, 2008, p. 32) assegura que “a retenção de clientes é a base para o marketing de relacionamento”. A retenção de clientes pode ser considerada a chave para o sucesso de uma organização.

Em um enfoque voltado para o programa de fidelização (MELO; REIS, 2003) aponta que tais programas envolvem um horizonte maior e que seu sucesso dependerá das condições em que se encontra a organização no momento de desenvolvê-lo, sendo essencial o apoio da alta gerência, o foco no cliente e o envolvimento dos funcionários. É preciso conhecer o cliente melhor que qualquer outra empresa e buscar cumprir o que é prometido.

(BERGAMO, 2008) alega que, a percepção do lucro é um importante argumento a favor

da retenção de clientes. Segundo o autor (MELO; REIS, 2003) a obtenção de clientes mais fiéis é o resultado na prática de uma estratégia contínua baseada no relacionamento que, conseqüentemente, proporcionará maiores lucros a empresa.

Diante deste cenário, muitas instituições educacionais tomam decisões relativas a seus programas, preços, comunicação e distribuição sem considerar os seus inter-relacionamentos e efeitos nos clientes, adotando táticas de marketing de massa a fim de aumentar a sua base de clientes, o que quase sempre resulta em poucos efeitos (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007).

Nessa busca pela sobrevivência no mercado educacional superior, as instituições precisam gerar recursos, no entanto, (BERGAMO, 2008) alega que essa geração de recursos tem sido afetada por dois fatores que vem acompanhando o crescimento da quantidade de IES, sendo eles, a dificuldade no preenchimento das vagas e a evasão dos alunos. “Mercadologicamente, evitar a evasão dos clientes-alunos parece estar intimamente ligado com questões referentes aos elementos retenção de clientes e lealdade de clientes” (BERGAMO, 2008, p. 61). Mas de acordo com (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007) não basta que as instituições atuem com políticas de marketing somente no momento de captar novos alunos, é preciso ainda uma atuação do marketing que busque priorizar um relacionamento duradouro entre os diferentes públicos de interesse da instituição.

(SCAGLIONE; PIZA, 2011, p. 178) afirmam que “o marketing, no contexto universitário, é praticado fundamentalmente pela boa relação entre alunos e docentes, principalmente em sala de aula”. E assegura também que, nessa relação, o papel do aluno como agente de marketing é decisivo na divulgação da IES, levando para a sociedade os seus aspectos positivos e também os negativos.

2.3 MODELO DE LEALDADE E RETENÇÃO DE ALUNOS PARA IES

O modelo de Lealdade e Retenção de Alunos para IES (BERGAMO, 2008), foi desenvolvido com base nos modelos RQSL de (HENNING-THURAU; LANGER; HANSEN 2001) e de Integração do Estudante, de (TINTO, 1993).

No modelo RQSL, a lealdade do estudante é determinada diretamente por três construções complexas: a qualidade percebida dos alunos sobre o serviço prestado, a confiança no pessoal da instituição, e alunos estudantes comprometidos com a instituição. O modelo considera, além disso, outras variáveis, objetivando uma melhor compreensão da lealdade e dos processos envolvidos (HENNING-THURAU; LANGER; HANSEN, 2001). No modelo de Integração do Estudante, (TINTO, 1993) trabalha o conceito de comprometimento utilizando três aspectos centrais, o comprometimento com o trabalho, comprometimento com a família, e os estudantes, comprometimento com a atividades não universitárias.

O modelo (BERGAMO, 2008) possui um enfoque voltado para o nível de lealdade e retenção de alunos em Instituições do Ensino Superior apresentando as seguintes variáveis e aspectos: satisfação, qualidade percebida, integração social, integração acadêmica, comprometimento cognitivo,

comprometimento com as metas, comprometimento com atividades profissionais, comprometimento com a família, comprometimento com atividades não universitárias, comprometimento emocional, confiança e lealdade.

Como fora abordado anteriormente, o setor privado enfrenta um grave problema com a evasão escolar no ensino superior e saber como combater essa evasão é o ‘calcanhar de Aquiles’ das instituições educacionais privadas, afirma (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007). “Muitas empresas têm dispensado a maior parte de seus esforços de marketing para atrair clientes em vez de manter os que já têm” (HOFFMAM; BATESON, et al., 2009, p. 438). No entanto, esse modelo serve como ferramenta para que as instituições de ensino superior procurem observar a lealdade do cliente aluno como sendo um objetivo estratégico, de forma que o aluno corresponda positivamente aos fatores identificados (BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011).

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado com base na pesquisa de campo, com abordagem realizada por meio do método quantitativo, fundamentado na utilização de análise estatística, admitindo assim, certa margem de erro nas conclusões. O trabalho abrange as hipóteses definidas no Quadro 1, apresentado abaixo.

QUADRO 1 - HIPÓTESES DO MODELO DE LEALDADE E RETENÇÃO DE ALUNOS PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.

Hipóteses	Descrição
H1	A satisfação influencia positivamente a lealdade do cliente.
H2	A Qualidade percebida influencia positivamente a lealdade do cliente.
H3	O nível de Comprometimento emocional influencia positivamente a lealdade do cliente.
H4	A Confiança influencia positivamente a lealdade do cliente.
H5	O nível de lealdade do cliente aluno na FADBA é baixo.
H6	O Comprometimento com as metas acadêmicas influencia positivamente a lealdade do cliente aluno.

FONTE: Elaborado pelos autores, a partir de Bergamo (2008).

Utilizando o Modelo de Lealdade e Retenção de Alunos para IES (BERGAMO, 2008), a pesquisa foi estruturada em duas partes. Primeiramente, foram abordadas questões referentes a informações pessoais e acadêmicas dos respondentes (idade, gênero, estado civil, número de filhos, raça e renda familiar mensal, responsável pelo pagamento da mensalidade) configurada na forma de questionário.

Em geral, os pesquisadores quantitativos investigam as relações entre duas ou mais variáveis que podem ser classificadas de muitas maneiras (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008). Portanto, a segunda parte envolve o relacionamento entre a lealdade, confiança e comprometimento emocional com as variáveis: satisfação, qualidade percebida, integração social, integração acadêmica e comprometimento cognitivo, conforme o modelo de (BERGAMO, 2008). Todas essas variáveis foram desenvolvidas a partir

de um instrumento de pesquisa construído com base na escala tipo Likert, que consiste em um conjunto de itens exibidos em forma de afirmações, onde os respondentes externam sua reação indicando quanto se está de acordo com as afirmações apresentadas e, para tanto, adotou-se a escala de cinco pontos, que varia de (1) discordo totalmente até (5) concordo totalmente (MARTINS; THEÓFILO, 2007), utilizada nas questões que mensuravam lealdade, confiança e comprometimento e, ainda com legenda variando de (1) deficiente até (5) ótimo, nas questões que mensuravam a qualidade percebida.

O Quadro 2 sintetiza, para cada uma das variáveis definidas por (BERGAMO, 2008), as questões utilizadas no instrumento de coleta de dados.

QUADRO 2 - VARIÁVEIS DO MODELO DE LEALDADE E RETENÇÃO DE ALUNOS PARA (IES)

VARIÁVEL	QUESTÕES REFERENTES
Lealdade	Eu recomendaria a IES (Instituição de Ensino Superior) para outras pessoas
	Estou muito interessado em manter o contato com minha IES após concluir meu curso
Satisfação	Se tivesse que escolher novamente, escolheria esta IES
	Estou muito interessado em participar de grupos de ex-alunos desta IES
Confiança	Se percebesse alguém criticando negativamente esta IES, eu a defenderia
	Estou nesta IES somente por conveniência
Comprometimento Emocional	Em termos gerais, estou satisfeito com a IES
	Minhas expectativas quando entrei estão plenamente satisfeitas
Comprometimento Cognitivo	Esperava mais desta IES
	Esta IES cobra uma mensalidade justa, pelo que oferece
Comprometimento com objetivos acadêmicos	A imagem que esta IES possui perante a sociedade é importante para mim
	A IES usa integridade em todas as suas condutas
Integração Acadêmica	Está claro que os funcionários sempre agem no interesse do aluno
	Eu confio plenamente nos professores e funcionários da IES
Integração Social	Percebo flexibilidade por parte da IES e dos seus funcionários
	Eu me sinto muito ligado (a) à minha IES (amizades criadas, relacionamentos afetivos, vida profissional iniciada ou melhorada a partir dela)
Comprometimento com Outras Atividades	Eu me sinto muito ligado (a) ao meu curso na minha IES
	Eu estou orgulhoso por estudar nesta IES
Integração Social	Eu me sinto comprometido com esta IES
	Escolhi esta IES por razões práticas (proximidade, custo, fácil transporte)
Comprometimento com Outras Atividades	Não saio desta IES porque seria muito trabalhoso ou caro ir para outra
	Estar nesta IES é importante, pois seria muito incerto ir para outra
Comprometimento com Outras Atividades	Quando eu coloco um objetivo de vida para mim, eu sempre consigo atingi-lo
	Entre no meu curso porque quero seguir nesta profissão
Comprometimento com Outras Atividades	Minha IES oferece muitas oportunidades de eventos acadêmicos e cursos extracurriculares e de extensão
	Ao avaliar minhas notas e desempenho nas disciplinas, me considero um ótimo aluno
Comprometimento com Outras Atividades	Participo de grupos acadêmicos (grupos de pesquisa, diretórios)
	Frequento sempre a biblioteca, mesmo quando não há trabalhos a entregar
Comprometimento com Outras Atividades	Tenho fácil acesso a professores, para conselhos, tirar dúvidas ou conversas informais
	Minha IES realiza muitos eventos sociais e de integração entre os alunos
Comprometimento com Outras Atividades	Quando há eventos sociais, participo sempre
	Faço parte de grupos de estudos com colegas de turma
Comprometimento com Outras Atividades	Tenho contatos regulares com colegas de turma fora da IES e Sala de Aula
	Tenho contato regulares com professores fora da IES e da Sala de Aula
Comprometimento com Outras Atividades	Considero hobbies, passatempos e lazer tendo muita importância na minha vida
	Tenho sempre contato com meus familiares diretos enquanto estudante universitário
Comprometimento com Outras Atividades	Sou responsável direto sobre minha família (cônjuge e filhos)
	Meu emprego me atrapalha no desenvolvimento dos meus estudos
Comprometimento com Outras Atividades	Meu estágio me atrapalha no desenvolvimento dos meus estudos

VARIÁVEL	QUESTÕES REFERENTES
Qualidade Percebida	Corpo de Professores da IES
	Pessoal de Apoio Acadêmico (Coordenador de seu Curso)
	Pessoal de Apoio Acadêmico (Diretores)
	Pessoal de Apoio Acadêmico (Outros profissionais)
	Ouvidoria
	Capelania Universitária
	Infra-estrutura de ensino (Sala de Aula)
	Infra-estrutura de ensino (Prédio de Aulas)
	Infra-estrutura de ensino (Tecnologia em Sala - Audiovisuais)
	Biblioteca
	Estacionamento
	Acesso à Tecnologia (Laboratório de Informática)
	Acesso à Tecnologia (Intranet)
	Acesso à Tecnologia (Internet Campus)
	Acesso à Tecnologia (Site da IES)
	Acesso à Tecnologia (Moodle)
	Serviços Administrativos (Caixa)
	Serviços Administrativos (Secretaria)
	Serviços Administrativos (Financeiro)
	Serviços Administrativos (Tesouraria)
	Serviços Administrativos (Direção Administrativa)
	Serviço de Assistência Social ao aluno
	Cuidado dos funcionários e professores com o estudante (Atenção, Cortesia, Simpatia)
Grade Curricular	
Métodos de Avaliação	
Penetração no Mercado de Trabalho (Estágios)	
Penetração no Mercado de Trabalho (Empregabilidade dos formandos)	

FONTE: Adaptado a partir de Bérnago (2008).

Os alunos respondentes são compostos por uma amostra dos estudantes dos cursos de Administração, Pedagogia, Psicologia, Teologia, Fisioterapia e Enfermagem da FADBA, uma IES privada. A pesquisa gerou 306 questionários levando em consideração a proporção através da quantidade de alunos por turma. A fórmula utilizada para o cálculo da amostra foi feita com base na estimativa da proporção populacional, com um grau de confiabilidade de 95% (noventa e cinco por cento) e uma margem de erro de 5% (cinco por cento) para mais ou para menos, sendo a amostra escolhida por conveniência.

A caracterização da amostra foi efetivada por meio de uma análise estatística de informações pessoais e acadêmicas dos respondentes e, para justificar o relacionamento entre as variáveis foram calculados os coeficientes de correlação linear de Pearson.

A análise de Regressão Múltipla (AAKER; KUMAR; DAY, 2001), foi utilizada no estudo do relacionamento entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes. Este procedimento estatístico foi escolhido por ser um processo potente e também pela sua flexibilidade para analisar relações associativas entre uma variável métrica dependente e uma ou mais variáveis independentes, assim como determinar a intensidade dessa relação e prever valores (MALHOTRA, 2006).

As análises estatísticas dos dados foram realizadas no software SPSS Statistics 17.0. Esta ferramenta informática foi escolhida por ser poderosa e comumente utilizada para realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar seus resultados em segundos (PEREIRA, 2004).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na seção 4.1 é apresentada a caracterização da amostra utilizando os resultados da análise exploratória dos dados obtidos. Na seção 4.2 é apresentada a análise da consistência do instrumento de pesquisa com base na realização do cálculo do Alfa de Cronbach (MALHOTRA, 2006). Na seção 4.3 é apresentada a análise dos dados, onde foram extraídas as respostas para o problema proposto (ANDRADE, 2007). Na seção 4.3.1 é abordado sobre o estudo do relacionamento entre a confiança e qualidade percebida do modelo de Bergamo (2008), na seção 4.3.2, tem-se o estudo do relacionamento entre o comprometimento emocional e as variáveis do modelo de Bergamo (2008) e, na seção 4.3.3 é apresentado o estudo da relação entre lealdade e as variáveis do modelo de Bergamo (2008). A análise das hipóteses deste modelo apresentadas no (Quadro 1) é apresentada na seção 4.4, onde é relatado se os resultados do teste estatístico foram ou não significantes (CRESWELL, 2010).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Conforme o modelo de Bergamo (2008), caracteriza-se a amostra mediante as informações pessoais e acadêmicas dos respondentes, definidas no Quadro 2.

A maioria dos respondentes é do sexo feminino (55,2%), sendo 43,4% do sexo masculino. As idades médias dos respondentes são iguais a 23,37 anos, tendo uma mediana de 22 anos, sendo que as idades dos respondentes variam entre 16 a 50 anos, mostrando uma distribuição por faixa etária com resultados bem distintos.

Quanto ao estado civil, a maioria declarou ser solteiros (72,9%), 25,5% são casados, 7% são divorciados e apenas 11,8% do total de respondentes declararam ter filhos, sendo que, dentre os casados foram 43,59% e dentre os divorciados 50%.

Em se tratando da raça ou grupo étnico, a predominância é de pardos com representação de (51,3%), 29,4% declararam brancos e outros 16,3% afirmaram serem negros.

Em relação a renda familiar, os grupos predominantes foram de renda até R\$ 999,00 (novecentos e noventa e nove reais) representando (36,6%) e renda entre R\$ 1.000,00 (hum mil reais) e R\$ 1.999,00 (hum mil novecentos e noventa e nove reais), equivalente a (29,4%), apenas 4,9% do grupo analisado disseram ter renda maior que R\$ 4.000,00 (quatro mil reais). Do total de respondentes, 41,2% afirmam ser responsáveis pelo pagamento total da mensalidade, 17% de parte da mensalidade, 14,7% afirmaram ser bolsistas e 24,8% declararam não ser responsáveis pelo pagamento da mensalidade. Em contrapartida, 69% afirmaram não trabalhar profissionalmente, 15,7% estagiários e, somente 14,7% trabalham profissionalmente, sendo que desse percentual, apenas 8,5% trabalham em turno integral.

A maior parte do grupo advém de escola pública, tendo uma representatividade de (62,4%), 31,7% declarou vir de escola particular, 2,3% de escola confessional e apenas 1% advém de escola técnica. Quanto a representatividade por curso, temos Administração, que possui uma representatividade de

14,7%, Enfermagem (20,9%), Fisioterapia (13,4%), Pedagogia (11,4%), Psicologia (17,3%) e o curso de Teologia com (22,2%). A maioria dos respondentes estuda no turno matutino (41,8%), no qual 24,2% dos respondentes são do turno vespertino e 33,3% pertencentes ao turno noturno.

4.2 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A confiabilidade das variáveis foi avaliada por meio da realização do cálculo do Alfa de Cronbach, média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir os itens da escala, uma das ferramentas mais utilizadas para analisar a consistência interna das escalas (MALHOTRA, 2006), no qual todas apresentaram índices de confiança desejáveis.

De acordo com (MALHOTRA, 2006), numa variação entre 0 e 1, coeficientes Alfa de Cronbach acima de 0,6 indicam uma confiabilidade satisfatória dos itens analisados. Ao analisar a consistência das escalas do instrumento de pesquisa, pode-se concluir que em relação aos valores dos coeficientes Alfa de Cronbach, o questionário alcançou um alto índice de confiabilidade, representado por um coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,811.

4.3. ANÁLISE DOS DADOS

4.3.1 *Estudo do relacionamento entre a confiança e qualidade percebida do modelo de Bergamo (2008)*

A análise dessa relação entre as variáveis mostrou que a qualidade percebida apresenta uma correlação positiva e significativa ($R = 0,557$) com a confiança, indicando que quanto maior a qualidade percebida, maior será a confiança na IES. A análise apresentou um índice de significância $< 0,01$, indicando uma relação linear entre as variáveis.

O de determinação associado ao ajuste, apresentou que cerca de 31% da variação total da “Confiança” pode ser atribuída a “Qualidade Percebida”. O índice do fator de inflação da variância (VIF), encontrado na relação dessas variáveis foi inferior a 2,0, sendo considerado aceitável, indicando que a multicolinearidade na relação dessas variáveis não é um problema.

Vale salientar que, realizado o diagnóstico do modelo, foi necessário utilizar uma mudança de escala na variável “Confiança” para resolver um problema de multicolinearidade apresentado pela mesma. Como essa mudança não provocou alterações na significância dos testes sobre os coeficientes do modelo, optou-se então, por continuar com os dados da confiança em sua escala original.

4.3.2 *Estudo do relacionamento entre o comprometimento emocional e as variáveis do modelo de Bergamo (2008)*

Mediante o coeficiente de correlação de Pearson (R), realizou-se a comparação dos resultados buscando a correlação entre os atributos com a variável “Comprometimento Emocional”, em que todas as correlações apresentaram significância a um nível $< 0,01$, indicando um relacionamento linear. As

variáveis que apresentaram maior influência com o comprometimento emocional foram Confiança ($R = 0,535$) e Qualidade Percebida ($R = 0,509$).

Verifica-se que o coeficiente de correlação de Pearson (R), apresentou relacionamento entre as variáveis independentes e a dependente, estando linearmente associada, com um grau de 65,3%. A qualidade do ajuste do modelo foi considerada boa ($R^2 = 42,7\%$).

O índice de tolerância para o modelo analisado foi de 0,660 para “Confiança”, 0,587 para “Integração Acadêmica”, 0,550 para “Integração Social”, 0,971 para “Comprometimento com Outras Atividades” e 0,594 para “Qualidade Percebida”. Os valores identificados do fator de inflação da variância (VIF) para as variáveis regressoras foram inferiores a 2,0, sendo considerados aceitáveis, indicando que a multicolinearidade no presente estudo não é um problema.

Todos os coeficientes de regressão demonstraram ser positivos indicando que associado a melhora na pontuação de cada uma delas, acontece um aumento no nível de comprometimento emocional. Diante dos resultados, conclui-se que é direta e significativa a relação do comprometimento emocional com as variáveis do modelo.

4.3.3 Estudo da relação entre lealdade e as variáveis do modelo de Bergamo (2008)

Ao analisar a relação das variáveis que estão relacionadas com a variável dependente “Lealdade do Aluno”, constatou-se que, a maioria dos coeficientes de correlação de Pearson (R), apresentou uma significância $< 0,01$, indicando uma relação linear, com exceção da variável “Comprometimento Cognitivo”, que apresentou um índice de significância de 0,195, índice considerado alto demonstrando uma baixa linearidade, além de apresentar um baixo coeficiente de correlação com a “Lealdade” ($R = 0,050$), levando a opção de removê-la do modelo.

Verificou-se que as variáveis que apresentaram maior influência com a lealdade foram Satisfação ($R = 0,607$), Comprometimento Emocional ($R = 0,579$) e Qualidade Percebida ($R = 0,500$). O coeficiente de determinação múltipla (R^2), resultante da análise de regressão, apresentou um índice de 45,5%, expressando a relação com as dimensões preditoras.

Os índices de multicolinearidade, calculados pelas ferramentas de Tolerância e VIF, apresentaram, respectivamente: 0,582 e 1,718 para “Satisfação”, 0,298 e 3,361 para “Confiança”, 0,340 e 2,939 para “Qualidade Percebida”, 0,155 e 6,470 para “Comprometimento Emocional” e 0,855 e 1,169 para “Comprometimento com as Metas Acadêmicas”.

De acordo com o referencial teórico, a Lealdade possui antecedentes que a influenciam positivamente, sendo eles, “Confiança”, “Satisfação”, “Qualidade Percebida” e “Comprometimento”, em contrapartida, no estudo aplicado na FADBA, apresentou que a Confiança influencia de modo negativo na lealdade do cliente aluno.

4.4 TESTE DAS HIPÓTESES

Das seis hipóteses propostas neste trabalho, quatro (4) foram comprovadas, mostrando que houve influência entre os construtos, sendo as demais não confirmadas.

A satisfação do cliente aluno influenciou positivamente a sua propensão a lealdade ($\beta = 0,433$, $t = 7,103$, $\text{sig.} = 0,000$), confirmando assim a hipótese H1 (A satisfação influencia positivamente a lealdade do cliente).

A qualidade percebida também influenciou positivamente a propensão a lealdade do cliente aluno ($\beta = 0,072$, $t = 0,784$, $\text{sig.} = 0,434$), confirmando a hipótese H2 (A Qualidade percebida influencia positivamente a lealdade do cliente).

O comprometimento emocional influencia positivamente a propensão a lealdade do cliente aluno ($\beta = 0,373$, $t = 2,390$, $\text{sig.} = 0,018$), confirmando a hipótese H3 (O nível de Comprometimento emocional influencia positivamente a lealdade do cliente).

A confiança do cliente aluno influencia negativamente a sua propensão a lealdade ($\beta = -0,011$, $t = -0,152$, $\text{sig.} = 0,879$), não confirmando a hipótese H4 (A Confiança influencia positivamente a lealdade do cliente).

O coeficiente de determinação múltipla (R^2), resultante da análise de regressão, apresentou um índice de 45,5%, indicando que o nível de lealdade do cliente aluno não é baixo, no entanto, este índice não caracteriza a lealdade em um nível alto, apresentando-se, portanto em um nível intermediário, não confirmando a hipótese H5 (O nível de lealdade do cliente aluno na FADBA é baixo).

O comprometimento com as metas acadêmicas influencia positivamente a propensão a lealdade ($\beta = 0,147$, $t = 2,871$, $\text{sig.} = 0,05$), confirmando a hipótese H6 (O Comprometimento com as metas acadêmicas influencia positivamente a lealdade do cliente aluno).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar o nível de lealdade dos clientes alunos da FADBA verificando as relações existentes entre confiança, satisfação, comprometimento, qualidade percebida e lealdade, com base no modelo proposto por (BERGAMO, 2008).

Após serem realizadas a coleta e as análises estatísticas dos dados, percebe-se que a IES analisada não prioriza o marketing de relacionamento, a retenção de seus clientes e a lealdade do cliente aluno, embora haja estudos comprovando a importância dessas temáticas para o sucesso das empresas atuais. A lealdade no contexto educacional ainda é tratada por muitos como um acontecimento de difícil alcance (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007).

No estudo, identificou-se uma propensão a lealdade dos alunos da FADBA, ligada apenas a satisfação e ao comprometimento emocional. A qualidade percebida, a confiança e o comprometimento com a meta de colação de grau possuem influencia bem menor na lealdade do cliente aluno, sendo que o comprometimento com a meta de colação de grau apresenta, dentre as três, maior nível relacionais.

Tal fato deverá implicar em algumas ações de marketing e/ou estratégias de marketing que desenvolvam instrumentos que visem não só a conquista de novos clientes, mas, principalmente, a retenção desses clientes. (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007) afirma que muitas instituições educacionais não consideram os seus inter-relacionamentos e efeitos nos clientes ao tomarem decisões relativas a seus programas, preços, comunicação e distribuição, adotam táticas de marketing de massa com a finalidade de aumentar a sua base de clientes, o que resulta em poucos efeitos na maioria dos casos.

Diferente do que fora proposto no modelo de (BERGAMO, 2008), bem como alguns resultados apresentados em modelos anteriores, não foi encontrado nesse estudo uma relação entre a qualidade percebida e a confiança. Em contraste, o estudo apontou uma baixa percepção da qualidade percebida do aluno em relação a lealdade, possivelmente esse também foi um dos fatores que fez com que o nível de confiança fosse tão baixo, uma vez que no estudo não foi encontrado uma relação significativa entre essas variáveis. A qualidade percebida pelos alunos é um diferencial na escolha da IES. (GIULIANI; CAMARGO; GALLI, 2010) salienta que a qualidade deve ser considerada pela percepção do estudante, do que para ele é importante em termos de qualidade e, não indicada por padrões e referências da instituição.

Dentre os aspectos abordados ao ensino e que merecem maior relevância encontram-se os setores administrativos, sendo considerados fundamentais aos alunos na percepção da qualidade e confiança na instituição. Outro ponto que merece destaque são os representantes da mesma, envolvendo não só os gestores, mas todo o grupo que mantém constantemente um contato direto com o alunado. A atuação desses gestores, dos colaboradores, corpo de funcionários da instituição como pessoas amigáveis e acessíveis é um item que poderia merecer um trato especial no que diz respeito ao envolvimento com os clientes alunos por meio da atenção, empatia e confiabilidade. O estudo apontou que a variável confiança em relação ao comprometimento emocional é alta, comparada as demais variáveis. A pesquisa apontou que os professores e coordenadores de curso são acessíveis e amigáveis no trato com os alunos e, no que diz respeito a satisfação, a maioria dos respondentes, em termos gerais, estão satisfeitos e acreditam na importância da imagem da IES perante a sociedade.

O estudo identificou ainda que o nível de propensão a lealdade do estudante da FADBA é intermediário, isso se deve ao baixo nível de confiança do aluno com relação as suas ações e condutas, identificado no estudo. No modelo de Bergamo (2008) o atributo confiança influencia positivamente a propensão a lealdade, isso mostra que deve ser levado em consideração a confiança do aluno na IES, funcionários e professores, pois quanto mais confiança o aluno tiver na faculdade pode-se aumentar o nível de propensão a lealdade, sendo que, o que manteve esse nível intermediário foi o nível de satisfação e o comprometimento emocional do aluno, que está relacionado as ligações de amizade, a importância da construção da vida profissional iniciada a partir dela, dentre outros aspectos.

Tendo em vista algumas situações analisadas durante o desenvolvimento do trabalho, sugere-se aqui a valorização de alguns dos construtos apresentados, como a confiança, a qualidade percebida

e outros que foram abordados na análise dos dados, sendo identificados como possuindo baixa ou nenhuma relação com a lealdade dos clientes alunos.

Apesar do rigor do método aplicado nessa pesquisa, e de algumas limitações tais como: a falta de tempo para aplicar o estudo em outras instituições concorrentes na região do Recôncavo Baiano, na qual a IES está situada, a fim de comparar o nível de propensão a lealdade dos alunos entre elas, ou até mesmo a dificuldade financeira e espacial para realizar a mesma pesquisa em outras instituições na rede da qual a instituição analisada faz parte, conclui-se que a partir do mesmo foi possível enxergar pontos fundamentais que servirão de base para a organização trabalhar o marketing de relacionamento no sentido gerencial, a fim de aperfeiçoar as relações da empresa com o aluno.

Visando a continuidade dos estudos referente ao tema abordado, espera-se que o estudo sirva de grande auxílio na gestão do marketing de relacionamento em outras instituições de ensino superior e que sirva ainda de motivação para que outros pesquisadores trabalhem com mais estudos na área da lealdade, pois a evasão é um assunto comum a todo o público de gestores de ensino superior (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007).

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. Trad. Reynaldo Cavaleiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, M. M. D. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANJOS NETO, M. R. **Construção e Teste de um Modelo Teórico de Marketing de Relacionamento para o Setor de Educação. Dissertação, Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração**. Universidade Federal de Pernambuco: Recife, 2003.
- BERGAMO, F. V. D. M. **A lealdade do estudante baseada na qualidade do relacionamento: uma análise em instituições de ensino superior. Dissertação de (Mestrado Profissional em Administração)**. Universidade Metodista de Piracicaba, 2008. 146 p.
- BERGAMO, F. V. D. M.; FARAH, O. E.; GIULIANI, A. C. A lealdade no contexto do mercado da educação superior. **5º Congresso de Pós-graduação**, Piracicaba, SP, outubro 2007. UNIMEP.
- BERGAMO, F. V. D. M.; GIULIANI, A. C.; GALLI, L. C. D. L. A. Modelo de Lealdade e retenção de alunos para instituições de ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. **BBR – Brazilian Business Review**, Vitória, v. 8, n. 2, p. pp. 43-66, abril-junho 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FIEDLER, L. **O impacto da qualidade percebida e da autocongruência com a marca na lealdade dos alunos de instituições de ensino superior**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2011.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

- GIULIANI, A. C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.
- GIULIANI, A. C.; CAMARGO, S. H. C. R. V. D.; GALLI, L. C. D. L. A. A Lealdade do Estudante baseada na Qualidade do Relacionamento: uma Análise comparativa dos estudantes de Administração de região de Campinas com a região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 128-153, maio-agosto 2010.
- GRÖNROSS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Trad. Arlete Simille Marques e Cláudia Mello Belhassof. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. Trad. Heloísa Fontoura. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HENNING-THURAU, T.; LANGER, M. F.; HANSEN, U. Modeling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 4, p. 331-344, 2001.
- HOFFMAM, K. D. et al. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. Trad. Brasil Ramos Fernandes e Marília de Moura Zanella. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Trad. Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MELO, J. A. D.; REIS, J. C. **Fidelização do cliente: uma nova abordagem do marketing**. Monografia de (Graduação em administração). Cachoeira - BA, 2003.
- PEREIRA, A. **Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia**. 5. ed. Lisboa: Sílabo, 2004.
- SCAGLIONE, V. L. T.; PIZA, V. T. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Gestão universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 167-181, mai/ago 2011.
- SILVA, R. C. D. (.). **Gestão Estratégica da Tecnologia: instrumentos teóricos e aplicações**. Bahia: Rabisco, 2007.
- TINTO, V. **Leaving College: rethinking the causes and cures of student attrition**. 2. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS DE ALTO DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

ALDO MASCARENHAS [*aldomascarenhas@gmail.com*] E LUCAS CERQUEIRA [*lucascerqueira@gmail.com*]

RESUMO

O artigo tem como objetivo principal identificar e analisar o perfil profissional do vendedor de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos que atua no formato de distribuição broker. No direcionamento do estudo, a metodologia utilizada para obtenção de dados secundários foi a pesquisa bibliográfica e a análise documental da empresa. Como fonte de dados primários, utilizou-se uma pesquisa qualitativa obtida a partir de questionário aplicado na totalidade dos vendedores da empresa. Na conclusão, obteve-se as principais competências dos vendedores de alto desempenho: a habilidade interpessoal, a visão, a flexibilidade e adaptabilidade e a capacidade de saber ouvir e entender o cliente. Os resultados mostraram que, apesar de apresentarem similaridades, os requisitos e as exigências definidos pela empresa para os vendedores de alto desempenho, em confronto com os percebidos pelos profissionais pesquisados, em certos casos, há a necessidade de correções.

PALAVRAS-CHAVE: Competências profissionais. Venda pessoal. Varejo. Broker.

1 INTRODUÇÃO

A complexidade das atividades comerciais nas organizações, com suas diversas particularidades e necessidades laborais, os novos avanços tecnológicos no que concerne aos processos de controle e monitoramento de desempenho, além da crescente exigência pela qualidade dos serviços no setor de varejo alimentício, tanto por parte dos clientes como das indústrias, tem como resultado a necessidade de identificar, aperfeiçoar, motivar e multiplicar os profissionais de vendas de altos desempenhos, que são atores principais desse processo.

Para Castro e Neves (2008), o vendedor detém o cargo mais importante da estrutura comercial, possuindo inúmeras tarefas, desde prospecção de novos clientes e previsão de vendas, passando pela análise das necessidades dos clientes, até a realização e finalização da negociação em si. Moreira et al (2008) compartilha também da afirmação sobre a importância do profissional de vendas no contexto organizacional, tanto pela atividade principal de comercialização de produtos, como no exercício dessa atribuição e no contato com o mercado, abastecendo a empresa de informações necessárias para fundamentar e definir processos e tarefas como os processos de produção, criação de novos produtos, controle de qualidade, marketing de relacionamentos, entre outros.

Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela. É ele que traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente

alguns pontos na configuração da força de vendas – especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração. (KOTLER, 2000, pg.638).

O perfil do profissional de vendas deve atender a diferentes elementos comportamentais, pessoais e de conhecimento, e estes podem ter uma relevância de maior ou menor grau de acordo com as especificidades da organização (CASTRO e NEVES, 2008).

Sob esta ótica, há uma preocupação em aprimorar, de forma estratégica, as forças de vendas de modo a proporcionar para a organização subsídios norteadores de suas ações sistêmicas, e proporcionar aos clientes benefícios monetários e competitivos.

O problema, cujo presente artigo busca responder, é: **Qual o perfil profissional do vendedor de alto desempenho na empresa estudada?**

O artigo tem como objetivo central identificar e analisar o perfil profissional e as competências dos vendedores de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos. Para tanto, este trabalho possui, como objetivos específicos, observar se as competências e características profissionais comuns aos vendedores de alto desempenho estão de acordo com as especificidades definidas pela empresa estudada, demonstrar qual o perfil profissional definido pela organização para atuação na área de vendas no segmento de distribuição de alimentos, detalhar quais as principais competências dos profissionais de alto desempenho nesta área de vendas e comparar as diferenças nos perfis profissionais dos diversos níveis de vendedores da empresa.

O trabalho vem enriquecer o estudo sobre as principais características e competências inerentes aos profissionais de vendas de alto desempenho, já que este tema ou é massivamente abordado por publicações sem embasamento científico, utilizando-se de conceitos lúdicos e pessoais, ou pertence a publicações estrangeiras. O artigo mostra-se relevante por demonstrar, de forma específica, estruturada, pesquisada e analisada, as competências essenciais do vendedor de alto desempenho em um ambiente de distribuição no formato broker, formato este que se reveste de tal ineditismo que são poucas as referências bibliográficas acerca do tema. Broker, segundo Santos (2003), é um conceito inovador de distribuição onde a empresa contratada pela indústria é responsável pela prestação de serviços de venda, logística, merchandising e cobrança ao varejo.

Com o intuito de direcionar o trabalho, além da revisão bibliográfica, foram utilizadas técnicas de análise, a observação e o questionário, como ferramentas de obtenção de dados secundários. A observação foi realizada junto com os profissionais de vendas no período de 22 a 26 de novembro nas reuniões matinais diárias e em duas visitas às rotas, presenciando as vendas. No período de 8 a 12 de novembro de 2010, foi aplicado questionário aos profissionais de vendas da empresa estudada. O questionário é estruturado utilizando como base a pesquisa qualitativa, tendo como amostragem a totalidade dos vendedores da empresa. Esta pesquisa classifica-se como exploratória, já que se propõe a explorar as competências da força de vendas da empresa e relacioná-las com os profissionais de alto desempenho identificados na organização, a descrição das competências exigidas pela empresa e o perfil descrito no referencial teórico.

A estrutura do artigo é apresentada em capítulos, onde o capítulo 1 trará a introdução com as considerações gerais, tema, situação problemática, objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa que levou a elaboração deste artigo. A revisão bibliográfica consta nos capítulos 2 e 3, onde a temática levantada é a apresentação dos conceitos básicos de marketing e força de vendas, destacando sua relevância dentro das organizações, além da abordagem dos canais de distribuição, direcionando especial importância ao conceito broker e varejo, e dando maior enfoque à venda pessoal, que representa o cerne central deste artigo. No capítulo 4, é tratada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, demonstrando as fases que compõem a etapa de pesquisa. As características e peculiaridades da empresa em foco, além da análise dos dados coletados, são tratadas no capítulo 5. As considerações finais e conclusões são demonstradas e detalhadas no capítulo 6. Por fim, as referências bibliográficas que serviram como referência para a execução do trabalho, além do apêndice, com a ferramenta de coleta de informações utilizada.

2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Na busca de aprofundar a temática da importância do profissional de vendas de alto desempenho no sucesso organizacional, este artigo irá sublinhar de forma objetiva os conceitos e fundamentos que compõem esta área de estudo.

O conceito de canais de distribuição ou canais de marketing, ou ainda canal comercial, segundo Rosenbloom (2002), pode ser confuso devido às diferentes perspectivas e ponto de vista dos participantes desse processo. As definições são várias e vão desde o caminho percorrido pela propriedade dos bens ao passar pelas várias agências até uma simples associação de empresas com propósitos comerciais. Porém o próprio Rosenbloom (2002) usa como definição uma organização de contatos externos que a administração desenvolve para atingir os objetivos de distribuição.

Para Kotler (2000), o canal de distribuição surge da necessidade de o fabricante disponibilizar o bem produzido para o consumidor final, com isso há vários intermediários realizando diversas funções, constituindo assim os canais de distribuição.

Os Canais de Distribuição podem assumir diferentes níveis de intermediação, desde o nível dois, onde o caminho percorrido pelo bem se resume à saída do fabricante indo direto ao consumidor, até o nível cinco, onde entre o fabricante e o consumidor final há mais três intermediários (agente, atacadista e varejista) (PARENTE, 2000).

QUADRO 1: NÍVEIS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

NÍVEL DOIS	NÍVEL TRÊS	NÍVEL QUATRO	NÍVEL CINCO
FABRICANTE	FABRICANTE	FABRICANTE	FABRICANTE
			AGENTE
		ATACADISTA	ATACADISTA
	VAREJISTA	VAREJISTA	VAREJISTA
CONSUMIDOR	CONSUMIDOR	CONSUMIDOR	CONSUMIDOR

FONTE: Adaptado de Parente (2000, p. 22)

Neste artigo, o nível a ser considerado é o que Parente (2000) define de nível quatro, no qual o bem, ao sair do fabricante, percorre o atacadista, varejista até chegar ao consumidor final.

2.1 O BROKER NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Com o entendimento dos Canais de Distribuição, deve-se contextualizar a importância do atacado, na figura do broker, dentro dos canais de distribuição.

Os atacadistas (também denominados distribuidores) diferem dos varejistas em vários aspectos. Em primeiro lugar, dão menor importância a promoções, ao ambiente e à localização porque estão lidando com clientes empresariais e não com consumidores finais. Em segundo, as transações no atacado são geralmente maiores que aquelas realizadas no varejo, e em geral os atacadistas cobrem uma área maior de comércio que os varejistas. Em terceiro lugar, os negócios do governo com os atacadistas e com os varejistas são diferentes, no que diz respeito a leis respectivas e impostos. (KOTLER, 2000, pg.553).

Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados - ABAD (2010) existem vários formatos de atacado no Brasil, classificados de acordo com a sua forma de atendimento.

Conforme a ABAD (2010), define-se como atacado o agente de distribuição que compra e vende produtos da indústria, com os quais não possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território. Já o distribuidor, é o agente de distribuição que compra e vende produtos da indústria, porém difere-se do atacado pelo vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território.

Já o operador de vendas é o agente de distribuição que desempenha as funções de vendas, trabalho no ponto de vendas, cobrança e pós-vendas, pelas quais recebe sua remuneração, definição esta disponibilizada pela ABAD (2010).

Rosenbloom (2002) determina que os atacadistas modernos são adequados para desempenhar tarefas como distribuição para os fabricantes, fornecimento de cobertura de mercado, contatos de vendas, manutenção de estoques, processamento de pedidos, captação de informações do mercado e suporte ao cliente.

O broker, como um dos tipos de atacado, nada mais é que o meio através do qual o sistema de livre mercado realiza a transferência de posse de produtos e serviços (BOWERSOX, 2009).

A tradução da palavra broker significa corretor, agente. O broker atua como agente de vendas para um grupo de indústrias que não concorrem entre si ou de forma exclusiva. Responsabiliza-se pela venda, cobrança, pelo merchandising e por orientar o lojista quanto ao mix e ao layout, e recebe pelos serviços prestados (REVISTA DISTRIBUIÇÃO, 2001).

Segundo dados de 2002, as agências de vendas, também denominadas broker, representavam 55% dos produtos comercializados para o canal varejo nos Estados Unidos, e já possuíam experiência de mais de 50 anos. No Brasil o modelo ainda está em processo de crescimento, com algumas indústrias

já atuando neste formato de distribuição (SANTOS, 2003, apud ASSOCIATION OF SALES & MARKETING COMPANIES, 2002).

O Broker Brasileiro atua de forma bastante regionalizada, funcionando como uma extensão da indústria, através da prestação de serviços ao varejo, encarregando-se da venda, entrega em prazos programados, assessoria em merchandising na loja e cobrança. Todo esse processo é desenvolvido de acordo com a orientação do fabricante, constituindo-se na realidade em uma filial terceirizada do mesmo, mas com foco total em vendas, incluindo o planejamento e a execução, sem preocupações com estoque ou capital de giro, canalizando tempo e esforço para o atendimento ao cliente. (SANTOS, 2003, pg.35)

Para Santos (2003), as principais vantagens do formato broker podem ser demonstradas tanto para a indústria como para o distribuidor e o varejista. Para a indústria a possibilidade da implantação de um mix maior de produtos no mercado, desde o produto de alta aceitação e giro (foco principal dos atacados tradicionais), até os produtos de alta rentabilidade e lançamentos, a diminuição da inadimplência e melhor gerenciamento dos recebíveis (pois a responsabilidade do controle de crédito e cobrança é do distribuidor) e a diminuição dos custos, devido ao canal de distribuição ser mais curto. O autor afirma ainda que o distribuidor, na figura do broker, é o principal beneficiário dessa nova estratégia de distribuição e tem como principal vantagem a diminuição dos níveis de investimento, tanto no que concerne ao capital de giro quanto à preocupação da manutenção dos níveis de estoque, proporcionado maior capacidade competitiva, pois concentra as atenções exclusivamente para prestação de serviços e vendas ao varejista com preços vantajosos. Por último, o autor define como principais vantagens para o varejista o atendimento direto da indústria com as condições, promoções e mix de produtos, antes restritos somente às grandes redes, e os preços competitivos, devido à diminuição do canal de distribuição e a redução do efeito cascata dos impostos.

A vantagem principal comum aos três participantes da cadeia é a redução entre 7% e 10%, ou até mais, no preço dos produtos. Essa queda no preço é devido à diminuição da tributação que não ocorre quando o intermediário é broker, devido à nota fiscal sair como direto da indústria, sem o conceito de distribuidor tradicional (PAQUAL, BASEGGIO e MONTTOYA, 2009).

2.2 A IMPORTÂNCIA DO VAREJISTA NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Dentro do canal de distribuição o varejo é o último negociante que liga os atacados (que satisfazem às necessidades dos varejistas) aos consumidores finais (LEVY, 2000).

De acordo com Parente (2000), o Varejo consiste em todas as atividades que abordam de forma sistêmica o processo de vendas de produtos e serviços, visando atender às necessidades do consumidor final.

Parente (2002) define também que o varejista assume uma grande importância no canal de distribuição por ser o elo entre o nível de consumo e o nível do atacado ou produção, identificando assim as necessidades do consumidor e passando a definir o que deve ser produzido para atender às

necessidades do mercado. Para Rosenbloom (2002), essa importância se consolida na medida em que o poder dos varejistas no canal de distribuição cresce cada vez mais devido ao aumento no porte e poder de compra, aplicação de avançadas tecnologias e o uso de conceitos e técnicas de marketing.

Já no que concerne a sua segmentação, o varejo inicialmente pode ser baseado em lojas e varejo sem lojas. O varejo baseado em lojas é direcionado para mercados em que o consumidor possui a necessidade de ver e manusear as mercadorias a serem compradas, quando o estabelecimento é o local tradicional para a compra de determinados produtos e quando há uma forte característica de venda por impulso; já o varejo sem lojas tem como principal característica a não necessidade de manuseio do produto e a disposição do cliente em esperar até o recebimento do produto (LEVY, 2000).

Dentre o varejo baseado em lojas, Parente (2000) define três grupos de instituições de acordo com os tipos a serem negociados: Alimentícios, Não-alimentícios e Serviços.

O varejo alimentício no Brasil é bastante desenvolvido, apresentando uma variedade completa de modelos e formatos de lojas como bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas (PARENTE, 2000). Assim, os varejistas são de fundamental importância para o canal de distribuição por proporcionar benefícios tanto para os atacadistas e fabricantes, abastecendo-os de informações do mercado, quanto para o consumidor final por proporcionar acesso ao mix de produtos.

3 VENDA PESSOAL

Segundo Dias et al (2003), venda pessoal é uma ferramenta do composto de comunicação de marketing que busca uma comunicação direta e interativa com o consumidor com a finalidade de concretizar a negociação. É a única parte do composto de marketing onde a comunicação é realizada de forma pessoal e direta entre a organização e seus clientes.

A maneira mais antiga e original do marketing direto é a visita a clientes. Hoje, a maioria das empresas industriais confia numa força de vendas profissional para localizar os clientes potenciais, transformá-los em clientes e aumentar os negócios. Podem também contratar representantes de vendas do fabricante para cumprir a tarefa da venda direta. (KOTLER, 2000, pg.674).

Quase todos os tipos de empresa podem beneficiar-se da venda pessoal, onde, no momento em que interagem com os clientes, os vendedores podem ajustar o que falam ou fazem adaptando seus discursos e/ou ações ao comportamento do comprador (MCCARTHY e PERREAULT, 1997).

Kotler (2000) afirma que a venda pessoal é o método mais eficaz em termos de custo nas etapas finais do processo de compra, principalmente na formação da preferência, decisão e atitude do consumidor.

Compreende-se, desta forma, a importância da venda pessoal, não só como ferramenta de captação monetária para a empresa, através da comercialização dos seus produtos, mas também como instrumento absorvedor de ideias, desejos, indulgências e necessidades dos clientes.

Devido à complexidade e à importância da venda pessoal para a organização, a força de vendas deve ser bem estruturada, dimensionada e planejada para que não haja um esforço ineficaz no desempenho da atividade de vendas, nem mesmo desperdício financeiro por excesso de mão de obra. Dos diversos tipos de vendedores, classificados por vários autores, há os vendedores de varejo, que atendem os consumidores finais dos produtos, como vendedores de lojas varejistas, e os vendedores industriais que tem como clientes os compradores organizacionais dos intermediários do canal de marketing (CASTRO E NEVES 2008, apud CHURCHILL et al. 2000).

Kotler (2000) propõe outra classificação à força de vendas levando em consideração a complexidade da função desempenhada. Para o autor, os vendedores industriais podem ser divididos da menor complexidade de venda a maior de acordo com demonstrado no quadro 2.

QUADRO 2: CLASSIFICAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS DE ACORDO COM SUA COMPLEXIDADE

TIPO	Principal Tarefa/Função
Entregador	A entrega é sua principal tarefa e possui a menor complexidade dentro desta escala, como por exemplo, os entregadores de jornais.
Representante de Conta	A principal tarefa é visitar o maior número de clientes possíveis para realizar os pedidos de vendas, porém, dispensando pouca atenção para a argumentação de venda. Temos como exemplo dos vendedores de bebidas.
Missionário ou Propagandista	Sua principal é construir a imagem do produto aos influenciadores do processo de compra. O maior exemplo são os propagandistas da indústria farmacêutica
Técnico ou Engenheiro de Vendas	Além da atividade de vendas, tem também como principal tarefa servir como consultor técnico, como por exemplo, empresas de equipamentos de segurança patrimonial.
Vendedor de Soluções	Busca identificar as principais necessidades do cliente, dentro de sua área de atuação, e oferece uma melhor solução de bens e/ou serviços para satisfazê-la. Os profissionais do ramo de tecnologia e informática são os melhores exemplos.
Vendedor de Intangíveis	Está no topo da escala como a maior a atividade de vendas mais complexa, pois o profissional comercializa produtos intangíveis, como, seguros, cursos, etc.

FONTE: Elaboração própria (2010). Adaptado de Kotler (2000, p.638)

Para o correto desempenho das suas atividades, tanto para a empresa, agindo como importante catalisador de informações do mercado e principal captador de recursos monetários através da realização das vendas, como também para o cliente, como representante de algo que lhe agregue valor, o vendedor deve possuir uma série de competências e atributos que são enumeradas por vários autores.

Dias et al. (2003) define competências como características inerentes à pessoa que indica sua forma de agir e pensar de forma generalizada e constante.

As competências dos profissionais de vendas de desempenho superior podem ser listadas em um modelo genérico que apresenta cinco tipos de competências: motivo (assuntos e interesses que motivam a busca dos resultados), traços (características físicas e atitudes a determinadas situações ou informações), autoconhecimento (valores, atitudes e autoimagem da pessoa), conhecimento (informações de áreas específicas) e habilidade (capacidade para realização de atividades físicas ou mentais) (DIAS et al., 2003, apud SPENCER e SPENCER, 1993).

Moreira et al. (2007) afirma que a área de vendas exige um perfil próprio para o profissional

que deseja atuar de forma eficaz e eficiente. Ele lista os seguintes atributos e competências: habilidade interpessoal, naturalidade, visão, obstinação, identificação com o trabalho, saber ouvir e entender o cliente, flexibilidade/adaptabilidade, preparação, inspirar confiança, proativo, aparência física e energia.

Para o real atendimento ao processo de venda pessoal, com todas as suas complexidades, o vendedor precisa, além de possuir atributos e habilidades de um vendedor de alto desempenho, seguir também um sistemático processo de vendas. Segundo Parente (2000), a venda possui no total sete etapas que vai desde a preparação e prospecção, passando pela apresentação de produtos e ajuda na seleção, chegando finalmente na última etapa que é o pós-venda e a manutenção.

Para McCarthy e Perreault (1997), a prospecção é delimitar o cliente potencial dentro do mercado-alvo com o intuito de concentrar o esforço da venda pessoal no cliente correto. Afirma-se ainda que a prospecção pode ser realizada de forma individual, partindo do vendedor a procura e a busca por estes clientes, ou com o auxílio da empresa, que fornece uma carteira de clientes potenciais.

A potencialidade do Mercado e/ou cliente deve ser mensurada após a definição clara do que se busca, e após a coleta das informações realizadas pela prospecção, a fim de compreender e organizar os dados (MOREIRA et al., 2007). Castro e Neves (2008) denominam essa fase de pré-abordagem, onde as informações coletadas são utilizadas para a preparação da visita ao cliente, definindo a melhor estratégia para abordagem e apresentação do vendedor.

O contato inicial, onde se buscará uma harmonia com o cliente, buscando demonstrar que está interessado em compreender e satisfazer as necessidades e indulgências, empregando todo conhecimento obtido nas fases de prospecção e pré-abordagem, é definido por Czinkota et al. (2001) como abordagem. A abordagem é o contato inicial do vendedor com o comprador, onde em poucos segundos o vendedor deve garantir uma boa impressão, além de despertar o interesse do cliente (CASTRO e NEVES, 2008).

Todo o planejamento realizado, segundo Moreira et al. (2007), pode ser totalmente perdido ou fracassado se no momento da abordagem os cuidados tomados anteriormente não forem mantidos estabelecendo um ambiente que facilite sua apresentação e exposição da proposta comercial.

Com o principal objetivo de aumentar o desejo do cliente em relação ao oferecido pelo vendedor, Castro e Neves (2008) afirmam que a apresentação de vendas é a parte mais importante do processo de vendas, onde o profissional de vendas demonstra sua proposta comercial e seus benefícios. O foco da apresentação de vendas deve ser de como as características do produto pode proporcionar benefícios ao cliente, que devem estar diretamente relacionados às necessidades e problemas anteriormente identificados (CZINKOTA et al., 2001).

Já Moreira et al. (2007) sugere que, na apresentação da proposta, o envolvimento do comprador deve ser estimulado com o intuito de verificar a compreensão por parte do cliente e se o mesmo está satisfeito com o desenvolvimento da explanação.

O profissional de vendas deve estar preparado para ocasionais objeções impostas pelo cliente à proposta comercial oferecida. As objeções não significam necessariamente que o cliente não está

interessado ou que não necessite do produto e ou serviço oferecido, e sim que as informações fornecidas pelo vendedor não foram suficientemente adequadas para o comprador entender que comprando o produto estará satisfazendo suas necessidades ou resolvendo eventuais problemas (CZINKOTA et al., 2001).

Para Castro e Neves (2008), o profissional de vendas deve concentrar-se em identificar os motivos das objeções e dar ênfase na argumentação que promova os benefícios diretamente relacionados à objeção. Para Moreira et al. (2007), a fase do fechamento das vendas é considerada como desgastante e sacrificante pela maioria dos vendedores. Porém, o autor afirma que isso ocorre devido ao processo de vendas não ter se realizado de forma fluida e clara, como efetuar um resumo da exposição, enfatizar os pontos importantes da proposta, levantar e contornar as objeções, observar se algum ponto necessita de esclarecimento e, assim, propor o fechamento do pedido.

Já para Castro e Neves (2008), o fechamento do pedido ocorre quando o vendedor, da forma mais apropriada e eficaz, direciona o cliente a tomar a decisão de comprar a proposta oferecida. O fechamento da venda não é o final do processo de vendas. Para o processo de vendas tornar-se eficaz, e o profissional de vendas manter um relacionamento vantajoso e de logo prazo com o cliente, o vendedor deve preocupar-se com o acompanhamento do pedido realizado e com a boa aplicação do marketing de relacionamento.

Para Moreira et al. (2007), o pós-venda tem como objetivo a satisfação e fidelização do cliente, sem ter como interesse principal realizar uma nova venda, e sim manter uma relação de longo prazo, na busca de uma verdadeira parceria. Afirma ainda que a venda eficaz é aquela em que existe o ciclo: cliente compra, faz o pagamento, revende ou consome, sente-se satisfeito e recompra.

Com o objetivo de gerar uma venda futura e constante, o profissional de vendas deve assegurar a satisfação do cliente após o fechamento da venda, realizando o acompanhamento de todo ciclo posterior (CASTRO e NEVES, 2008). O que se depreende deste referencial teórico não é somente levar ao entendimento do tema, mas, principalmente, dar respaldo científico e conceitual ao objetivo central deste artigo, que é identificar e analisar o perfil profissional e as competências dos vendedores de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo é definida em três etapas. A primeira fundamentada na busca de dados secundários, com a intenção de formar um sustentáculo conceitual e científico acerca do tema, basicamente no que concerne ao estudo dos canais de marketing e a venda pessoal.

Tendo como fundo o levantamento bibliográfico de autores especializados em marketing, administração de vendas, varejo, logística e administração, além de dados disponíveis através da internet, documentação e manuais da empresa analisada e artigos publicados em universidades, revistas especializadas e associações, o referencial teórico deste artigo concentra-se em fornecer subsídios norteadores para a execução da segunda etapa da metodologia: a pesquisa de campo.

A pesquisa de campo por sua vez foi desmembrada em duas partes, a aplicação de questionário estruturado, utilizando como base a pesquisa qualitativa, e a observação não participativa.

No período de 08 a 12 de novembro de 2010, foi aplicado o questionário composto de 18 perguntas objetivas, sendo que 13 com a possibilidade única de resposta e cinco de múltipla escolha. A amostragem compreende a totalidade dos profissionais de vendas atuantes na divisão Nestlé e Purina da empresa estudada, que em números absolutos corresponde a 40 indivíduos. Os temas abordados no questionário aplicado vão desde a especificação do canal atendido pelo vendedor, passando pela definição de seu desempenho como profissional de vendas, por sua satisfação e conquistas profissionais até os atributos percebidos como essenciais ao vendedor de alto desempenho.

A observação não participativa ocorreu no período de 22 a 26 de novembro no acompanhamento de quatro vendedores da empresa estudada no momento da venda pessoal, confrontando seus comportamentos com os dados estratificados do questionário e dos conceitos fornecidos pelo referencial teórico.

Como terceira e última etapa estabelecida nesta metodologia, há a análise dos resultados construída através da confrontação das duas primeiras etapas demonstradas anteriormente. A análise ocorre através dos subsídios fornecidos pela acurada e crítica percepção dos dados primários e correto entendimento dos dados secundários, estabelecendo a tríade final desse processo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito da objetivação descrita no título deste capítulo, divide-se o mesmo em três partes, com a primeira apresentado uma breve descrição da empresa estudada, a segunda expõe o perfil do profissional de vendas determinado pela organização e, finalmente, na terceira parte há a confrontação dos dados apurados.

5.1 EMPRESA

Segundo informações fornecidas pela área de recursos humanos da empresa, através de publicações e manuais, a Empresa A é a organização responsável pela venda direta, distribuição e logística dos produtos da multinacional de alimentos Nestlé S.A., e suas divisões Nestlé Professional (responsável pela distribuição aos grandes utilizadores como cozinhas industriais, restaurantes, transformadores de alimentos etc.), Purina (alimentos e rações para cães e gatos) e Chocolates Garoto, ao mercado do pequeno e médio varejo dentro da região metropolitana de Salvador e região sudeste do Estado da Bahia, que possui um faturamento médio mensal de 9 milhões de reais. Sua sede está localizada no bairro do Cajá em Lauro de Freitas.

A Empresa A, em parceria com a Nestlé S.A., iniciou suas operações em maio de 2004, contando com o apoio das consultorias Mars & Co, Solução e Max RH. Foi o primeiro distribuidor no formato broker implantado pela Nestlé no Brasil. Depois de pouco mais de 6 anos, a Nestlé conta atualmente com mais de 40 brokers distribuídos no país.

Em termos de estrutura física, a Empresa A possui hoje uma área de ocupação de 6.000m² e capacidade para armazenar mais de 1.000 toneladas de produtos em mais de 600 posições de pallets, além de câmaras climatizadas com cerca de 500m². Como parte de sua estrutura, possui ainda uma frota própria de pouco mais que 30 caminhões e 5 furgões.

Hoje a Empresa A possui um quadro de 256 empregados diretos, divididos em suas diversas área e divisões, cabendo ao setor comercial quase um terço desse montante.

5.2 PERFIL DO VENDEDOR

A área de recursos humanos da Empresa A, através de solicitação, forneceu a documentação nominada de descrição de cargos e funções, onde se pôde obter diversos dados acerca da constituição do perfil profissional almejado pela empresa.

Inicialmente, a título de classificação, há quatro tipos de vendedores atuantes na Empresa A no que concerne ao canal de atendimento. O profissional de vendas entrante na organização pode atuar inicialmente como Vendedor Farma, e irá atender aos varejistas de loja no seguimento de farmácias e drogarias; como Vendedor Conveniência, atuará na venda aos varejistas de lojas de conveniência situadas em postos de gasolina; e, finalmente, como Vendedor do Pequeno Varejo, atenderá aos pequenos mercados de bairro, padarias, mercearias, entre outros. O quarto tipo definido pela organização é denominado Vendedor de Grandes Contas ou Vendedor Conta-Chave, que irá atuar nos clientes que, no total, representam 50% do faturamento da empresa e normalmente são varejistas de médio porte com lojas de grande espaço físico, extenso mix de produtos e necessidades específicas de atendimento por parte de seus fornecedores. Hoje a Empresa A possui 13 Vendedores Contas-Chave, 2 Vendedores Farma, 1 Vendedor Conveniência e 24 Vendedores do Pequeno Varejo.

Para os Vendedores Farma, Conveniência e Pequeno Varejo há uma complexidade menor nas exigências de requisitos de acesso à empresa, basicamente o candidato necessita possuir o 2º grau completo, não é imperativo ter experiência anterior como vendedor nem cursos da área de atuação, é preciso possuir carro ou moto e noções básicas de informática. Já os requisitos comportamentais limitam-se a demonstrar senso de organização, trabalho em equipe, capacidade de escuta atenta (saber ouvir), demonstrar confiança, senso ético, criatividade e dinamismo. Esses profissionais normalmente são captados no mercado ou aproveitados dentro da organização através de promoções dos promotores de vendas (profissionais responsáveis por reposições de produtos e ações de merchandising nas lojas).

QUADRO 3: PERFIL EXIGIDO DOS VENDEDORES PELA EMPRESA A

VENDEDOR	INSTRUÇÃO	REQUISITOS		
		COMPORTAMENTAIS	EXPERIÊNCIA	MATERIAIS
Farmácia Conveniência Pequeno Varejo	2º Grau; Noções básicas de informática	Senso de organização; Trabalho em equipe; Saber ouvir; Demonstrar confiança; Senso ético; Criatividade; Dinamismo.	Não necessária	Possuir carro ou moto
Conta-Chave	Superior em curso; Noções básicas de informática; Cursos e treinamentos na área de atuação	Senso de organização; Trabalho em equipe; Saber ouvir; Demonstrar confiança; Senso ético; Criatividade; Dinamismo; Visão; Flexibilidade; Obstinação; Automotivação.	2 anos como vendedor	Possuir carro ou moto

FONTE: Elaboração própria (2010)

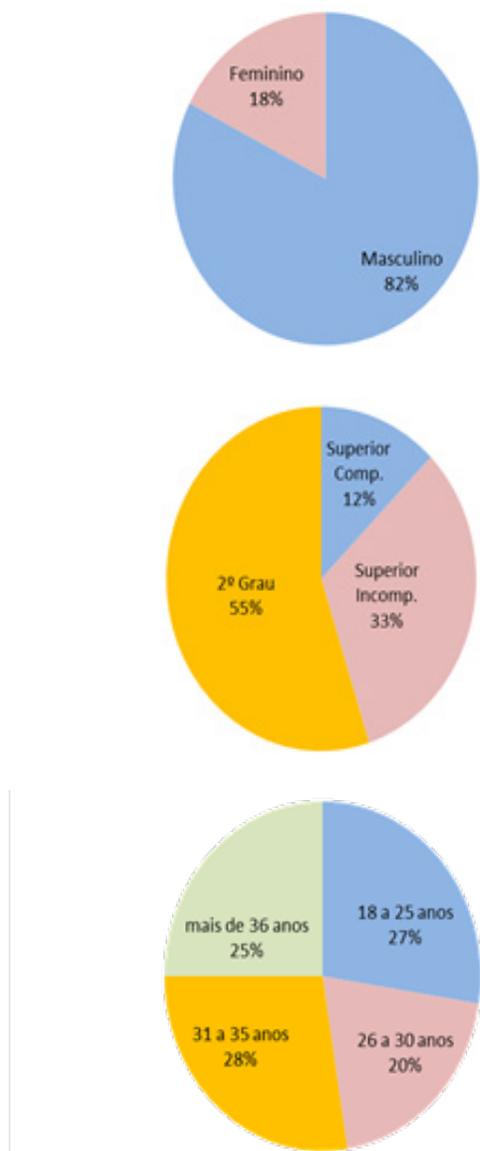
Já para os Vendedores Contas-Chave, devido às características, exigências e particularidades do canal de atendimento, é requerida uma maior complexidade no processo de definição do seu perfil. A empresa entende e determina que o profissional a atuar nesse núcleo deve ter concluído, ou estar cursando, curso acadêmico superior, ter no mínimo dois anos de experiência como vendedor, cursos e treinamentos na área de atuação, possuir carro ou moto. Como requisitos comportamentais, além dos já explanados para os tipos anteriores, o Vendedor Conta-Chave deve possuir visão de futuro e ser empreendedor, deve ter ainda flexibilidade, obstinação e automotivação. Em geral, os Vendedores Contas-Chave são vendedores que foram promovidos após demonstrar, em sua atuação no canal Farma, Conveniência ou Pequeno Varejo, desempenhos e competências superiores.

5.3 COMPARAÇÃO DOS DADOS

A comparação e confrontação da fundamentação teórica com os dados primários conquistados através da pesquisa de campo são de essencial importância para a validação e respaldo de todo o artigo realizado.

Inicialmente, a fim de compreender as características básicas do público pesquisado, expomos como está definida a equipe comercial da Empresa A em gênero, grau de instrução e faixa etária.

A equipe de vendas é formada em sua grande maioria por homens. Sendo um total de 33 homens contra apenas 7 mulheres. Há ainda uma concentração bastante expressiva de vendedores que possuem somente o 2º Grau completo, 22 vendedores, e um parte em formação acadêmica: 13 vendedores, ou já possuem o curso superior completo, como no caso de 5 vendedores. Um grande equilíbrio e equidade foram verificados na faixa etária, onde o número de vendedores na faixa de 18 a 25 anos totalizou 11 pessoas; a faixa 26 a 30 anos participa com 8 indivíduos; a faixa de 31 a 35 anos possui 11 vendedores e na faixa acima de 36 anos estão inseridos 10 participantes.

GRÁFICO 1: ANÁLISE SIMULTÂNEA DO SEXO, GRAU DE INSTRUÇÃO E FAIXA ETÁRIA DA FORÇA DE VENDAS DA EMPRESA A

FONTE: Elaboração Própria (2010)

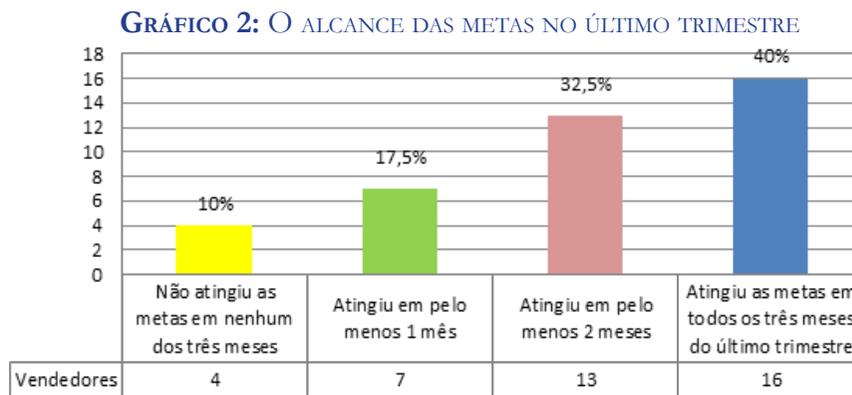
A abordagem e objetivo central deste artigo é identificar e analisar o perfil profissional e as competências dos vendedores de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos, que no caso é a Empresa A. Então, como primeiro passo para a análise e confrontação dos dados, é necessário identificar e segregar os profissionais de alto desempenho da organização, para, partindo desse núcleo, buscar todos os dados pertinentes à pesquisa.

Segundo Castro e Neves (2008), o sistema de quotas e objetivos vinculados ao sistema de incentivo financeiro é um indicador de grande importância, pois é a melhor forma de transmitir o que se espera de um vendedor e direcioná-lo na busca dos objetivos organizacionais.

De acordo com informações fornecidas, tanto pelo setor de recursos humanos da empresa analisada, quanto pela gerência comercial (responsável pela gestão e administração da força de vendas), o alcance das metas estabelecidas pela empresa realizada de forma constante, correta e com rentabilidade equilibrada é o principal parâmetro de avaliação de desempenho dos vendedores da empresa.

Entende-se então que a definição e, conseqüente, o alcance dos objetivos da empresa, deve transformar-se no alvo principal de todos os participantes da organização. O atingimento das metas de vendas traçadas pela empresa, num lapso de tempo determinado e constante, é entendido como um índice de grande valor para determinar o desempenho de um profissional.

Nesta pesquisa consideraram-se os profissionais que alcançaram os objetivos definidos pela empresa nos últimos três meses como sendo vendedores de desempenho superior.



FONTE: Elaboração Própria (2010)

Os dados apresentados no gráfico 2 demonstram a preponderância e o destaque dos profissionais que alcançaram todas as metas estabelecidas nos últimos três meses de forma constante, mesmo na sendo a maioria em números absolutos do grupo pesquisado, ficando com 40%. Porém, conjugando-se com os vendedores que alcançaram os objetivos em pelo menos 2 meses, este número ultrapassa os 70% do universo pesquisado.

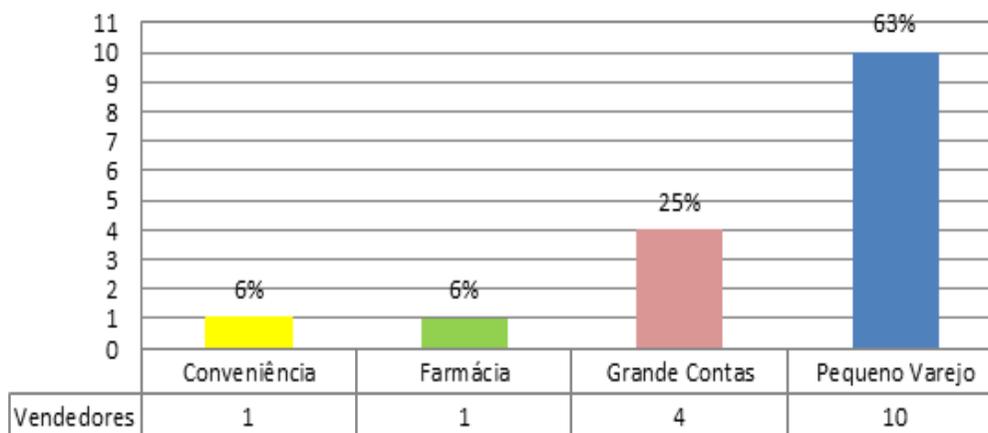
Atendo-se ainda aos 16 vendedores de alto desempenho, ou seja, que atingiram os seus objetivos nos últimos três meses, a Empresa A define na sua descrição de cargos e funções que o grupo de Vendedores Contas-Chave deve ser necessariamente formado por profissionais de alto desempenho, devido à complexidade do seguimento atendido.

Em Kotler (2000), no seu modelo de classificação da força de vendas determinado pela complexidade, entende-se que quanto mais complexo o modelo de venda pessoal, maior deve ser o nível profissional do vendedor.

Desta forma, analisando que os profissionais de alto desempenho devem necessariamente atender ao que a Empresa A determina como requisitos essenciais para os Vendedores Contas-Chave,

levam-se à luz da análise algumas exigências como possuir ou estar cursando curso superior, experiência de no mínimo dois anos em vendas e se os vendedores de alto desempenho estão concentrados no seguimento Conta-Chave.

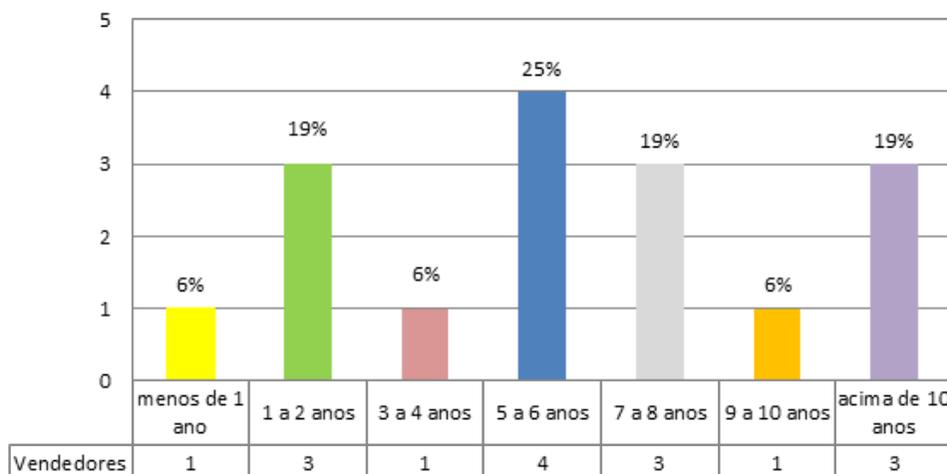
GRÁFICO 3: CRUZAMENTO DE DADOS ENTRE PERFORMANCE NO ATINGIMENTO DAS METAS COM O TIPO DE CANAL ATENDIDO



FONTE: Elaboração Própria (2010)

Como demonstrado no gráfico 3, dos treze Vendedores Contas-Chave, somente 4 (31% do universo dos Contas-Chave) estão classificados como vendedores de alto desempenho, enquanto um total de 12 Vendedores do Pequeno Varejo, Farma e Conveniência (dos 27 possíveis, ou seja, 44%) enquadram-se no requisito determinado. Este dado leva a uma análise crítica quanto aos requisitos exigidos aos Vendedores Contas-Chave, já que o núcleo de vendedores que deveriam possuir as características necessárias ao alto desempenho possui uma participação menor do que os profissionais menos exigidos.

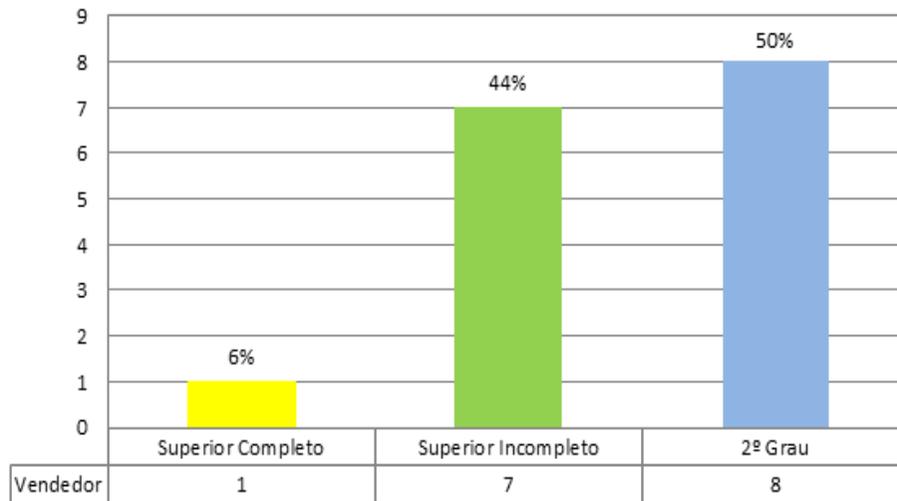
GRÁFICO 4: CRUZAMENTO DE DADOS ENTRE PERFORMANCE NO ATINGIMENTO DAS METAS DOS ÚLTIMOS TRÊS MESES COM O TEMPO DE EXPERIÊNCIA



FONTE: Elaboração Própria (2010)

O cruzamento dos dados demonstrado no gráfico 4 confirma que a experiência mínima de 2 anos exigida para os Vendedores Contas-Chave é uma situação comum aos vendedores de alto desempenho, com 94% do total.

GRÁFICO 5: CRUZAMENTO DE DADOS ENTRE PERFORMANCE NO ATINGIMENTO DAS METAS DOS ÚLTIMOS TRÊS MESES COM O GRAU DE INSTRUÇÃO

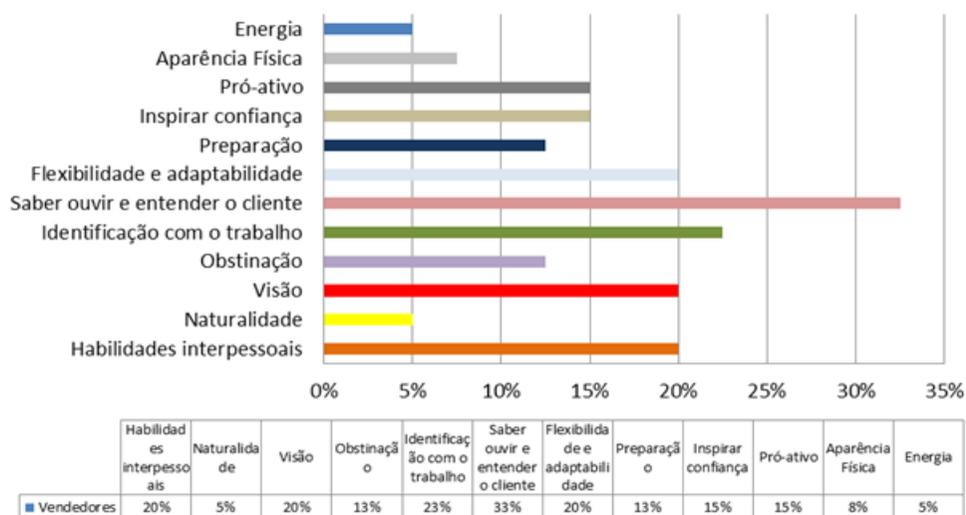


FONTE: Elaboração Própria (2010)

Há uma tendência para o equilíbrio quanto ao grau de instrução entre os vendedores de alto desempenho. O gráfico 5 demonstra que 50% dos vendedores estão cursando ou possuem o curso superior, enquanto que com os mesmos 50% estão os vendedores com 2º Grau. Com isso, os dados apresentados confirmam que a exigência de possuir ou estar cursando o curso superior não é determinante para o desempenho do profissional de vendas, apesar de alguns autores como Moreira et al. (2007) e Castro e Neves (2008) entenderem que a busca da preparação e do conhecimento, como o conhecimento técnico sobre o processo da venda pessoal, dos produtos, dos clientes, do mercado, entre outros, é de singular importância para a formação de um profissional de vendas de alto desempenho.

Moreira et al. (2007) orienta que, na busca da construção do perfil de vendedores de alto desempenho, além das características inerentes ao produto ou serviço a ser comercializado e as exigências específicas da empresa, há uma série de atributos e competências generalistas como a habilidade interpessoal, naturalidade, visão, obstinação, identificação com o trabalho, saber ouvir e entender o cliente, entre outros. O gráfico 6 demonstra a importância dada a essas competências e atributos pelos vendedores de alto desempenho da Empresa A. As cinco principais competências, com índice acima de 20% na preferência dos pesquisados, estão, em ordem de preferência de votação, saber ouvir e entender o cliente com 33%, identificação com o trabalho com 23% e igualmente com 20% estão os atributos de habilidades interpessoais, visão e flexibilidade e adaptabilidade.

GRÁFICO 6: CRUZAMENTO DE DADOS ENTRE PERFORMANCE NO ATINGIMENTO DAS METAS DOS ÚLTIMOS TRÊS MESES E COMPETÊNCIAS E ATRIBUTOS NECESSÁRIOS PARA SER UM VENDEDOR DE ALTO DESEMPENHO



FONTE: Elaboração Própria (2010)

Como forma de melhor visualização e compreensão deste rosário de atributos e competências definidos pelo autor, assim como pela empresa estudada, o quadro 3 demonstra, através de uma matriz comparativa, o cruzamento das competências defendidas pelo autor com aquelas exigidas pela empresa, e as cinco principais competências e atributos percebidos como essenciais pelos vendedores de alto desempenho.

QUADRO 4: MATRIZ COMPARATIVA DE COMPETÊNCIAS E ATRIBUTOS AUTOR X EMPRESA X VENDEDOR

	AUTOR	EMPRESA	VENDEDOR
Habilidades interpessoais		SIM	SIM
Naturalidade			
Visão		SIM	SIM
Obstinação		SIM	
Identificação com o trabalho			SIM
Saber ouvir e entender o cliente		SIM	SIM
Flexibilidade e adaptabilidade		SIM	SIM
Preparação			
Inspirar confiança		SIM	
Proativo			
Aparência Física			
Energia			

FONTE: Elaboração Própria (2010)

De posse dos dados do quadro 4, identificou-se que há uma similaridade e consenso em alguns atributos como habilidades interpessoais, visão, flexibilidade e adaptabilidade e, principalmente, como fator de fundamental importância para os vendedores de alto desempenho pesquisados, a capacidade de saber ouvir e entender o cliente.

REFERÊNCIAS

- BOWERSOX, Donald J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CZINKOTA, Michael R. [et al.]. **Marketing: as melhores práticas**. Tradução: Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, Sergio Roberto. [et al.]. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVY, Michael. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOREIRA, Júlio César Tavares [et al.]. **Administração de Vendas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOREIRA, Júlio César Tavares [et al.]. **Marketing Business to Business: é fazer ou morrer**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASQUAL, Cássia. [et al.]. **Estratégia de broker: Um nova alternativa de mercado para a empresa LL Indústria e Comércio de Cereais Ltda**. Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo, 2009. Disponível em: <<http://www.upf.br/cepeac/download/texto%208.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2010.
- REVISTA DISTRIBUIÇÃO. **Broker: a nova realidade**. Disponível em: <<http://www.lwl.com.br/broker-nova-realidade.html>>. Acesso em: 28 set. 2010.
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: Uma Visão Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SANTOS, Telmo Batista dos. **A utilização de agências de vendas (BROKER): O Caso Füller**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2802>>. Acesso em: 22 set. 2
- PIMENTA, R. C. Q.; SOUSA NETO, M. V. **Gestão da Informação: um estudo de caso em um instituto de pesquisa tecnológica**. Prisma.com, n.9, 30 p., 2010.
- SÊMOLA, M. **Gestão da Segurança da Informação: uma visão executiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2 ed., 2014.
- SILVA, D. R. P.; STEIN, L. M. **Segurança da Informação: uma reflexão sobre o componente humano**. Ciências & Cognição, v.10, p.46-53, mar. 2007.
- SILVA, R. D. **Análise de Requisitos de Segurança no Atendimento às Premissas de Contra-Inteligência**. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO EM UM INSTITUTO DE PESQUISA: UMA ANÁLISE UTILIZANDO A NORMA ISO/IEC 27002:2005

ANTONIO EDUARDO DE ALBUQUERQUE JUNIOR [*eduardo.albuquerque@bahia.fiocruz.br*],
ERNANI MARQUES DOS SANTOS [*ernanims@ufba.br*] E ELAINE SANTOS DE ALBUQUERQUE [*soselaine@gmail.com*]

RESUMO

A dependência que as organizações tem da infraestrutura de TI junto com a crescente facilidade de acesso à tecnologia elevaram a importância das informações, um ativo intangível importante para a tomada de decisões nas organizações. A norma NBR ISO/IEC 27002:2005 traz uma série de controles e objetivos de controle para segurança dos seus ativos de processamento de informações, recursos humanos, ambientes e contratos de maneira que promovam a segurança das suas informações. Este trabalho é um estudo de caso único, de abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo, que tem como objetivo identificar quais categorias de controles de segurança da informação tem seus objetivos de controle alcançados e quais mecanismos e processos de segurança da informação são utilizados em um instituto de pesquisa público federal, com base nos controles e objetivos de controle presentes na norma NBR ISO/IEC 27002:2005. A pesquisa utilizou como procedimentos técnicos a entrevista estruturada, a pesquisa bibliográfica e a análise documental. Os controles recomendados pela norma foram utilizados para elaboração das perguntas utilizadas na entrevista. Os entrevistados são os profissionais e o coordenador de TI do instituto pesquisado. O trabalho está dividido em sete seções: Introdução; Segurança da Informação e Política de Segurança da Informação na Administração Pública Federal; Metodologia; Estudo de Caso; Resultados; Considerações Finais; e Referências Bibliográficas.

PALAVRAS-CHAVE: Segurança da informação. Instituto de pesquisa. Organização pública.

1 INTRODUÇÃO

A dependência de uma infraestrutura de TI cada vez mais complexa tem elevado a prioridade de questões relacionadas à administração de pessoas, políticas e programas para assegurar a continuidade das operações nas organizações (HERATH; HERATH; BREMSER, 2010). Essa dependência e a crescente facilidade de acesso à tecnologia fizeram com que a TI ficasse sujeita a ameaças físicas ou virtuais que comprometem a segurança de pessoas, transações e informações (MARCIANO, 2006).

As informações estiveram presentes em todas as fases do processo evolutivo das empresas (DONNER; OLIVEIRA, 2008), e as transações eletrônicas, a velocidade de transmissão e a facilidade de disseminação de dados fizeram com que as informações ganhassem importância e permitiram sua disponibilização para diversas organizações, em um contexto que Sêmola (2014) chamou de Sociedade do Conhecimento. Mello et al. (2010) afirmam que a chamada nova economia, que tem base na informação e no conhecimento, surgiu acompanhada de mudanças na forma de gestão e atuação das organizações. Considerando que as informações são ativos intangíveis e que podem estar entre os bens mais valiosos em uma organização (NOBRE; RAMOS; NASCIMENTO, 2010), e que o valor

econômico de uma organização é resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis (KAYO et al., 2006), e considerando que a informação é importante para a tomada de decisões, há o risco de divulgação de informações estratégicas por vias não autorizadas, ampliado pelas facilidades de conexão com redes e pela portabilidade dos equipamentos (FACHINI, 2009), há a necessidade de protegê-las e aos equipamentos que as processam, armazenam e transmitem dos riscos associados.

Nesse contexto, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2005) considera ativos organizacionais tanto as informações, em meio digital ou não, quanto computadores, impressoras, discos rígidos, fitas magnéticas, discos óticos, aparelhos de fax e qualquer outro equipamento ou objeto que processe, contenha, armazene, receba, envie ou imprima informações sensíveis, bem como serviços de computação, comunicação, refrigeração e fornecimento de energia, entre outros, além da reputação, da imagem da organização, do seu nome e sua marca, classificando-os como: ativos de informação; ativos de software; ativos físicos; serviços; pessoas e suas qualificações, habilidades e experiências; e intangíveis. Silva (2009) afirma que o entendimento do ambiente é importante, uma vez que existem diferentes mecanismos de proteção para proteger as informações. Nobre, Ramos e Nascimento (2010) afirmam que a segurança da informação inclui também a integridade dos equipamentos que armazenam informações e que falhas nessa estrutura podem expor as informações a acessos não autorizados, a alterações indevidas ou a indisponibilidade para as pessoas que precisam acessá-las, concordando com Moreira (2001) e Sêmola (2014).

A justificativa para este trabalho reside no fato de que, em organizações que tem como atividade principal a pesquisa científica, é preciso proteger não só a informação, mas também o conhecimento produzido, como segredos industriais e a propriedade intelectual (ALEXANDRIA, 2009). Assim, o estudo visa aumentar a compreensão sobre segurança da informação em organizações de pesquisa.

Este trabalho é um estudo de caso único de natureza aplicada, abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, que utilizou como procedimentos técnicos a entrevista estruturada, a pesquisa bibliográfica e a análise documental, e que é parte de uma pesquisa maior. Os entrevistados são profissionais de TI de um instituto de pesquisa, unidade descentralizada de uma instituição pública de pesquisa. O objetivo da pesquisa é identificar, com base na norma NBR ISO/IEC 27002:2005, quais categorias de controles de segurança da informação tem seus objetivos de controle alcançados na organização pesquisada e quais mecanismos e processos de segurança da informação são utilizados. Após a realização do diagnóstico, pretende-se identificar quais objetivos de controle são considerados mais importantes para o instituto e, em seguida, propor ações para atender às necessidades de segurança da informação. O trabalho está dividido em cinco seções, além desta introdução e das referências bibliográficas: a seção seguinte trata da teoria sobre segurança da informação e Política de Segurança da Informação, bem como da norma NBR ISO/IEC 27002:2005; a seção 3 trata da metodologia utilizada na pesquisa; a seção 4 apresenta a instituição pesquisada; a seção 6 apresenta os resultados da pesquisa; e a seção 7 mostra as considerações finais do trabalho.

2 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E EM AMBIENTE DE PESQUISA CIENTÍFICA

Sêmola (2014) argumenta que segurança da informação é uma área de conhecimento dedicada a proteger ativos de informação contra acessos não autorizados, alterações indevidas ou indisponibilidade, e Mandarini (2004) diz que sua finalidade é proteger as informações contra ameaças para garantir a continuidade do negócio, minimizar as perdas e maximizar o retorno sobre os investimentos. Donner e Oliveira (2008) conceituam segurança da informação como o processo de proteção das informações de ameaças para assegurar sua integridade, disponibilidade e confidencialidade. Muito já foi feito no sentido de aprimorar a segurança da informação, apesar de não ser possível erradicar completamente o risco de seu uso indevido, como observam Silva e Stein (2007, p.48). As autoras confirmam que a segurança da informação não deve ficar restrita aos aspectos tecnológicos, devendo proteger a informação em qualquer forma que se encontre. Afirmam ainda que a segurança da informação cobre também “toda a infraestrutura que permite o seu uso, como processos, sistemas, serviços, tecnologias, e outros”, e a proteção deve ser correspondente ao seu valor para a organização e aos prejuízos que sua perda ou acesso indevido podem provocar. Isso é confirmado por Marciano (2006), que afirma que a TI não é suficiente para garantir a proteção das informações, e vai além ao afirmar que a tecnologia pode tanto ajudar quanto agravar os problemas relacionados à segurança da informação.

Considerando que muitas organizações tem a informação como um importante insumo ou produto, há a necessidade estratégica de proteger essas informações sensíveis para garantir a continuidade do seu funcionamento. Há a necessidade de proteger também propriedade intelectual em organizações que desenvolvem tecnologia. Diversas instituições públicas ou privadas Brasileiras desenvolvem tecnologia e, por isso, tem a informação como parte importante do seu processo de inovação. Muitas delas atuam em áreas em que o Brasil tem uma posição de destaque internacional e muitas são instituições públicas ou de capital misto, que precisam proteger não só por seus interesses comerciais relacionados às informações ou os interesses de cidadãos cujas informações estão sob seu poder, mas também por obrigação legal, graças a atos normativos que visam proteger informações com as quais lidam.

A preocupação com segurança da informação na Administração Pública Federal vem sendo demonstrada através de diferentes instrumentos normativos. A Lei nº 8.159/1991 diz que é “dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação”. Já a Lei nº 9.983/2000 altera o Código Penal, incluindo uma preocupação com a integridade e confiabilidade das informações armazenadas em sistemas computacionais ao tipificar a alteração desses dados. O Decreto nº 3.505/2000 institui a Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, dizendo que um dos pressupostos básicos para essa Política de Segurança da Informação é a conscientização dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal sobre a importância das informações processadas e sobre o risco de suas vulnerabilidades. Já o

Decreto nº 4.553/2002 trata da “salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal”. A segurança da informação em instituições públicas foi também, segundo Cepik, Canabarro e Possamai (2010, p.61), um dos objetivos do levantamento realizado em 2007 pela Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (SEFTI) do Tribunal de Contas da União (TCU), que identificou “ausência de política de segurança da informação” na Administração Pública Federal.

Em organizações que desenvolvem pesquisa científica, o acesso à Internet, o acesso remoto a recursos computacionais e a serviços potencializam os riscos à segurança da informação, segundo Bernaschi, d’Aiutolo e Rugueti (1999). Para Alexandria (2009), em ambiente de pesquisa, a segurança da informação visa a proteção das informações e do conhecimento científico, que se traduzem em propriedade intelectual e segredos industriais. Caminha et al. (2006) dizem que a informação é um dos ativos mais valiosos para os institutos de pesquisa, e citam como exemplos de informações importantes para essas organizações as técnicas de gestão, as análises de dados, os projetos e as patentes. Já Pimenta e Sousa Neto (2010) afirmam que a informação em institutos de pesquisa tecnológica é um diferencial competitivo, o que fortalece a necessidade de protegê-la. Diante desse cenário, a pesquisa que resultou neste trabalho estudou um dos institutos de pesquisa regionais vinculados a uma fundação pública de pesquisa do Poder Executivo Federal de destaque internacional, chamada neste trabalho de Fundação F.

A ABNT (2005) define segurança da informação como sendo a “preservação da confidencialidade, da integridade e da disponibilidade da informação”. Nesse contexto, confidencialidade pode ser definida como a garantia de que as informações serão acessadas apenas pelas pessoas que tem autorização para acessá-las, integridade é a garantia de que as informações são corretas e completas e disponibilidade é a garantia de que as informações estarão disponíveis para serem acessadas pelas pessoas que tem autorização para vê-las quando forem necessárias. Em outras palavras, segurança da informação é a garantia de que as informações da organização serão protegidas de três maneiras: serão acessadas apenas pelas pessoas que devem ter acesso a elas, estarão corretas e completas e estarão disponíveis sempre que seus usuários precisarem, conforme a norma NBR ISO/IEC 27002:2005, ou “Código de prática para a gestão da segurança da informação” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005).

A gestão de segurança da informação é definida como o processo de administrar pessoas, políticas e programas com o objetivo de assegurar a continuidade das operações mantendo o alinhamento estratégico com a missão organizacional (CAZEMIER; OVERBEEK; PETERS, 2000, apud HERATH; HERATH; BREMSER, 2010). A continuidade das operações de uma organização é assegurada pela proteção das informações essenciais ao funcionamento da organização e de todos os recursos e ativos envolvidos no seu processamento e armazenamento. Segundo Moura e Gaspary (2008), a proteção da informação é conseguida através da aplicação de segurança física e lógica nas operações das empresas, e o que orienta essas práticas nas organizações são as Políticas de Segurança da Informação, que, conforme Marciano (2006), abrangem recursos computacionais, recursos humanos, infraestrutura e logística.

Para orientar o gerenciamento da segurança da informação, é necessário um documento emitido ou aprovado pela direção da organização apoiando as ações nesse sentido. Segundo a ANBT (2005), a Política de Segurança da Informação é o documento que visa mostrar a orientação e o apoio da direção da organização para a segurança da informação de acordo com os requisitos do negócio e com as leis e regulamentações pertinentes. A ABNT diz ainda que a Política de Segurança da Informação deve expressar formalmente as intenções e diretrizes globais da direção da organização no sentido de promover a preservação da confidencialidade, da integridade e da disponibilidade da informação. Fernandes e Abreu (2008, p.19) definem Política de Segurança da Informação como a “determinação de diretrizes e ações referentes à segurança dos aplicativos, da infraestrutura, dos dados, pessoas e organizações (fornecedores e parceiros)”. Em outras palavras, a Política de Segurança da Informação é um documento que deve mostrar os requisitos e orientações dos dirigentes de uma organização para as ações e controles necessários para promover a segurança da informação. A elaboração desse documento está em conformidade com os planos do Governo Federal, segundo Cepik, Canabarro e Possamai (2010), que afirmam que a elaboração de uma Política de Segurança da Informação foi uma das metas previstas na Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) para o ano de 2009 para todas as instituições do Poder Executivo Federal. Para esse fim, a norma NBR ISO/IEC 27002 é um dos modelos de maior destaque, segundo Lunardi et al. (2007), Moraes e Mariano (2008) e Lunardi, Becker e Maçada (2010).

2.1 A NORMA ABNT NBR ISO/IEC 27002:2005

Segundo Fernandes e Abreu (2008), praticamente todas as normas sobre segurança da informação tem origem no Governo Britânico. A British Standard 7799 (BS 7799), criada em 1995 e revisada em 1999 pelo British Standards Institute (BSI), foi adotada em 2000 pela International Organization for Standardization (IOS) com o nome ISO/IEC 17799:2000, que foi revisada em 2005 e teve seu nome alterado para ISO/IEC 27002:2005. A ISO/IEC 17799:2000 foi adotada pela ABNT com o nome NBR ISO/IEC 17799 e, com a revisão e alteração de nome promovida pela ISO, teve também seu nome alterado pela ABNT para NBR ISO/IEC 27002:2005. Essa norma é dedicada aos controles e práticas de segurança da informação, estabelecendo uma diretriz e os princípios gerais para gestão da segurança da informação em uma organização (FERNANDES; ABREU, 2008) e está organizada em 11 seções de controles, que podem ter uma ou mais categorias de controles, além de uma seção sobre análise, avaliação e tratamento de riscos. Cada uma das 39 categorias principais de controle de segurança da informação contém um objetivo de controle e um ou mais controles. No total, a norma contém 133 controles de segurança da informação, cada controle com uma ou mais orientações e boas práticas de segurança da informação.

A NBR ISO/IEC 27002:2005 orienta as organizações a elaborarem uma Política de Segurança da Informação, que, por sua vez, deve orientar na criação de normas mais específicas e procedimentos

para o tratamento seguro das informações e de outros ativos organizacionais que processam ou armazenam informações. Ajuda também na identificação e classificação das informações e dos outros ativos relacionados quanto à sua importância para a instituição, quanto ao risco de perda e de divulgação indevida. A norma sugere uma série de controles para proteção desses ativos e informações, como a análise crítica e manutenção da própria Política de Segurança da Informação, a atribuição de responsabilidades relativas à segurança da informação, a elaboração de contratos e acordos de confidencialidade entre instituições prevendo a preservação da segurança da informação, a execução de inventários de ativos, a contratação de mão de obra e os controles de acesso físico às dependências da organização.

As 11 seções de controles presentes na norma são: Política de segurança da informação; Organizando a segurança da informação; Gestão de ativos; Segurança em recursos humanos; Segurança física e do ambiente; Gerenciamento das operações e comunicações; Controle de acessos; Aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação; Gestão de incidentes de segurança da informação; Gestão da continuidade do negócio; Conformidade.

Já as 39 categorias de controle previstas na norma são as seguintes: Política de Segurança da Informação; Infra-estrutura de segurança da informação; Partes externas; Responsabilidade pelos ativos; Classificação da informação; Antes da contratação; Durante a contratação; Encerramento ou mudança da contratação; Áreas seguras; Segurança de equipamentos; Procedimentos e responsabilidades operacionais; Gerenciamento de serviços terceirizados; Planejamento e aceitação dos sistemas; Proteção contra códigos maliciosos e códigos móveis; Cópias de segurança; Gerenciamento da segurança em redes; Manuseio de mídias; Troca de informações; Serviços de comércio eletrônico; Monitoramento; Requisitos de negócio para controle de acesso; Gerenciamento de acesso do usuário; Responsabilidades dos usuários; Controle de acesso à rede; Controle de acesso ao sistema operacional; Controle de acesso à aplicação e à informação; Computação móvel e trabalho remoto; Requisitos de segurança de sistemas de informação; Processamento correto nas aplicações; Controles criptográficos; Segurança dos arquivos do sistema; Segurança em processos de desenvolvimento e de suporte; Gestão de vulnerabilidades técnicas; Notificação de fragilidades e eventos de segurança da informação; Gestão de incidentes de segurança da informação e melhorias; Aspectos da gestão da continuidade do negócio, relativos à segurança da informação; Conformidade com requisitos legais; Conformidade com normas e políticas de segurança da informação e conformidade técnica; e Considerações quanto à auditoria de sistemas de informação.

Segundo Moura e Gaspar (2008), para atender aos objetivos de controle de segurança da informação relacionados às essas categorias de controle, mais de uma ferramenta de segurança podem ser necessárias ou utilizadas, o que amplia a complexidade da aplicação prática da segurança da informação. O caminho para alcançar a segurança da informação passa por identificar quais controles são necessários para mitigar os riscos associados aos ativos da organização e uma forma de fazer isso é identificar quais objetivos de controle de segurança da informação são atendidos pelos controles já adotados e quais controles ainda precisam ser adotados, tendo em vista a realidade da organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada através de entrevistas estruturadas junto ao coordenador e aos profissionais de TI de um instituto de pesquisa da Fundação F a fim de identificar os objetivos de controle de segurança da informação previstos na norma NBR ISO/IEC 27002:2005 que são atendidos pelos controles de segurança da informação adotados, quais categorias de controle da norma tem mais controles adotados e quais mecanismos e ferramentas de segurança da informação são utilizadas para alcançar esses objetivos de controle. É pressuposto da pesquisa o fato de nenhum objetivo de controle previsto na norma ser plenamente alcançado através da adoção de controles de segurança da informação, o que é motivado pela descentralização e autonomia dos institutos da Fundação F, o que dificulta a adoção desses controles. A pesquisa envolveu três etapas básicas: uma etapa de pesquisa bibliográfica, a partir da qual foi elaborado o instrumento de coleta de dados; uma etapa de coleta de dados, em que os entrevistados responderam às perguntas presencialmente; e uma etapa de análise dos dados coletados, cujos resultados estão na seção de Resultados deste trabalho.

A etapa de pesquisa bibliográfica envolveu uma revisão da literatura sobre segurança da informação e uma leitura da norma NBR ISO/IEC 27002:2005, onde foram identificadas as 11 seções de controles, seus objetivos de controle e os controles associados. A partir dos controles e recomendações previstos na norma, foram elaboradas as perguntas contidas no roteiro utilizado para coletar as informações na etapa de coleta dos dados, resultando em um roteiro abrangendo os 39 objetivos de controle de segurança da informação. A cada pergunta para identificar se um objetivo de controle está sendo atendido, o entrevistado era questionado também quanto à necessidade de o instituto adotar os controles associados ao objetivo e era solicitado que citasse quais controles são efetivamente adotados.

Foram acrescentadas no início do roteiro duas perguntas com a finalidade de identificar se os entrevistados conheciam a norma e sabiam conceituar segurança da informação: “O que você entende por segurança da informação?” e “Você já ouviu falar ou conhece a norma ABNT NBR ISO/IEC 17799 ou ABNT NBR ISO/IEC 27002?”. A escolha do instituto se deu pela conveniência de ser onde o pesquisador trabalha, facilitando o acesso aos entrevistados, e a entrevista foi feita apenas com os profissionais da área de TI do instituto pelo fato de as perguntas tratarem de assuntos mais técnicos, inerentes à área de TI.

4 O CASO ESTUDADO

A Fundação F é uma fundação pública federal vinculada ao Poder Executivo que desenvolve diversas atividades de pesquisa e ensino, que tem 16 institutos de pesquisa localizados no Rio de Janeiro e em outros estados do Brasil. Sua estrutura organizacional de gestão descentralizada dá a cada instituto grande autonomia, o que se reflete tanto nas pesquisas desenvolvidas quanto em suas atividades administrativas.

O instituto estudado é um dos cinco que não estão localizados no Rio de Janeiro, onde está a sede administrativa da fundação. Os laboratórios deste instituto desenvolvem diversas atividades de pesquisa, ensino, informação e prestação de serviços para a população que não estão diretamente relacionados à tecnologia da informação. A área responsável pela TI é a Seção de Informática (SEINFO), que conta com quatro servidores efetivos e dois ocupantes de cargo comissionado sem vínculo efetivo, distribuídos de forma que três desenvolvem atividades relacionadas à infraestrutura e três desenvolvem atividades de desenvolvimento de sistemas.

A SEINFO conta ainda uma equipe terceirizada residente composta por sete profissionais. Desses, quatro são para atendimento de primeiro nível, que trabalham aos pares, se revezando a cada seis horas no atendimento de incidentes de baixa complexidade, de maneira que ficam dois profissionais de atendimento de primeiro nível das 7 horas da manhã às 13 horas e outros dois das 13 horas às 19 horas. Os outros três profissionais terceirizados são técnicos para atendimento de segundo nível, que resolvem problemas de média complexidade e de hardware. No total, trabalham 13 pessoas na SEINFO, entre servidores e terceirizados, para aproximadamente 550 usuários de recursos computacionais, entre bolsistas, estudantes de pós-graduação e dos programas de iniciação científica, estagiários, pesquisadores visitantes, servidores e terceirizados que desenvolvem atividades no instituto. Todas as atividades típicas de analistas, normalmente desenvolvidas por profissionais de nível superior, como gerenciamento da rede e de todo o ambiente computacional, análise e desenvolvimento de sistemas, ficam a cargo de servidores públicos do instituto.

5 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da análise dos dados da pesquisa. Inicialmente, são apresentadas informações sobre as pessoas que responderam à entrevista. Em seguida, são apresentadas as informações colhidas junto aos entrevistados sobre os controles de segurança da informação do instituto de pesquisa.

Dos 13 entrevistados, quatro são servidores efetivos do instituto, dois são ocupantes de cargos comissionados sem vínculo efetivo e sete são empregados da empresa contratada para prestar serviços de atendimento e suporte ao usuário. Quanto ao gênero, apenas duas mulheres. Quanto ao nível de instrução, sete entrevistados tem apenas nível médio, sendo que três destes estão matriculados em cursos de ensino superior. Cinco entrevistados tem pós-graduação em nível de Especialização e cinco estão cursando Mestrado. Quanto ao tempo de serviço na instituição, um trabalha há 10 anos, um trabalha há cinco anos, quatro trabalham há três anos, seis trabalham há um ano e apenas um entrevistado trabalha há menos de um ano. O Quadro 1 mostra um resumo do perfil de cada entrevistado.

QUADRO 1 – PERFIS DOS ENTREVISTADOS

Função	Vínculo	Tempo de Vínculo	Formação
Coordenador de TI	Servidor	5 anos	Graduação e Especialização em TI
Analista de Suporte	Servidor	10 anos	Graduação em TI
Analista de Suporte	Servidor	3 anos	Graduação e Especialização em TI
Analista de Desenvolvimento	Servidor	4 anos	Graduação e Especialização em TI
Analista de Desenvolvimento	Servidor	4 anos	Graduação e Especialização em TI
Analista de Desenvolvimento	Servidor	3 anos	Graduação e Especialização em TI
Técnico em Informática	Terceirizado	1 ano	Nível médio
Técnico em Informática	Terceirizado	1 ano	Nível médio
Técnico em Eletrônica	Terceirizado	1 ano	Nível médio
Técnico em Atendimento	Terceirizado	1 ano	Nível médio
Técnico em Atendimento	Terceirizado	1 ano	Nível médio
Técnico em Atendimento	Terceirizado	1 ano	Nível médio
Técnico em Atendimento	Terceirizado	1 ano	Nível médio
Técnico em Atendimento	Terceirizado	1 ano	Nível médio

FONTE: Elaboração própria, 2014.

A maioria dos entrevistados descreveu segurança da informação como sendo a proteção dos dados e equipamentos de uma organização. Um dos entrevistados disse entender a segurança da informação como o fornecimento seguro de informações certas para as pessoas certas, e outro disse que envolve diversas formas de proteção e de informações, inclusive daquelas que estão sobre as mesas das pessoas, complementando que é “um erro pensar que segurança da informação está apenas relacionada com tecnologia. Outro relacionou segurança da informação como mecanismos e processos, envolvendo sistema e rotina de backup, controle de acesso, segurança física de equipamentos, ar-condicionado. Já outro entrevistado disse que entende segurança da informação como medidas tomadas para proteger as informações da organização. Com isso, percebe-se que os entrevistados, de maneira geral, entendem segurança da informação como processos, procedimentos, requisitos, práticas e infraestrutura para proteger as informações, que mais se aproxima da descrição que a norma traz sobre os meios de se obtê-la. Um entrevistado descreveu segurança da informação como a garantia da disponibilidade, da integridade e da confidencialidade das informações de uma organização e um outro descreveu como a “proteção da informação de maneira que garanta a continuidade do negócio e o retorno sobre os investimentos, e minimizando os riscos associados”, respostas que mais se aproximam dos conceitos encontrados na norma.

Os profissionais terceirizados descreveram, de maneira geral, segurança da informação como proteção de dados ou de informações na organização, ou como medidas para proteger as informações da organização. Já as respostas dos servidores do instituto apontam que seus conceitos de segurança da informação se aproximam mais dos conceitos encontrados na NBR ISO/IEC 27002. Entre os analistas de desenvolvimento, apenas um profissional declarou não conhecer a norma, e todos os servidores da área de infraestrutura afirmaram conhecê-la.

Ao serem questionados se conheciam já haviam ouvido falar da norma NBR ISO/IEC 27002 ou de sua denominação anterior, NBR ISO/IEC 17799, seis entrevistados afirmaram conhecer a norma, sendo que cinco conhecem superficialmente e um afirmou conhecer em detalhes. Os outros

sete entrevistados declararam que não a conhecem. Dentre os servidores do instituto, apenas um declarou não conhecer, e dentre os profissionais terceirizados, apenas um afirmou conhecer a norma. Um entrevistado afirmou ter conhecido a norma por necessidade do trabalho e todos os outros que declararam conhecê-la afirmaram que isso ocorreu durante cursos de graduação ou pós-graduação. Os fatos de os profissionais terceirizados não conhecerem a norma e não conseguirem conceituar segurança da informação de maneira mais aprofundada pode significar uma deficiência da organização na seleção de empresas quanto aos critérios de capacitação dos profissionais terceirizados.

As respostas dos profissionais terceirizados foram mais completas quando tratavam de assuntos relacionados ao funcionamento dos recursos tecnológicos do instituto ou de procedimentos técnicos, como utilização de chaves de criptografia, identificação e autenticação do usuário, integridade de mensagens ou procedimentos de análise técnica após mudanças no sistema operacional. Já os servidores públicos do instituto deram respostas mais completas ao tratar de assuntos relacionados a processos e procedimentos de gestão, como análise e especificação de requisitos de segurança, políticas, normas e análise crítica dos direitos de acesso dos usuários. Isso mostra que os profissionais do instituto se preocupam em conhecer aspectos relacionados à segurança da informação, mesmo aqueles que não conhecem a norma ou não souberam conceituar segurança da informação de maneira mais elaborada.

Contrariando o pressuposto de que não havia nenhum objetivo de controle de segurança da informação que fosse atendido pelos controles adotados no instituto pesquisado, as respostas dos entrevistados levaram à conclusão de que o objetivo de controle “Implementar e manter o nível apropriado de segurança da informação e de entrega de serviços em consonância com acordos de entrega de serviços terceirizados”, relacionado à categoria de controle Gerenciamento de serviços terceirizados, que está incluída na seção de controle Gerenciamento das Operações e Comunicações, é plenamente alcançado. Os seus três controles (Entrega de serviços terceirizados, Monitoramento e análise crítica de serviços terceirizados e Gerenciamento de mudanças para serviços terceirizados) são utilizados no instituto de pesquisa através de diferentes mecanismos e processos, incluindo os seguintes: é feita análise crítica dos serviços prestados, dos relatórios emitidos e dos registros fornecidos pelas empresas terceirizadas; o instituto controla os dados institucionais acessados pelos empregados da empresa terceirizada através de registros de acesso, quando esse acesso é possível; os contratos de terceirização de serviços incluem controles de segurança, acordos de nível de serviço e definição detalhada dos serviços prestados; as transferências de contratos são feitas com transferência de informações, que são armazenadas em servidores de rede e bancos de dados de bases de conhecimentos; e os serviços são sempre contratados com garantia de funcionamento.

O objetivo de controle “Garantir a proteção das informações em redes e a proteção da infraestrutura de suporte”, relacionado à categoria de controle Gerenciamento de segurança em redes, que

também está incluída na seção de controle Gerenciamento das Operações e Comunicações, foi outro objetivo alcançado por meio dos controles adotados no instituto. Essa categoria de controle inclui Controles de redes e Segurança dos serviços de rede. O instituto tem procedimentos de gerenciamento e monitoramento das suas redes, e as responsabilidades sobre o gerenciamento e monitoramento estão formalmente definidas e documentadas. O instituto controla o acesso à sua rede sem fio, restringindo o acesso apenas a equipamentos cadastrados, com seus usuários devidamente identificados. O instituto adota controles que impedem acessos não autorizados a sistemas e serviços da rede local a partir da rede sem fio, como firewalls com listas de controle de acesso restritivas e necessidade de autenticação com conta de usuário e senha. O instituto utiliza um sistema de proxy, com restrições a endereços potencialmente perigosos. O acesso à rede do instituto exige autenticação e os equipamentos precisam estar cadastrados para terem acesso físico à rede. O acesso ao serviço de Webmail é criptografado. O instituto tem uma solução de antivírus corporativa, com gerenciamento centralizado, e utiliza um anti-spam e um serviço que remove códigos maliciosos de mensagens de correio eletrônico.

Do total de 133 controles de segurança da informação previstos na norma, o instituto utiliza apenas 33, conforme as informações apresentadas pelos entrevistados. Os quadros a seguir apresentam os controles adotados pelo instituto, organizados de acordo com as seções de controles e com as categorias de controles presentes na norma.

O Quadro 2 traz os controles e procedimentos da categoria de controle Encerramento ou mudança da contratação, da seção de controle Segurança em recursos humanos. Percebe-se que, dos três controles desta categoria de controle, dois são adotados.

QUADRO 2 – CONTROLES, PROCEDIMENTOS E TECNOLOGIAS ADOTADOS PARA A SEÇÃO DE CONTROLE SEGURANÇA EM RECURSOS HUMANOS.

CATEGORIA DE CONTROLE: ENCERRAMENTO OU MUDANÇA DA CONTRATAÇÃO	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Encerramento de atividades	As responsabilidades para encerramento ou mudança de um contrato estão definidas na legislação, em instruções normativas do Governo Federal e em procedimentos internos. As responsabilidades das empresas contratadas para prestar serviços na instituição estão previstas em contrato e permanecem válidas mesmo após o fim do contrato.
Retirada de direitos de acesso	Há um procedimento formal de retirada de direitos de acesso dos usuários quando perdem o vínculo com a instituição. As contas são bloqueadas no último dia de vigência do vínculo e excluídas após seis meses.

FONTE: Elaboração própria, 2014.

O Quadro 3 mostra os controles e procedimentos das categorias de controle Áreas seguras e Segurança de equipamentos da seção de controle Segurança física e do ambiente, e nele percebe-se que, dos seis controles da norma, quatro são adotados.

QUADRO 3 – CONTROLES, PROCEDIMENTOS E TECNOLOGIAS ADOTADOS PARA A SEÇÃO DE CONTROLE SEGURANÇA FÍSICA E DO AMBIENTE.

CATEGORIA DE CONTROLE: ÁREAS SEGURAS	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Controles de entrada física	Os acessos às áreas seguras do instituto são controlados por portas trancadas, cujos acessos às chaves são registrados, registrando data e hora de retirada e devolução. Alguns acessos são restritos a pessoas autorizadas. O acesso à área onde estão os servidores da rede de computadores é restrito a pessoas autorizadas e o acesso é controlado. Prestadores de serviço de suporte tem acesso às áreas onde estão os servidores da rede de computadores apenas acompanhados por pessoal autorizado.
Segurança em escritórios, salas e instalações	Todos os laboratórios, escritórios, salas e instalações tem portas com fechaduras.
Proteção contra ameaças externas e do meio ambiente	A sala onde ficam os servidores e equipamentos de rede tem proteção contra incêndio e portas para evitar acesso indevido. Material inflamável, material de papelaria e suprimentos de grande volume são armazenados no almoxarifado do instituto, longe dos servidores de rede. Equipamentos para contingência e mídias de backup são armazenados em outro prédio dentro do campus do instituto.
Trabalhando em áreas seguras	Não são divulgadas sem necessidade informações sobre os locais onde estão os servidores e equipamentos de rede do instituto, bem como sobre as atividades desenvolvidas nos locais onde esses equipamentos estão. Os locais onde ficam os servidores de rede ficam trancados quando desocupadas.
CATEGORIA DE CONTROLE: SEGURANÇA DE EQUIPAMENTOS	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Utilidades	Os servidores da rede de computadores tem fontes redundantes e o instituto tem gerador. Os servidores da rede de computadores são alimentados por no-breaks. A sala onde ficam os servidores de rede tem aparelhos de ar-condicionado redundantes. As chaves de desligamento da rede elétrica ficam perto da saída da sala. As salas dos servidores de rede contam com iluminação de emergência.
Remoção de propriedade	As retiradas e devoluções de ativos das instalações da instituição precisam ser autorizadas e são registradas.

FONTE: Elaboração própria, 2014.

O Quadro 4 apresenta os controles e procedimentos adotados das categorias de controle Procedimentos e responsabilidades operacionais, Gerenciamento de serviços terceirizados, Planejamento e aceitação dos sistemas, Proteção contra códigos maliciosos e códigos móveis, Gerenciamento da segurança em redes, Manuseio de mídias, Troca de informações, Serviços de comércio eletrônico e Monitoramento, todos da seção de controle Gerenciamento das operações e comunicações, que tem 32 controles, dos quais 15 são adotados.

QUADRO 4 – CONTROLES, PROCEDIMENTOS E TECNOLOGIAS ADOTADOS PARA A SEÇÃO DE CONTROLE GERENCIAMENTO DAS OPERAÇÕES E COMUNICAÇÕES.

CATEGORIA DE CONTROLE: PROCEDIMENTOS E RESPONSABILIDADES OPERACIONAIS	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Documentação dos procedimentos de operação	Procedimentos para realização de backup e restauração de dados, tratamento de erros conhecidos, reinício de operação de servidores de rede e verificação de trilhas de log estão documentados em uma base de conhecimentos.
	Endereços e telefones de fornecedores e profissionais de suporte estão documentados.
	São registrados os autores que realizam alterações nos procedimentos.
Segregação de funções	Sistemas específicos para determinados setores e diretórios de rede para armazenamento de arquivos são segregados por setor ou grupos de trabalho.
	Os acessos aos diretórios da rede são controlados.
	Todas as solicitações de acesso a diretórios de outros setores precisam ser autorizadas pelos chefes dos setores.
	A área de TI tem suas funções internas definidas, com responsáveis formalmente designados.
CATEGORIA DE CONTROLE: GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Entrega de serviços terceirizados	Os contratos de serviços incluem cláusulas de nível de serviço e uma definição clara dos serviços contratados.
	As informações acumuladas por terceiros durante uma execução de contrato são armazenadas em base de conhecimentos e podem ser passadas para outra empresa que a substituir.
	As contratações são feitas com garantia de funcionamento ou recuperação.
Monitoramento e análise crítica de serviços terceirizados	Os serviços, relatórios e registros fornecidos por empresas terceirizadas são monitorados e analisados criticamente quanto à aderência aos requisitos de contratação e segurança da informação.
	Os acessos de terceiros a informações sensíveis ou críticas e a recursos de processamento de informações são controlados através de conta individual de acesso à rede e senha.
Gerenciamento de mudanças para serviços terceirizados	As mudanças em serviços terceirizados são controladas quanto à manutenção dos procedimentos existentes e proteção dos softwares.
CATEGORIA DE CONTROLE: PLANEJAMENTO E ACEITAÇÃO DOS SISTEMAS	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Gestão de capacidade	Sistemas de monitoramento são utilizados para monitorar a utilização de recursos dos servidores de rede e do link de acesso à Internet.
	As informações colhidas utilizando os sistemas de monitoramento são utilizadas em projeções de crescimento da utilização.
	Cada novo serviço a ser implantado na rede é verificado quanto aos seus requisitos de capacidade antes de ser adquirido ou entrar em produção.
CATEGORIA DE CONTROLE: PROTEÇÃO CONTRA CÓDIGOS MALICIOSOS E CÓDIGOS MÓVEIS	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Controles contra códigos móveis	Os sistemas que precisam de autorização dos ordenadores de despesas utilizam criptografia e autenticação digital.
CATEGORIA DE CONTROLE: GERENCIAMENTO DA SEGURANÇA EM REDES	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Controles de redes	O instituto tem procedimentos para gerenciamento e monitoramento da rede e as responsabilidades referentes a monitoramento e gerenciamento estão formalmente definidas, com os responsáveis formalmente designados.
	O acesso à rede sem fio é restrito a dispositivos cadastrados e os acessos feitos pelos dispositivos são monitorados.
	A rede sem fio é segregada da rede local do instituto por um firewall, que não permite acessos aos diretórios localizados nos servidores de rede.
Segurança dos serviços de rede	O instituto tem um firewall, um proxy, um servidor Webmail com chave de criptografia, anti-spam e antivírus.
	Endereços web potencialmente perigosos são bloqueados pelo proxy.
CATEGORIA DE CONTROLE: MANUSEIO DE MÍDIAS	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Segurança da documentação dos sistemas	Os acessos à documentação dos sistemas é protegida e controlada, de acordo com as permissões de acesso aos diretórios na rede onde estão armazenadas.

CATEGORIA DE CONTROLE: TROCA DE INFORMAÇÕES	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Mídias em trânsito	As mídias magnéticas ou óticas que armazenam informações da instituição e que são enviadas para fora das suas instalações são protegidas em caixas lacradas.
Sistemas de informações do negócio	Os sistemas de informação utilizados tem restrições de acesso à funcionalidades que são exclusivas a alguns usuários. Usuários que não tem vínculo com a instituição não acessam os sistemas de informação. Funcionários terceirizados tem acesso apenas durante a vigência dos seus contratos, e são cadastrados individualmente. Usuários que se desligam da instituição tem suas contas de acesso à rede e aos sistemas de informação bloqueadas no fim do último dia de trabalho.
CATEGORIA DE CONTROLE: SERVIÇOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Comércio eletrônico	As compras eletrônicas passam por um processo de autorização pela direção do instituto. Os sistemas utilizados para efetuar compras são protegidos por criptografia e assinatura digital.
Transações on-line	As transações on-line passam por um processo de autorização pela direção do instituto. Os sistemas utilizados para efetuar transações on-line são protegidos por criptografia e assinatura digital.
CATEGORIA DE CONTROLE: MONITORAMENTO	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Proteção das informações dos registros (log)	Os registros de log são armazenados em diretórios acessíveis somente para os servidores do instituto que administram a rede de computadores.

FONTE: Elaboração própria, 2014.

O Quadro 5 mostra os controles e procedimentos das categorias de controle Gerenciamento de acesso do usuário, Controle de acesso à rede e Controle de acesso ao sistema operacional, da seção de controle de acessos. Neste quadro, dos 25 controles previstos na norma, apenas seis são adotados pelo instituto de pesquisa.

QUADRO 5 – CONTROLES, PROCEDIMENTOS E TECNOLOGIAS ADOTADOS PARA A SEÇÃO DE CONTROLE DE ACESSOS.

CATEGORIA DE CONTROLE: GERENCIAMENTO DE ACESSO DO USUÁRIO	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Registro de usuário	Os usuários precisam ter um vínculo formal para ter acesso à rede de computadores e outros sistemas. Cada usuário tem sua conta individual de acesso à rede e aos sistemas e serviços disponibilizados. Para ter acesso à rede, o usuário precisa de uma autorização do chefe do setor onde está lotado.
CATEGORIA DE CONTROLE: CONTROLE DE ACESSO À REDE	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Identificação de equipamento em redes	Todos os dispositivos que acessam a rede e os equipamentos de rede estão devidamente identificados e tombados.
Proteção e configuração de portas de diagnóstico remotas	O acesso às portas de configuração e diagnóstico dos equipamentos de rede exigem conta de acesso e senha exclusivas dos servidores do instituto que trabalham com infraestrutura.
Segregação de redes	O ambiente de rede do instituto está segregado em pelo menos em rede local, uma zona desmilitarizada (DMZ) e uma rede pública. Os perímetros dessa rede estão protegidos por firewall. A rede sem fio do instituto é separada da rede local onde estão os servidores de rede, sistemas de informação, bancos de dados e informações sensíveis ou críticas. O instituto não tem interligação física com redes de parceiros ou fornecedores. São feitos acessos pontuais utilizando tecnologia de redes virtuais privadas (VPN).
Controle de conexão de rede	O acesso à rede sem fio é controlado, embora permitido para computadores pessoais. A rede local é acessível apenas para computadores tombados.
CATEGORIA DE CONTROLE: CONTROLE DE ACESSO AO SISTEMA OPERACIONAL	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Identificação e autenticação de usuário	Todas as contas de acesso (incluindo as de pessoal de suporte e administradores de rede) são individuais. Os sistemas tem controles para rastrear acessos e atividades desenvolvidas pelos usuários.

FONTE: Elaboração própria, 2014.

O Quadro 6 traz os controles e procedimentos da categoria de controle Segurança dos arquivos do sistema, da seção de controle Aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação, que tem 16 controles, dos quais seis são adotados pelo instituto de pesquisa.

QUADRO 6 – CONTROLES, PROCEDIMENTOS E TECNOLOGIAS ADOTADOS PARA A SEÇÃO DE CONTROLE AQUISIÇÃO, FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2014.

CATEGORIA DE CONTROLE: SEGURANÇA DOS ARQUIVOS DO SISTEMA	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Proteção dos dados para teste de sistema	Os testes dos sistemas desenvolvidos internamente são feitos utilizando dados falsos.
Controle de acesso ao código-fonte de programa	Os acessos aos códigos-fonte dos sistemas desenvolvidos pelo instituto são restritos aos analistas de desenvolvimento.

FONTE: Elaboração própria, 2014.

Por fim, o Quadro 7 traz os controles e procedimentos adotados pelo instituto de pesquisa relacionados à categoria de controle Conformidade com requisitos legais, da seção de controle Conformidade. Esta seção de controle tem 10 controles, sendo que o instituto de pesquisa estudado adota apenas dois deles.

QUADRO 7 – CONTROLES, PROCEDIMENTOS E TECNOLOGIAS ADOTADOS PARA A SEÇÃO DE CONTROLE CONFORMIDADE.

CATEGORIA DE CONTROLE: CONFORMIDADE COM REQUISITOS LEGAIS	
Controles	Procedimentos e Tecnologias Adotados
Prevenção de mau uso de recursos de processamento da informação	O instituto tem uma norma que estabelece regras de acesso ao serviço de correio eletrônico, prevendo ações disciplinares contra infratores. Os sistemas tem controles para rastrear acessos e atividades desenvolvidas pelos usuários. Os usuários são informados a respeito da norma que estabelece regras de acesso ao serviço de correio eletrônico.
Regulamentação de controles de criptografia	As leis, acordos e regulamentações pertinentes são observados ao adquirir e utilizar recursos de criptografia.

FONTE: Elaboração própria, 2014.

Além daquelas cujos objetivos de controle são alcançados, destacam-se também quatro outras categorias de controle, que estão apresentadas abaixo, juntamente com seus objetivos de controle e com os controles adotados pelo instituto de pesquisa estudado:

- Encerramento ou mudança da contratação, cujo objetivo de controle é assegurar que funcionários, fornecedores e terceiros deixem a organização ou mudem de trabalho de forma ordenada, e cujos controles utilizados no instituto são Encerramento de atividades e Retirada de direitos de acesso;
- Áreas seguras, que tem como objetivo de controle prevenir o acesso físico não autorizado, danos e interferências com as instalações e informações da organização, e cujos controles adotados pelo instituto são: Controles de entrada física; Segurança em escritórios, salas e instalações; Proteção contra ameaças externas e do meio ambiente; e Trabalhando em áreas seguras;

- Serviços de comércio eletrônico, cujo objetivo de controle é garantir a segurança de serviços de comércio eletrônico e sua utilização segura, e que tem como controles adotados Comércio eletrônico e Transações on-line;
- Segurança dos arquivos do sistema, que tem como objetivo de controle Garantir a segurança de arquivos de sistema, e cujos controles adotados no instituto pesquisado são Proteção dos dados para teste de sistema e Controle de acesso ao código-fonte de programa.

De cada uma dessas categorias de controle, são adotados pelo menos dois terços dos controles previstos na norma. Segundo os entrevistados que trabalham com infraestrutura e administração da rede de computadores, as contas de acesso à rede das pessoas que perdem o vínculo com o instituto são bloqueadas no último dia de trabalho e excluídas após seis meses de inatividade. Outro entrevistado afirmou que as responsabilidades para realizar o encerramento ou a mudança de um contrato estão definidas e atribuídas formalmente. As áreas seguras do instituto estão protegidas por controles de entrada e saída, evitando a entrada de pessoas não autorizadas, o acesso às áreas de processamento de informações é restrito a pessoas autorizadas. Todas as salas têm portas com chave, protegendo os equipamentos de processamento de informações e são protegidas contra incêndios. Materiais perigosos, de papelaria e outros de grande volume são armazenados nos laboratórios ou no almoxarifado do instituto, distante da sala onde ficam os servidores da rede de computadores. As mídias de backup ficam armazenadas longe do local onde estão os servidores da rede de computadores e as áreas seguras são trancadas e protegidas. Todas as compras e transações on-line realizadas pelo instituto passam por um processo de autorização pela Diretoria e os sistemas de comércio eletrônico que o instituto utiliza para fazer suas compras são protegidos por criptografia e utilizam assinaturas digitais. Os dados utilizados para teste dos sistemas em desenvolvimento u homologação são falsos e o acesso aos códigos-fonte dos sistemas do instituto são protegidos contra acessos indevidos. Esses procedimentos e processos não garantem que os objetivos de controle sejam atingidos, mas são indícios importantes de que controles de segurança da informação estão sendo seguidos.

Das 39 categorias de controle da norma, 17 não tiveram controle adotado, o que demonstra fragilidade em adotar boas práticas de segurança da informação. A categoria de controle Política de segurança da informação, que tem como objetivo de controle prover uma orientação e apoio da direção para a segurança da informação de acordo com os requisitos do negócio e com as leis e regulamentações relevantes, não tem nenhum controle adotado no instituto, apesar de ser fundamental para implementar diversos controles relacionados a outros objetivos de controle. A ABNT (2005) diz que a Política de Segurança da Informação é um dos fatores críticos de sucesso para estabelecer a segurança da informação, o que confirma a importância desse documento para a segurança da informação. Apesar disso, dois entrevistados tenham afirmado que a Fundação F tem uma Política de Segurança da Informação aprovada pela sua Presidência e publicada desde fevereiro de 2011. Apesar de a sede da organização ter publicado uma Política, um dos entrevistados identificou que esse documento não é suficiente para

os institutos da Fundação. Na sua opinião, cada unidade descentralizada deveria elaborar sua própria Política de Segurança, em conformidade com a legislação vigente e com a Política da Fundação F, que é válida para toda a organização. Ele justifica dizendo que cada instituto sempre fez e continua fazendo seu planejamento orçamentário e executa de maneira independente, e cada instituto tem características e especificidades que podem não ser atendidas de maneira satisfatória por uma norma geral, exigindo uma complementação na esfera local, elaborada por pessoas que conhecem a realidade do seu instituto.

Um entrevistado da área de infraestrutura afirmou que “As unidades tem equipes de TI independentes, contam com infraestrutura de TI desenvolvidas de maneira independente, com tecnologias diferentes, desempenham atividades diferentes, embora façam coisas semelhantes e todas desenvolvam pesquisa e atividades de ensino. A Fundação demorou demais de organizar e centralizar decisões importantes sobre TI. Somente no final de 2009 a Fundação criou uma estrutura para estabelecer alguns processos de Governança de TI”. Até isso acontecer, cada instituto organizou sua área de TI e tomou decisões sobre tecnologia da forma que fosse mais conveniente. “Algumas unidades estão bem estruturadas há algum tempo, com Comitê Gestor de TI e Comitê de Segurança da Informação criados, com Política de Segurança própria”, afirmou um dos entrevistados, que completou, afirmando que “Há muita disparidade, mas o certo é cada unidade ter suas políticas, seus comitês e fazer seus planejamentos estratégicos de TI seguindo orientações gerais da sede.”

Esse é um indício de que a falta de um direcionamento estratégico centralizado tenha sido um fator determinante para que os institutos desenvolvessem controles de segurança da informação de maneira heterogênea, embora a instituição esteja buscando centralizar a tomada de decisões estratégicas, contexto em que foi publicada a Política de Segurança da Informação geral. O que se faz necessário no momento é cada instituto elaborar sua própria Política, suas normas e seus procedimentos, mais adequados às suas próprias realidades, sem esquecer a orientação dada pela sede da fundação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, pretendia-se identificar as categorias de controles de segurança da informação que tem seus objetivos de controle alcançados na Fundação F, bem como os mecanismos e processos de segurança da informação utilizados para alcançar esses objetivos, tendo como base a norma NBR ISO/IEC 27002:2005. O instrumento de coleta foi um roteiro de entrevista estruturada que foi utilizado em entrevistas com os servidores públicos e profissionais terceirizados da área de TI do instituto de pesquisa.

A maioria dos entrevistados declarou que não conhece a norma NBR ISO/IEC 27002 ou a sua denominação anterior, NBR ISO/IEC 17799. A maioria dos servidores públicos do instituto que trabalham com TI declarou conhecer a norma e a maioria dos profissionais terceirizados declarou não conhecê-la. Isso mostra uma deficiência na seleção dos profissionais terceirizados quanto a capacitação dos profissionais. O fato de poucos controles serem adotados evidencia uma fragilidade da instituição em

adotar boas práticas de segurança da informação, o que, em parte, é fruto de uma falta de direcionamento estratégico da sede da instituição. O fato de haver dois objetivos de controles que são alcançados não garante para o instituto pesquisado que suas informações estejam seguras. Deve-se destacar que os controles relacionados à Política de Segurança da Informação, que tem ligação com diversos outros controles ao longo da norma, não são adotados.

O pressuposto de que não havia nenhum objetivo de controle de segurança da informação atendido pelos controles adotados no instituto pesquisado não foi comprovado. As respostas indicaram que dois objetivos de controle são alcançados com os controles adotados pelo instituto: “Implementar e manter o nível apropriado de segurança da informação e de entrega de serviços em consonância com acordos de entrega de serviços terceirizados”, relacionado à categoria de controle Gerenciamento de serviços terceirizados; e “Garantir a proteção das informações em redes e a proteção da infra-estrutura de suporte”, relacionado à categoria de controle Gerenciamento de segurança em redes. Embora isso tenha acontecido, é primordial que o instituto elabore, aprove e publique sua Política de Segurança da Informação em conformidade com as leis e demais normas do Governo Federal, bem com a Política de Segurança da Informação publicada pela sede da instituição, para alcançar a segurança da informação. Esse documento elaborado e publicado a nível local servirá como orientação da alta direção para a adoção de boas práticas de segurança visando reduzir os riscos associados às informações e aumentar o retorno sobre os investimentos, principalmente sobre aqueles feitos em tecnologia.

Dessa forma, o estudo permitiu uma melhor compreensão sobre a segurança da informação em organizações que realizam pesquisa científica, cujas atividades geram e lidam com informações e conhecimentos que precisam ser protegidos. Contribuiu também para uma melhor compreensão sobre a segurança da informação em organizações públicas, contexto em que também se enquadra o instituto de pesquisa estudado.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRIA, J. C. S. de. Gestão da Segurança da Informação – Uma Proposta para Potencializar a Efetividade da Segurança da Informação em Ambiente de Pesquisa Científica. 2009. Tese (Doutorado em Tecnologia Nuclear) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC 27002:2005: Tecnologia da Informação – Técnicas de segurança – Código de prática para a gestão da segurança da informação. Rio de Janeiro, 2005.

BERNASCHI, M.; D’AIUTOLO, E.; RUGHETTI, P. Enforcing Network Security: a Real Case Study in a Research Organization. *Computers & Security*, v.18, n.6, p.533-543, 1999.

CAMINHA, J.; LEAL, R. T; MARQUES JUNIOR, R. O. P. C.; NASCIMENTO, M. G. do. Implantação da Gestão da Segurança da Informação em um Instituto de Pesquisa Tecnológica. In: Congresso ABIPTI 2006, Campinas. Anais... ABIPTI, 2006.

CEPIK, M.; CANABARRO, D. R.; POSSAMAI, A. J. A Institucionalização do SISP e a Era Digital no Brasil. In: CEPIK, M.; CANABARRO, D. R. (Org.). Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil. Porto Alegre: WS Editor, 2010.

DONNER, M. L.; OLIVEIRA, L. R. Análise de Satisfação com a Segurança no Uso de Internet Banking em Relação aos Atuais Recursos Disponíveis no Canal Eletrônico. In: XXXII Encontro da ANPAD, EnANPAD 2008, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, 2008. CD-ROM.

FACHINI, G. J. Análise do Nível de Formalização da Política de Segurança da Informação à Luz da NBR ISO/IEC 17799:2005 nas Empresas de Tecnologia da Informação de Blumenau, SC. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. Implantando a Governança de TI: Da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

HERATH, T.; HERATH, H.; BREMSER, W. G. Balanced Scorecard Implementation of Security Strategies: A Framework for IT Security Performance Management. Information Systems Management, v. 27, n.1, p.72-81, jan. 2010.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos Intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor. RAC, v.10, n.3, p.73-90, jul. 2006.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Governança de TI no Brasil: Uma Análise dos Mecanismos Mais Difundidos Entre as Empresas Nacionais. In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT 2007, Resende. Anais... AEDB, 2007.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Governança de TI e suas Implicações para a Gestão da TI: Um Estudo Acerca da Percepção dos Executivos. In: XXXIV Encontro da ANPAD, EnANPAD 2010, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, 2010. CD-ROM.

MANDARINI, M. Segurança Corporativa Estratégica. São Paulo: Usina do Livro, 2004.

MARCIANO, J. L. P. Segurança da Informação – uma abordagem social. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

MELLO, L. B. B.; VASCONCELLOS, L. A.; BRAGANÇA, L. R.; MOTTA, O. M. Contribuição para Gestão de Ativos Intangíveis Organizacionais: Proposição de Um Modelo Baseado no Balanced Scorecard. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, CNEG 2010, Niterói. Anais... CNEG, 2010.

MORAES, E. A. P.; MARIANO, S. R. H. Uma Revisão dos Modelos de Gestão em TI. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, CNEG 2008, Niterói. Anais... CNEG, 2008.

MOREIRA, N. S. Segurança Mínima: uma visão corporativa da segurança de informações. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

MOURA, G. C. M.; GASPARY, L. P. Uma Proposta para Medição de Complexidade de Segurança em Procedimentos de Tecnologia da Informação. In: VIII Simpósio Brasileiro em Segurança da Informação e de Sistemas Computacionais, SBSEG 2008, Gramado. Anais... SBC, 2008.

NOBRE, A. C. S.; RAMOS, A. S. M.; NASCIMENTO, T. C. Fatores que Influenciam a Aceitação de Práticas Avançadas de Gestão de Segurança da Informação: um estudo com gestores públicos estaduais no Brasil. In: XXXIV Encontro da ANPAD, EnANPAD 2010, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, 2010. CD-ROM.