SUMÁRIO

Editorial 4

A APLICAÇÃO DO COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DO CIRURGIÃO DENTISTA 5
Lúcia Maria Gonçalves Pereira. Págs. 5 - 21

A COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA A COMPROMETIMENTO DA EQUIPE. 22
Paula de Barreiros Britto; Regina Correa de Moraes; Pedro Rachid da Costa. Págs. 22 - 34

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO TEMPO PARA O ADMINISTRADOR...35 Andressa de Oliveira; Carlos Ossamu Cardoso Narita; Maria Piedade Teodoro da Silva. Págs. 35 - 49

A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL PARA O FUTURO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE..... 50
Margarete Bueno de Almeida; Regina Correa de Moraes; Walter Alves de Sousa Júnior. Págs: 50 – 66.

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES PARA O SISTEMA ORGANIZACIONAL 67
Valeria Soares Muniz da Silva. Págs 67 - 86

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO DESEMPENHO DA EQUIPE 87
Ana Cláudia dos Santos Oliveira. Págs 87 – 99

A RELEVÂNCIA DA ACURÁCIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE ESTOQUE 100
Bruna Fabíola Torres da Veiga, Regina Correa de Moraes, Walter Alves de Sousa Júnior. Págs 100 - 109

ANÁLISE DE PERFIS COMPORTAMENTAIS PARA DEFINIR FUNÇÕES E ENVOLVER RESULTADOS 110
Bruno Felipe Machado, Flavia Machado Fortes. Págs. 110 - 118

APRENDIZAGEM INCLUSIVA E AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA DE ALUNOS AUTISTAS..... 119
Larissa Oliveira Truyts, Patricia Renata Anequini Bonilha. Págs. 119 - 124

AS TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS 125
Jaqueline Cristina do Nascimento Longo, Andreia Zanelato Guerra e Souza, Regina Correa de Moraes. Págs. 125 - 138

ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO: APLICAÇÃO DE TECNOLOGIAS PARA FACILITAR PROCESSOS BUROCRÁTICOS 139
Eliane Farias Torres, Regina Moraes, Yasuo Kono. Págs. 139 - 144

***E-COMMERCE*, A EXPANSÃO DO COMÉRCIO 145**
Anderson De Sousa Campos, Carlos Ossamu Cardoso Narita, Maria Piedade Teodoro da Silva Págs. 145 - 153

EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS EM ATIVIDADES PEDAGÓGICAS REMOTAS 154
Patrícia Cornélio de Oliveira, Sirlene Aparecida do Prado Santos, Adalgisa Saltosque dos Santos Págs. 154 - 164

O EMPODERAMENTO FEMININO FRENTE AOS DESAFIOS DAS GESTÕES EMPRESARIAIS E INDÚSTRIAIS 165
Érika Miwako Nakashima. Págs. 165 - 181

ENDOMARKETING 182
Camila Tatiana dos Santos. Págs. 182 - 188

ESTUDO BIBLIOGÁFICO SOBRE OS DESAFIOS DAS ADAPTAÇÕES CURRICULARES PARA A CRIANÇA COM AUTISMO 189
Juliana Barros, Tatiane Aparecida da Silva Campos, Patrícia Renata Anequini Bonilha. Págs. 189 - 193

FRANQUIA COMO UMA OPÇÃO DE NEGÓCIO 194
Beatriz Helena Lopes da Silva, Andreia Zanelato Guerra e Souza, Regina Correa de Moraes Págs. 194 – 205.

GESTÃO HOSPITALAR: O PAPEL DO ADMINISTRADOR 206
Kalima Ramos Oliveira Alves, Regina Correa de Moraes, Pedro Rachid da Costa. Págs 206 - 215

METODOLOGIA DO COACHING PARA ALIVIAR ESTRESSE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS 216
Simone Pacheco de Oliveira. Págs 216 - 228

MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL: O ESTUDO EM JACAREÍ, ESTADO DE SÃO PAULO.....229
Jaqueline Yumi Kavashima Hataiama, Monica Christina Ripamonti Gola, Ana Carolina Mussio Págs. 229 - 239

EDUCAÇÃO FINANCEIRA DE JOVENS ADULTOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO 242
Rhulia de Oliveira Ribeiro, Pedro Rachid da Costa, Luis Eduardo Ferreira Bianchi. Págs. 240 - 259

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): O FATOR HUMANO NA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES 260
Kelly Cristina Lopes Pereira. Págs. 260 - 274

QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: EM BUSCA DA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO.....275
Marcos Martins Pereira, Ana Carolina Mussio, Monica Christina Ripamonti Gola. Págs. 275 - 286

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE A AVALIAÇÃO PEDAGOGICA PARA ALUNOS AUTISTAS.....287
Gabrieli Kerolyn do Prado, Patrícia Renata Anequini Bonilha. Págs. 287 - 290

REVISÃO DE LITERATURA SOBRE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS..... 291
Pedro Rachid da Costa. Págs. 291 - 300

TENDÊNCIAS ATUAIS NO MERCADO EDITORIAL.....301
Ana Claudia I. S. Pirolo. Págs. 301 - 307

EDITORIAL

Perdas e evoluções...

Nossa primeira edição da Revista Acadêmica Interdisciplinar da Faculdade INESP nasceu em um ano de muitas perdas. Vivemos a perda da nossa amada Vice-Diretora Profa. Dra. Flavia Aparecida Machado Fortes, estamos ainda em meio a pandemia do COVID-19, e quase perdemos o chão.

Vivemos a dor do luto e ainda estamos cicatrizando as nossas feridas. Dia-a-dia um novo cuidado para que elas cicatrizem deixando a marca de tudo de bom por nossa amada Flavia construído. Esta revista é mais um cuidado das cicatrizes: passar os olhos por tão competentes produções, assuntos atualizados e uma categoria que não se encontra facilmente – bálsamo para as dores.

Somos uma equipe que todos os dias busca olhar para frente. Honrar a história de dedicação, de amor pela educação, de vontade de transformar um mundo em um lugar cada dia melhor, deixando competentes e sensíveis profissionais: "formar humanos, por humanos, para o bem da humanidade", já nos disse António Nóvoa.

Cuidando das dores evoluímos. Afinal, "não importa em quantos pedaços o seu coração foi partido, o mundo não para para que você os conserte" (Schoffstall). Enquanto o consertamos, caminhamos, criamos, ensinamos e aprendemos.

Cada artigo aqui publicado é fruto dessa história, difícil e resiliente como está sendo para muitos nesse momento. Mas repleta de aprendizagens e dedicação, como só assim sabemos ser.

Profa. Ma. Camila Almeida

A APLICAÇÃO DO COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DO CIRURGIÃO DENTISTA

Lúcia Maria Gonçalves Pereira[1]

RESUMO

O presente artigo trata sobre os principais assuntos relacionados às técnicas de coaching como principal eixo de desenvolvimento pessoal e profissional para a área de odontologia, trazendo como diferenciais os desafios administrativos em que os profissionais dentistas perpassam devido as dificuldades relacionadas quanto aos processos de liderança, tendo esse artigo como principal objetivo demonstrar como o coaching pode contribuir para alinhar essas dificuldades, trazendo resultados satisfatórios tanto na área odontológica, quanto para o pessoal e nas gestões de liderança e de pessoas. Liderar não é uma ação vista pelos profissionais de muitas áreas como simples, necessitando de desenvolvimentos e orientações em que o coaching demonstra com excelência e qualidade. Esse artigo também apresenta as relações de motivação quanto aos processos pessoais de autoestima relacionado com a saúde bucal demonstrando os impactos e as dificuldades da população brasileira, sendo mais um desafio que o coaching contribui de maneiras associativas dentro de suas grandes filosofias pessoais. A metodologia utilizada nesse artigo foi a revisão de literaturas abrangendo a temática de forma ampla, contribuindo assim para que se chegassem a diversas conclusões positivas e entendimentos sobre as técnicas do coaching. Concluindo que a área do coaching prepara os profissionais de maneira exata para atuar na liderança de forma dinâmica, multidisciplinar e consciente, promovendo assim um ótimo desenvolvimento profissional e pessoal para todas as áreas.

Palavras-chave: Coaching. Liderança. Gestão. Pessoas.

[1] Lúcia Maria Gonçalves é Pós-graduanda da Faculdade INESP em MBA Coaching.

INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda os principais assuntos relacionados com as ações do *coaching* diante de suas possibilidades de aplicação em todos os campos comerciais e atuantes no mercado reverenciados pelo tema: aplicação do Coaching para o desenvolvimento profissional e pessoal, demonstrando os diferentes aspectos abordados no campo odontológico como base voltada aos parâmetros de inovações e estratégicas proporcionadas pelo *coaching* nessa área.

Relacionando as capacidades desenvolvidas pelas fundamentais ferramentas encontradas existente na modalidade, proporcionando também melhorias contínuas em muitos aspectos, entre eles, pessoais e também como um novo estilo de vida para os pacientes da medicina dentariam tornando assim o tema escolhido relevante dentro da área odontológica.

O tratamento bucal demonstra necessidade e qualidade de vida relacionada para a vida humana, diante de diversos problemas economicamente apresentados no Brasil se torna alvo de distanciamento do poder aquisitivo para diversas atividades entre elas tratamentos significativos relacionados com tais questões de tratamentos e até mesmo hábitos regulares na busca por essas modalidades, tornando assim ainda mais importante aos profissionais da área apresentar técnicas e propostas inovadoras para que esse público alvo possa alterar seus conceitos e rotinas de distanciamento da odontologia, visto assim como principal característica dos profissionais de coaching para atuação e incentivo ainda maior para a melhoria e conscientização desses conceitos para o público alvo.

Diante desses conceitos o problema de pesquisa identificado para busca de repostas foi representado pela seguinte questão: como o cirurgião dentista pode melhorar sua performance para desenvolver suas competências de liderança?

Tendo esse artigo como objetivo geral analisar as possíveis melhorias nas competências do cirurgião dentista, relacionando os conceitos através das técnicas e estratégias propostas pelo coaching a fim de maximizar o potencial pessoal e profissional.

A formação do profissional da área odontológica não possui ligações diretas com o desenvolvimento estratégico, administrativo e operacional tais como gestor e lideranças, tornando-o voltados apenas para as práticas e destrezas manuais relacionados diretamente com os objetivos da profissão, tornando assim necessários as realizações e preparos fundamentais voltados a essas áreas propostas pelos profissionais do coaching no Brasil.

A metodologia utilizada para esse artigo foi uma revisão de literaturas voltadas aos assuntos relacionados com as práticas de desenvolvimento dos profissionais na área do *coaching* e da medicina dentária, utilizando os seguintes descritores: *coaching*, odontologia, gestão, qualidade, técnicas.

ODONTOLOGIA X GESTÃO ADMINISTRATIVA

O curso com formação em odontologia de muitas faculdades e universidades ensinar a gestão de negócios e como aplicá-los em prática no cotidiano profissional não pode ser considerado como uma tarefa difícil devida às abordagens cientifica dispostas nas disciplinas do curso, trazendo aos estudantes e recém formandos fortes conhecimentos de cunho acadêmico, porém ainda falta os conhecimentos mais aprofundados quanto aos negócios tais como gestão administrativa e comercial (PIMENTA, 2010).

A disciplina de economia muitas vezes não é abordada em muitas faculdades ou universidades de odontológica, demonstrando um déficit de entendimento e modelos de atuação aos alunos de forma mais específica sobre negócios e economia da área no país, trazendo assim maiores condições de aproveitamento comercial quanto aos desenvolvimentos necessários para atenderam a demanda e se sobressaírem sob a forte concorrência do setor (LOPES, 2007).

Em meio a essas lacunas encontradas pelos alunos de odontologia a falta desses conhecimentos contribui para que o futuro profissional encontre diversas dificuldades na gestão administrativa tornando os estudantes formandos sem nenhum conhecimento, forçando os novos profissionais na contratação de empresas especifica para tais atuações nos setores administrativos (HUNTER, 2006).

Desde os anos 70 muitas faculdades e universidades aderiram a gestão administrativa nos currículos acadêmicos do curso de odontologia, porém não sendo uma grade obrigatória onde muitas faculdades não aderem a disciplina, sendo assim desenvolvidos em muitos artigos acadêmicos as necessidades dessas modalidades de ensino, a fim de expandir as teorias com as práticas (FLEURY, 2004).

Além dos conceitos da gestão administrativa se mostra também fundamental aos profissionais da área odontológica conhecimentos e destrezas quanto à gestão de marketing, sendo implantado pela primeira vez na cidade de São Paulo, pela Faculdade de Odontologia da Universidade de São Paulo, abordando conteúdos precisos interligados com as formas de

atendimentos e apresentação de seus portfólios, na década de 70, em que relacionava e discutia assuntos relacionados com as Orientações do Profissional tais como sistemas de organizações empresariais, inscrição no Conselho Regional de Odontologia (CRO), montagem e infraestrutura adequada para atuação do futuro profissional, noções sobre imposto de renda, administração entre outros, relacionando também quanto ao ingresso no mercado através do marketing comercial (DRUNKER, 2006).

As Faculdades privadas e Universidades Federais tiveram muitas alterações na grade curricular da medicina odontológica, abordando assim conteúdos por módulos que tratam os assuntos da gestão e planejamento em odontologia, enfatizando os critérios organizacionais e análise conjuntural do mundo contemporâneo, assim como a gestão de propaganda e marketing na área, assim como a ética e gestão de serviços prestados quanto a importância da qualidade e responsabilidades do profissional se diferenciando das modalidades dos anos 70 e 80 (DUTRA, 2004).

A SAÚDE BUCAL NO BRASIL

O Brasil sendo um país emergente, onde são crescentes os índices de desemprego e também os contrastes sociais, se tornam frequentes os problemas bucais para a população onde não possuem hábitos regulares de cuidados ou manutenções em clínicas particulares, onde os problemas bucais atingem cerca de 50,57% de adultos entre 35 a 45 anos de idade na Região Sudeste (Estado de São Paulo) (LOPES, 2007).

Segundos estudos realizados por especialistas da área odontológica com a direção da FAPESP realizada em mais de 160 municípios, considerado esse número considerado alto, demonstrando precariedades quanto a saúde bucal da população. Ainda dentro dos estudos realizados pela Pesquisa Estadual de Saúde Bucal de São Paulo, realizada em 2015, em que examinou cerca de 17.600 pessoas 6.051 foram identificadas com problemas graves referentes à saúde bucal (KAUAZAQUI, 2005).

Os exames clínicos odontológicos foram realizados juntamente com um questionário referente aos impactos da saúde bucal no cotidiano dos pacientes, servindo assim como base fundamental para os pesquisadores da Faculdade de Odontologia de Piracicaba Unicamp e a Universidade de São Paulo USP, que analisaram a associação da qualidade de vida relacionada

com à saúde bucal, identificando assim as vulnerabilidades e carências aos paulistanos, visando a implantação de novas políticas públicas ou privadas para conscientização da importância da saúde bucal, tendo como principal eixo os profissionais da odontologia no Brasil (COELHO, 2009).

Segundo VERÍSSIMO, (2005) coordenador da pesquisa afirma que:

> O resultado é preocupante. O impacto da saúde bucal nas atividades diárias é muito alto Estado de São Paulo, que tem uma estrutura de serviços públicos em saúde bucal e um Produto Interno Bruto (PIB), maior do que a de outros estados brasileiros. São problemas absolutamente tratáveis e que estão impactando metade dos indivíduos dessa faixa etária (35 a 45 anos) (Veríssimo, 2005).

No ano de 2010 foi realizada uma pesquisa de âmbito nacional quanto aos problemas da saúde bucal, tendo como resultado mais de 48% como impactos negativos aos adultos entre 35 a 45 anos, índices bem maiores se comparados com países como: Inglaterra, Noruega que varia entre a faixa etária para 21 a 44 anos, com margens de 18 e 19%, se diferenciando da Índia que relaciona os jovens entre 21 a 24 anos com margem de 50% dos estudos realizados, considerada como um país com grandes impactos negativos quanto à saúde bucal, incluindo o Brasil (LEZANA, 2015).

Os reflexos negativos que comprometem a saúde bucal estão relacionas com estudos publicados por PLOS One, denotam os problemas mais simples quanto a dores de dente, sangramentos e bolsa periodontal, doença essa pertencente a estágio avançado podendo causar abscesso, constrangimento e dores adversas, devido o afastamento da gengiva entre o dente, podendo ocasionar perda óssea do dente (MELLO, 2007).

Contribuindo assim para o afastamento das atividades do cotidiano como trabalho e desempenho de suas tarefas normais, afetando a produção econômica trazendo diversos transtornos aos pacientes (LEZANA, 2015).

Essa ligação com setor econômico está relacionada diretamente a população vulnerável, ou seja, sendo frequentes os problemas de saúde bucal com em pessoas de baixa renda, ou nenhuma renda (desempregados), demonstrando também altos índices de pacientes do sexo feminino, cujo grupo étnico são de negros ou mulatos, relacionados faixa salarial mínima,

compreendendo com baixa escolaridade apresentando assim em maiores impactos na saúde bucal afetando diretamente o cotidiano e no desenvolvimento econômico (CHIAVENATO, 2005).

Os níveis menos elevados educacionais e econômicos possuem relações diretas com os impactos da saúde bucal em todo pais, evidenciados por diversos estudos realizados por muitas Universidades de Odontologia no Brasil, corroborando assim com a importância do nível educacional para reversão do problema, necessitando de intervenções multidisciplinares dos profissionais da área para atuarem como mediadores entre a informação e a importância do tratamento para uma boa saúde bucal como qualidade de vida (DUTRA, 2004).

QUALIDADE DE VIDA X SAÚDE BUCAL

As doenças orais estão relacionadas diretamente com os impactos da qualidade vida, segundo pesquisadores em seus artigos na PLOS One, (2017), onde relacionam a dor de dente como uma perda dentaria que causa restrições funcionais, trazendo como principal reflexo negativo o desconforto, alimentação, alterações bucais, atingindo diretamente a autoestima, relações sociais, entre outros que afetam diretamente a qualidade de vida dos indivíduos.

Para o profissional da área odontológica, conhecer os problemas que afetam a população quanto à qualidade de vida e os problemas dos impactos da saúde bucal é fundamental, para que possam então elencar novos planejamentos e abordagens para minimizar esses impactos assim como o distanciamento dos modelos de cuidados e orientações existentes no meio social de baixa renda, assim como também a ampliação dos aspectos multidisciplinares como fator prioritário para autoprescrição para o tratamento bucal aos indivíduos (FLEURY, 2004).

Dessa forma, Gouvêa ressalta que o questionário serve como um indicador de qualidade de vida relacionada com a saúde bucal e teve por objetivo medir os impactos significativos das condições bucais na capacidade de o indivíduo realizar determinadas atividades cotidianas, nos aspectos físicos, psicológicos e sociais (CHIAVENTO, 2005).

COACHING NA MEDICINA DENTÁRIA

Os impactos da saúde bucal têm como principal fator o desenvolvimento de doenças tais como orofaríngeo, periodontais, cancro, e as frequentes cáries dentárias que se manifestam por diversos motivos entre eles, o acúmulo de placas entre os dentes e a gengiva desenvolvendo

também outras doenças, havendo perdas do dente entre outros problemas que se manifestam como principais impactos ao indivíduo. Diante desses problemas o coaching da medicina dentária pode atuar como a principal ferramenta mediadora para oferecer aos pacientes mudanças e o resgate da autoestima (PIMENTA, 2010).

O papel do coaching na medicina dentária possui grande importância devida seu modelo de relações pessoais interligados aos objetivos interpostos, onde a saúde bucal assim como os relacionamentos externos está diretamente ligada, tornando assim tarefas fundamentais aos profissionais diversos fins tanto como profissionais, liderança, dinamismo, como também despertar o interesse das melhorias na rotina da vida precária dos indivíduos (COELHO, 2009).

São muitas as áreas de desenvolvimento do coaching, entre elas de maneira geral, se pode orientar com a seguinte frase: “tirar vendas e libertar almas”, como afirma Hunter, (2006), sobre a sua definição do coaching, quanto fazer com que os pacientes ou clientes possam se libertar das vendas nos olhos e enxergarem o seu grande potencial de maneira geral.

Dessa forma se torna fundamental compreender quanto a união do que se é proposto pelo desempenho do coaching como uma terapia assertiva, com resultados concretos e alcançáveis de forma imediata e com facilidades dos reconhecimentos dos potenciais dos clientes (pacientes), com seus métodos poderosos de transformar vidas e atuar também em diversas áreas tais como: liderança, marketing, entre outros relacionamentos entre gestão e pessoas (LOPES, 2007).

DEFINIÇÕES DO COACHING

O coaching possui diversas definições, entre elas o (Quadro 01), demonstra seus conceitos diante de alguns autores destacando-se da seguinte forma:

Quadro 01 – Definições de Coaching

Autor / Data	Conceitos de Coaching

Pryor (1995)	É o elo entre o profissional e seu cliente na busca de definições de metas, elencadas pelo desenvolvimento, profissional, pessoa, abordando questões comportamentais, sobre a interposição das questões melhoradas diante dos feedbacks, expondo suas vulnerabilidades pessoais e autoestima.
Sytucinski (2001)	Considera o coaching como um principal fator de auxílio entre um executivo e o profissional (coaching) externo, orientando assim o cliente (executivo) a atingir metas de maneira profissional, assim como desenvolvimento profissional e bons resultados para a sua organização.
IES (2001)	Conceitua o coaching como um formato interativo designado a auxiliar e ajudar os interessados a se desenvolverem rapidamente, relacionando assim as práticas com foco no
	melhor comportamento e desempenho profissional, atingindo assim os objetivos propostos pelos feedbacks no ambiente empresarial.
Birch (1972)	Relaciona as práticas do coaching como um sistema de melhoria por meio dos mais variados questionamentos e orientações, focando assim em mudanças incrementadas nos resultados atuais, interpondo metas definidas.
Downey (2003)	Reconhece o sistema do coaching como uma ajuda individual para resolver problemas utilizando os resultados positivos como parâmetros para o cliente e equipe aplicada o sistema.
Dingman (2004)	Considera o coaching como o principal relacionamento de apoio entre o executivo e suas responsabilidades de forma autêntica, de cunhos gerenciais de uma organização, sendo responsável pelos processos de facilitação ao alcance dos resultados pessoais e da organização.

Cavanagh, Grant & Kemp (2005)	O coaching pode ser interpretado como desenvolvedor de ações multidisciplinares cujos objetivos estão na melhoria pessoal e o seu bem-estar, aumentando assim o seu desempenho facilitando assim as perspectivas de mudanças individuais e organizacionais.
Blanco (2006)	É caracterizado por processos integrativos e colaborativos, norteados pelos estímulos de aprendizagens, tangidos pelos objetivos do auxílio entre pessoas, ou seja, servindo como bases específicas de aprendizagem e ensino entre pessoas.

Fonte: Pimenta, 2010

TIPOS DE LIDERANÇA

As teorias situacionais de liderança partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar, a um grupo particular de pessoas, sob condições extremamente variadas. Um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada

situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado (DUTRA, 2004).

Para Lezana et al. (2015) as teorias situacionais demonstram claramente a inter-relação entre liderança, motivação e poder.

E, consequentemente, a influência direta dos comportamentos e atitudes dos líderes diante de seus liderados, uma vez que estes primeiros são fontes de satisfação imediata ou futura para seus seguidores, isto não significa a ausência de pressões e exigências sobre os liderados e sobre o líder, contudo deve-se oferecer uma certa dose de apoio sócio emocional, proporcionando uma flexibilidade na interação líder e liderados.

Liderança Coercitiva – estabelece uma relação assimétrica entre líderes e liderados, onde os liderados recebem as ordens e devem cumpri-las, sem direito a sugerir ou opinar, neste estilo não existe respeito pelo indivíduo, suas necessidades e capacidades, reduz pessoas a coisas, sem iniciativa. Esta liderança tende a ser desumana, impessoal e distante, produzindo entraves entre as partes envolvidas, pois a "a coerção gera retaliação" (KAUZAQUI, 2005).

Liderança Controladora – é uma forma mais sutil que a liderança coercitiva, geralmente utiliza de manipulação emocional e material. Não existe confiança nas pessoas, mas a crença de que os indivíduos são incompetentes e não possuem vontades. Comumente o líder é uma pessoa centralizadora, sendo que os liderados assumem uma postura de acomodação e desinteresse (KAUZAQUI, 2005).

Liderança Orientadora – Possibilita os relacionamentos informais, facilitando a compreensão, propiciando uma maior integração e, consequentemente, diminuindo a frequência dos comportamentos competitivos das pessoas. Facilita o crescimento profissional, amplia os relacionamentos, agiliza a comunicação, havendo uma valorização do ser humano. Mas uma tendência exagerada ao 'paternalismo' pode gerar dependência (KAUZAQUI, 2005). **Liderança Integradora** – Neste estilo existe a crença que todo indivíduo possui capacidade para contribuir, para o alcance dos objetivos sendo importante a existência de condições que façam com que haja a identificação e o envolvimento das pessoas, havendo a necessidade também do reconhecimento para que se possibilite o aumento da autoestima, propiciando a estimulação das potencialidades e das inovações (KAUZAQUI, 2005).

Neste estilo de liderança o indivíduo tem a possibilidade praticar feedbacks (exercício de dar e receber), envolver-se e integrar-se no grupo, buscar autoconhecimento e autocontrole, se responsabilizar e se compromete, bem como, cooperar e respeitar; estabelecendo uma relação simétrica onde não existe dependência nem independência, mas uma interdependência entre líderes e liderados (CHIAVENATO, 2005).

BENEFÍCIOS DE UMA BOA GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas ao ingressarem nos sistemas organizacionais produtivos, buscam, satisfazerem tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social, quanto de auto-realização.

Neste Lopes, (2010), corrobora que o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças dão forma ao modo geral e único de como as pessoas agem interagem em uma organização, colaborando, assim, para o estabelecimento de uma cultura organizacional.

Quando o trabalhador é motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a empresa como um todo. É fundamental que as empresas tenham cuidados voltados para a criação de novos estímulos de

aperfeiçoamento e o crescimento de seus trabalhadores como forma de garantir um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento (FLEURY, 2004).

PERFIL DOS LÍDERES

Não se pode falar em capital humano sem que se inclua a gestão de desenvolvimento de lideranças por ter relevância na criação de riquezas, como recursos naturais e os meios de produção duráveis na organização. O líder deve ser um facilitador, para que as relações entre os colaboradores ocorram em harmonia e dentro dos princípios e missão da organização. Um bom líder sabe qual desafio pode ser dado para o seu liderado, conforme suas competências a serem adquiridas e existentes (COELHO, 2009).

Observa-se que quando se aplica uma tarefa desafiadora, acompanhada de gestão de riscos, convivência e com experiências difíceis ou de fracasso são três elementos básicos do desenvolvimento de talentos e processo de treinamento e desenvolvimento do líder tem sua importância validada e maximizada.

O líder bem-sucedido oferece meios adequados para que os colaboradores desempenhem seus trabalhos da melhor forma. Líderes são agentes de mudança. Porém, poderão inibi-la sempre que tentar controlá-la.

De acordo com Mello (2010), líderes não mudam organizações, eles mudam pessoas, as pessoas sim mudam as organizações. Porém, antes de mudar alguém, os líderes devem aprender a mudar a si próprios.

Infelizmente, o conceito de mudar a si próprio, costuma ser confundido com tornar-se alguém diferente. É possível que alguns indivíduos alterem sua personalidade depois de anos de terapia (psicanálise). No entanto esses são casos raros.

Mudar o caráter de alguém é muito difícil. Contudo existem algumas reflexões que podem ajudar. Para começar, os líderes podem conhecer como os outros os veem e assim evitar conflitos.

Mais diretamente, os líderes podem aprender a mudar o que fazem como líderes, como por exemplo:

Ouvir de verdade sua equipe;

Envolver a equipe nas decisões que a afete;

Usar “Nós” em vez de “Eu”;

Aprender a confiar na equipe;

Aprender a respeitar a equipe, principalmente aquelas pessoas que divergem e discordam. A coragem em apresentar divergências (dizer NÃO) demonstra que ainda existe confiança e respeito. Pessoas que perderam o respeito e a confiança em seus líderes, não se dão ao trabalho de apresentar divergências, negar ou emitir opiniões próprias, nem se preocupa mais com o sucesso da equipe.

GESTÃO DE PESSOAS VISÃO GERAL

A evolução socioeconômica mundial é a principal responsável pelo surgimento da gestão de pessoas, que também está inserida à evolução da Administração. Notoriamente se dá em torno dos conceitos modernos da Administração, surgindo no século XX, podendo ser resumida por teorias da Administração Cientifica que foi desenvolvido por Frederick Taylor (1856-1915), engenheiro norte-americano, que se preocupava com a organização das tarefas dentro do ambiente de trabalho e com a racionalização do trabalho dos funcionários, dando ênfases nos acréscimos da eficiência.

Dessa forma a gestão de pessoas era tratada em torno dos preparos, (treinamentos) e controle na execução das tarefas dos funcionários, de forma que a produção deveria ser acelerada e com mais qualidade.

Já nas teorias clássicas da gestão de pessoas, idealizada por Henri Fayol (1841 – 1925) um engenheiro francês, obteve as preocupações a estrutura organizacional, departamentalização e os processos da administração, buscando mais eficiências. Os princípios das teorias clássicas

são semelhantes aos das teorias científicas, que foram desenvolvidos no mesmo período na Europa, que também a gestão de pessoas tiveram grandes influências pelos princípios básicos de Fayol, de modo que se pode citar a: divisão de trabalho a fim de aumentar a produção, especialização dos colaboradores internos, aplicação de autoridade e responsabilidades e disciplina para controle do comportamento dos funcionários, criando a unidade de comando e direção para redução de conflitos e remuneração justa, para ambas as partes, tanto para funcionários e empresa.

Em decorrência das fortes transformações sociais, econômicas, culturais e políticas que

vem ocorrendo nas últimas décadas no Brasil e no mundo, como a globalização da economia e o constante surgimento de novas tecnologias, vivemos um momento de grande evolução no mundo corporativo. Atualmente, a competitividade e a busca de novos mercados fazem com que as empresas repensem e atualizem tanto os seus modelos de gestão organizacional como os modelos de gestão de pessoas. Com o reconhecimento do capital intelectual como sendo o maior ativo das organizações, além de diferencial competitivo, a gestão de pessoas passou a ser mais valorizada.

Diante desta realidade, surgiu o modelo de Gestão por Competências, que está sendo bastante discutido tanto no meio organizacional quanto acadêmico como uma ferramenta para uma Gestão de Pessoas Estratégica. Este modelo de gestão possibilita alinhar os objetivos da organização com as ações de Recursos Humanos em busca do crescimento e desenvolvimento desta (LOPES, 2007).

Dutra (2004) afirma que o conceito de competência foi proposto pela primeira vez em 1973, onde Mc.Clelland (1973) buscava uma abordagem mais efetiva que os conhecidos testes de inteligência utilizados nos processos de seleção de pessoas para as organizações.

Este conceito foi rapidamente ampliado para orientar as ações de desenvolvimento organizacional, além de dar suporte aos processos de avaliação. Pode-se citar ainda outra definição de competência bastante apropriada como afirma Lopes, (2007, p. 10):

> Trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. [...] as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes (LOPES, 2007, P.10).

Lopes, (2007) enfatiza os três pilares da Competência, que consiste na sigla CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude, onde o Conhecimento é o saber, o aprendizado que adquirimos na escola, nos livros, e que acumulamos ao longo da vida. Fazem parte da nossa memória e são capazes de influenciar no nosso comportamento e julgamento; a Habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, é a capacidade de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo; e a Atitude é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar as nossas habilidades e o conhecimento adquirido.

Com base nessas informações, observa-se que o conhecimento é a moeda da Era da Informação, e as pessoas precisam aprender continuamente para aumentar seu conhecimento e

seu capital intelectual, que pode ser definido como "um ativo não-financeiro e intangível, constituindo informação suplementar e não subjugada às informações financeiras, representado pela diferença entre valor de mercado e valor contábil da organização" (BATOCCHIO; BIAGIO, 1999, apud PIMENTA, 2010, p. 109).

A habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento. Mas a habilidade sozinha não funciona em ambientes desfavoráveis à sua implementação, e para ser colocada em prática é necessária a atitude para que esta seja transformada em resultado. As competências surgem na medida em que estes três fatores são atendidos. Este conceito pode ser aplicado às pessoas, assim como às organizações.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As funções administrativas empresariais de maneira geral possuem status de diversas atribuições, figurando principalmente o planejamento, a capacitação e a gestão de pessoas para diversos cargos e atribuições na empresa. Na visão do *coaching*, expressa a situação futura desejada por ela para um período aproximado ou de longo prazo, trazendo (amplitude temporal da visão), as seguintes menções "Recursos físicos, materiais, tecnológicos e financeiros adequados para o desempenho das atividades empresariais e funcionais" (GOVERNO DISTRITO FEDERAL, 2001, p. 14).

Os profissionais de coaching são capacitados, motivados e comprometidos com a excelência dos serviços prestados em todas as áreas, ou seja, avaliando constantemente cada período, com as expectativas formuladas perante aos mecanismos de objetivos onde se espera possuir todos os resultados necessários para o desempenho funcionais assim como na liderança,

promovendo também status qualificados e comprometidos com a qualidade dos serviços prestados aos clientes de forma atrativa e positiva (DRUNKER, 2006).

Promover a capacitação dos funcionários é preciso não somente estabelecer metas sem planejamento, mas sim se organizar quanto ao segmento empresarial, mas também estimular o autodesenvolvimento e a profissionalização dos funcionários de maneira coerente com autoconfiança (DUTRA, 2004).

Pode-se inferir, então, que, para concretizar a visão de futuro, alguns servidores dessa secretaria deveriam possuir, entre outras, as seguintes competências profissionais: realiza

parcerias com a sociedade civil e o segmento empresarial, visando obter recursos necessários à consecução dos objetivos da secretaria; e planeja e programa ações de comunicação interna (endomarketing) para estimular o autodesenvolvimento e a profissionalização dos servidores públicos (FLEURY, 2004).

Quanto ao desenvolvimento de liderança ações como entrevistas constituem como técnica fundamental de pesquisa considerada eficaz que aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização (DUTRA, 2004).

Além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento de competências pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização (CARBONE et al., 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *coaching* quanto ao relacionamento da liderança e a gestão de pessoas são considerados fundamentais dentro de todos os setores e tipos empresariais, onde os funcionários merecem ser respeitados e orientados de forma eficiente a que possam desenvolver suas tarefas com excelência trazendo aos clientes em potencial melhores formas de atendimentos oferecendo produtos de qualidade, no setor industrial, as tarefas dos colaboradores internos também podem ser melhoradas como vistos neste artigo de forma que a produção seja qualificada em torno de planos estratégicos, tanto remunerados como planejamento de planos de carreiras que possam incentivar os colaboradores a tornar-se mais importante na empresa.

Com a realização deste artigo foi possível compreender a importância dos colaboradores internos para se manter no mercado ou em suas atividades em prestações de serviços, produção, entre outras, nesse contexto mantendo-a apta nos quesitos de qualidade e competitividade para se manterem ativas no mercado atuante.

O papel fundamental de uma boa liderança pode alavancar ainda mais esses desenvolvimentos, onde o líder adquire conceitos corretos aos funcionários partindo de motivações, conhecimento e habilidades dentro das áreas lideradas minimizando diferenças de

personalidades e outros obstáculos que possam surgir nas realizações das atividades, oferecendo meios adequados e reconhecidos como agentes de mudança.

As técnicas apresentadas nesse artigo contribuíram de maneira geral e coerente norteadas pelas principais ações do *coaching,* relevando as importâncias das reflexões essenciais quanto a ouvir os colaboradores internos, com respeito, resolver as divergências entre outros problemas que possam ser vistos e resolvidos pelos líderes.

REFERÊNCIAS:

BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de Gestão por Competências em duas empresas de manufatura**. 2008. 146 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos – Unisantos, Santos, 2008.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. Revista de Administração Contemporânea,** Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

COELHO, Marcos Paulo Copolillo. FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A influência da Gestão por Competência no desenvolvimento profissional**. Revista Cadernos de Administração. São Paulo, v. 7, n. 3, janeiro e junho de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUKER. Peter F. **O homem que inventou a administração.** 2ª Ed. – Editora Elservier – 2006, Rio de Janeiro- RJ.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégias e competências. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 1, jan. e mar. 2004.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. **Secretaria de Estado de Gestão Administrativa. Plano Estratégico.** Brasília, mar. 2001.

HUNTER, apud (2006). MASSAROLI, Marisol Vincensi. **Dinâmica de grupo x competências na educação**.2016 – Editora Appris – Curitiba – PR.

KUAZAQUI, Edmir. COVAS, Terezinha. GAMBOA. Marcia. (Apud Kouses 1997). **Gestão estratégica para a lid. em empresas.** Editora Nobel – 2005 – São Paulo – SP

LEZANA, ÁLVARO G. R; PEDRO, ANDREIA M; VENTURA, GILMARA F; SANTOS, MICHELLE S. DOS. **A liderança, o poder e o intraempreendedorismo**. Disponível em: www.pp.ufu.br/cobenge2001/trabalhos/emp014.PDF. Acesso em 27 de Outubro de 2020.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007

MELLO, FABIO BANDEIRA DE. **Perfis de Líderes**. 2010. Disponível em: http://www.gpportal.com.br/2010/08/10-perfis-de-lideres.html. Acesso em 20 de Novembro de 2020.

PIMENTA, Raniery Christiano de Queiroz. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Natal: EdUnP, 2010.

VERISSIMO, CARLOS. **Gestão de Pessoas, 2005**. Disponível em: http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/. Acesso em 27 de setembro de 2020.

A COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA O COMPROMETIMENTO DA EQUIPE

Paula de Barreiros Britto [2]
Pedro Rachid da Costa[3]
Regina Correa de Moraes [4]

RESUMO

O papel da liderança tem sido objeto de pesquisa entre vários autores e em suas pesquisas, apontam a comunicação como uma das principais competências de um líder e como fator estratégico de uma organização, para o engajamento e desempenho da equipe. O objetivo foi abordar a comunicação da liderança e suas contribuições para o comprometimento da equipe. Trata-se de uma revisão da literatura. Verifica-se que a comunicação do líder está diretamente emparelhada ao engajamento da equipe e ao direcionamento para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Espera-se contribuir para que os líderes desenvolvam a capacidade de se comunicar e entender a importância desta ferramenta que é capaz de agregar membros de equipe de trabalho, organizar mensagens encadeadas, desdobrar estratégias do negócio e principalmente, gerar motivação e aumentar o desempenho de todos.

Palavras-chave: Liderança; Comunicação; Equipe. Estratégia.

INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional de uma equipe tem sido objeto de inúmeras pesquisas e como explica Robbins (2010), o comprometimento organizacional é definido como a situação em que o trabalhador se identifica com a empresa.

Observa-se que o comprometimento está ligado aos valores essenciais da organização, acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura organizacional.

---

[2] Paula de Barreiros Britto é Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade INESP

[3] Pedro Rachid da Costa é Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Associação de Docentes do Departamento de Engenharia Mecânica da UNITAU, Brasil (2016). Docente da Faculdade INESP.

[4] Regina Correa de Moraes é Graduada em Administração e Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos, Didática do Ensino Superior e Licenciatura em Administração. Docente da Faculdade INESP.

Estudiosos têm se dedicado a investigar as práticas que devem ser adotadas pela empresa, a fim de conquistar o comprometimento dos empregados. Alguns daqueles consideram que a ênfase nos valores, na estratégia e na cultura organizacional determina o comportamento, outros sustentam que o comprometimento está intimamente relacionado com mais idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. Mais recentemente, tem-se apontado a comunicação do líder como um dos mais importantes fatores geradores de comprometimento, que provoca impactos diretos na força de trabalho contemporâneo (FALCIONI, 2009).

Por meio de revisão de literatura se buscou conhecer a contribuição da comunicação da liderança com o nível de comprometimento da equipe.

O artigo é relevante porque a comunicação é a base de qualquer processo dentro da empresa, e é imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Quando isso ocorre, a empresa adquire a capacidade de incentivar e integrar o público interno. A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-las.

PODER DA COMUNICAÇÃO

Assistem-se as importantes mudanças nos formatos de interação das pessoas no ambiente organizacional, impulsionadas principalmente pelos diferentes tipos de gerações no ambiente de trabalho, tais como, os *Baby Boomers*, a X, Y e Z. Essas transformações impõem modelos dinâmicos de gestão, ancorados em canais de comunicação abertos entre os líderes e suas equipes, ou seja, em todo o escopo organizacional (PASSADORI, 2009).

As organizações, de forma geral, assistem as transformações significativas que o mundo está passando. O bom e velho planejamento estratégico está com seus dias contados em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo.

A comunicação é feita de diversos canais, é necessário que haja uma comunicação clara e objetiva, o responsável pela mensuração da informação é o emissor. Já para Finamor *et al*. (2015) enfatiza que a comunicação é um tema constante em organizações que investem em gestão de pessoas como forma de alavancar seus resultados, pois elas estão cada vez mais conscientes da relevância da comunicação para o desenvolvimento de suas equipes de trabalho e, consequentemente a melhora de performance.

O alinhamento da informação assumiu grande papel no crescimento e alcance de objetivos. Uma equipe bem informada com todos os procedimentos, estratégias e objetivos tendem a alavancar e maximizar a produtividade da empresa.Absorvidos pela informação tornam-se responsáveis e engajados pela eficácia. Onde Finamor *et al*. (2015), afirma que a comunicação eficaz é aquela que transmite da forma mais precisa possível a mensagem que se propõe a compartilhar com o outro. É essencial para as organizações que querem evoluir e se tornar competitivas, que este processo seja constantemente revisto e que seja dada uma atenção

especial às equipes de trabalho que conseguem obter sinergia e resultado com uma comunicação eficaz.

Para comunicação clara e sem ruídos em seu processo é importante que ambas as partes estejam preparadas, tanto os emissores quanto os receptores. Não basta simplesmente passar a informação, deve se saber a forma correta e garantir a sua compreensão, do outro lado deve haver pessoas abertas e dispostas a absorver seu conteúdo e finalidade.

O Ponto de partida de um processo de comunicação é a necessidade da fonte transmissora enviar uma mensagem e através do canal adequado, previamente escolhido, transmite a mensagem ao receptor que lhe retorna com um *feedback*. O entendimento do receptor acaba por demonstrar sua eficácia assim como a organização interna que prevê a comunicação. A comunicação de uma equipe e sua interação demonstram a maturidade organizacional (PASSADORI, 2009).

Entre o processo de codificação da mensagem e decodificação, uma série de fatores organizacionais, interpessoais e até mesmo individuais, podem dificultar a comunicação dentro de uma organização.

Como afirma Wagner III *et al* (2009), fatores como proximidade física entre as pessoas, credibilidade do comunicador, coerência e conhecimento do assunto, desequilíbrio de poder e utilização de jargões, escolha de momento impróprio, falta de tempo, rivalidades, podem ser fatores determinantes para que não ocorra uma comunicação eficaz, conhecidas assim como barreiras que dificultam a comunicação.

Não basta apenas tratar a comunicação como obrigação e fazê-la de forma descabida. A transmissão da informação deve ser de fácil acesso e conhecimento dos interessados. Com ruídos ou ineficaz torna-se obsoleto todo o processo e não integrando como estratégia satisfatória.

As áreas responsáveis pela comunicação devem estar integradas em suas ferramentas para tornar estratégica a gestão de cultura e mudança do ambiente.

Os canais de comunicação, o resultado do processo de comunicação, a relevância das mensagens transmitidas e o nível de aplicabilidade do feedback são fortemente influenciados pela natureza da comunicação, que pode ser verbal e não verbal, formal ou informal. A comunicação verbal, ou aquela que temos a intenção de verbalizar algo a outra pessoa, pode ser transmitida através de linguagem verbal oral ou escrita (PASSARELLI, 2013).

Dentro da comunicação ha uma importante ferramenta que se utilizada com sabedoria pode render bons resultados. O *feedback* formal e informal deveria virar obrigação dentro de todas as organizações, útil para corrigir uma tarefa ou uma atitude desapropriada, sem orientação ou a correção torna-se mais árdua a mudança pretendida. Também útil para estimular e engajar toda a equipe.

A linguagem verbal oral, é muito utilizado nas organizações em conversas, em recrutamento e seleção, reuniões, chamadas telefônicas, entrevistas para a mídia e ao contrário da comunicação escrita, na comunicação oral a pessoa que fala (O que verbaliza através de sons) conta com o auxílio de pausas e ritmo na fala, expressões faciais, repetições e posturas corporais como indicadores que facilitam o entendimento da mensagem, podendo interagir com o receptor, o que permite ao transmissor saber se está sendo entendido (TOMASI *et al*., 2010).

A comunicação de uma organização envolve também a comunicação não verbal, que diz respeito a todas as formas de expressões e atitudes capazes de traduzir sentimentos e emoções.

Segundo Tomasi *et al* (2010), em conjunto com nossas palavras, são carregadas de nossas emoções, que podem ser carregadas de ansiedade, frustração, alegria, tranquilidade, agressividade, equilíbrio, tristeza, e podem ser demonstradas pelas expressões faciais, pelo tom de voz, pela postura e até mesmo pelos olhos.

A Comunicação formal tem origem nas diretrizes, padrões, normas de conduta e procedimentos formalmente constituídos. A comunicação informal é o resultado emergente do comportamento não previsto e não formalizado. Assim, a comunicação corporativa diz respeito à comunicação com seus empregados e com seus *stakeholders*.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Para Tomasi (2010), a construção da imagem institucional vai depender da competência da empresa em manter uma comunicação eficaz em todas as suas frentes de batalha.

A imagem da empresa é embasada conforme sua conduta, a comunicação envolve todo sistema hierárquico tanto horizontalmente e verticalmente.

Rocha e Goldschmidt afirmam:

> "Alcançar os objetivos de um negócio é praticamente impossível para uma empresa sem o envolvimento do público interno. Para alcançar tais objetivos, desde a estratégia até o aspecto tático, há a participação direta dos colaboradores. Alguns exemplos: fusão entre empresas e integração de novos colaboradores, lançamento de novos produtos, aumento da produtividade, atuação socialmente responsável, melhoria da qualidade do atendimento (rapidez, cortesia e personalização), expansão com a abertura de novas filiais ou pontos de venda e adequação às normas e regulamentação do mercado" (ROCHA E GOLDSCHMIDT, 2010, p. 82).

A comunicação interna deve ser um recurso dinâmico que estimule o diálogo entre todas as pessoas da organização, e dessas, com as partes interessadas que atuam externamente, denominados *stakeholders* externos. Deve ser aplicada de forma integralizada para assegurar o bom andamento de todo o processo e agir de forma preventiva aos possíveis erros gerando algum tipo de prejuízo a empresa.

A comunicação deve ser trabalhada de forma que envolva todos os indivíduos, não havendo barreiras que dificultam e retardam o processo. Deve envolver todos que fazem parte da organização, comunicação nos próprios departamentos, em departamentos diferentes, entre subordinados e chefias, deixar de engessar e burocratizar para tornar o processo dinâmico.

Rocha e Goldschmidt (2010), comentam que a comunicação interna exerce um papel estratégico dentro de uma organização, conscientização os empregados de que sua contribuição é fundamental para os resultados da empresa e por disseminar e contribuir para o engajamento dos empregados à missão, visão, valores e filosofia da empresa, que serão determinantes para a sua forma de atuação no mercado.

A área de gestão deve ser estruturada e criar estratégias para que a emissão de toda a comunicação seja compreendida, para isso é necessário analisar o publico interno e avaliar qual meio é eficaz, colocando a frente indivíduos capacitado para controlar e aplicar todo o processo, utilizando-se de ambientes promissores e ferramentas ajustadas.

Quando ocorre um bom planejamento da comunicação interna, ela tem a fantástica

capacidade de resultar em vários fatores positivos na organização. De acordo com Tavares (2010, p.16), são esses os resultados esperados:

a) Motivar e integrar o público interno;

b) Desenvolver um clima favorável entre funcionários, funcionários e chefias, e funcionários e empresa;

c) Agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos;

d) Incentivar a proatividade nos recursos humanos;

e) Colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos e, mais recentemente, unidades de negócios;

f) Promover, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisas, informações sobre os clientes da empresa etc. para o público interno;

g) Criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência etc.

h) Os bons resultados adquiridos pela aplicabilidade resultam em ambientes favoráveis, satisfação do colaborador e impacta positivamente nos lucros da organização. Equipe alinhada possui uma resposta rápida em tomadas de decisões e na gestão de conflitos, externando positivamente seu posicionamento a nível interno e externo.

A comunicação não é tratada somente como obrigação ela é instrumento importante na motivação para alinhar e corrigir os colaboradores, potencializar o capital humano dessa forma gerando positividade para o publico interno tornando-se transparente.

Outro aspecto importante e relevante, segundo Rocha e Goldschmidt (2010), objetiva-se com a comunicação interna reduzir o ruído da comunicação gerado por rumores negativos ou boatos internos, esclarecendo eventuais incertezas a fim de criar um ambiente de trabalho favorável, além de promover a troca de informações, unificar crenças e valores na empresa, preservar ou modificar a imagem da empresa junto ao seu público interno, conscientizar os colaboradores quanto à importância do seu papel, disseminar normas e procedimentos, valorizar e reconhecer esforços coletivos e individuais, manter canais abertos para comunicação e feedback acessíveis a todos os níveis, despertar o interesse dos colaboradores para assuntos relevantes ao negócio.

O principal foco é eliminar toda e qualquer interferência que prejudique o bom relacionamento e entendimento da execução das atividades e evitar a perda de credibilidade

diante do publico interno e externo.

O PAPEL DO LIDER

A liderança em uma organização pode ser atribuída em caráter formal indicada por meio de um alto cargo ou ela pode ser naturalmente adquirida pela capacidade do indivíduo em influenciar e saber conduzir uma equipe em direção aos objetivos almejados.

Robbins (2010) destaca a relação existente entre os líderes e os liderados, pois deve existir um grau de confiança, respeito e credibilidade dos liderados referente a seu líder. Ao mesmo tempo em que o líder deve tratar a todos da equipe de uma única maneira, sem distinção e sempre com muito respeito, podendo assim exigir uma reciprocidade.

A presença de um líder é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, seja qual for e por isso um empreendedor que visa o sucesso deve sempre atentar a esse aspecto. Ou seja, para Dubrin (2013), acredita que a eficácia de um líder está relacionada com suas habilidades cognitivas, mentais e de conhecimento, a fim de prever os problemas e solucioná-los antes que atinja maiores proporções.

São de responsabilidade de o líder conduzir sua equipe rumo aos interesses e objetivos da empresa. Cabe a organização selecionar a categoria de liderança que almeja para escalar ao sucesso.

Ao perfil de líder está a capacidade de influenciar pessoas e, consequentemente, o meio que está inserido. A liderança é a representação direta e indireta das ações comuns pertencentes a um grupo. É a figura representativa de ações e futuros comportamentos. As ações do líder refletem diretamente da cultura do grupo e em suas formas de contato e trabalho (PASSARELLI, 2013).

Observamos na Figura 1 retrata que o líder pode tratar seus colaboradores de duas maneiras: pessoas como pessoas ou como recursos/insumos. **Figura 1** – Pessoas como pessoas versus pessoas como recursos.



Fonte: Adaptado de Fiorelli (2016).

Apresentam-se, na Figura 1, as formas de como um líder pode tratar seus colaboradores. Na maneira individual e personalizada, concebendo o liderado como um indivíduo único, com valores e necessidades peculiares. Nesse parâmetro, o líder atinge a unicidade do colaborador, suas competências, suas capacidades e limitações. O indivíduo acaba sendo moldado num processo de desenvolvimento focado na capacitação constante.

Já, na segunda perpendicular, o colaborador é visto e tratado com uma ferramenta de trabalho. Um instrumento de desempenho de rotinas e aprimoramento de funções. Nessa visão, o colaborador é um "objeto" profissional da produção e reparos de melhoria da qualidade. O seu tratamento já não é único e nem mesmo especial, suas características particulares se perdem na visão unilateral (BRUM, 2012).

As pessoas formam a parte viva de uma organização, fonte de realizações, mudanças e conquistas. O grupo de profissionais quando juntos acabam por desenvolver um vínculo profissional e emocional.

As equipes de trabalho criam sua própria performance organizacional. São grupos de constantes intervenções pessoais e profissionais. Num processo dinâmico e de interdependência, as alterações são tanto provocadas pelas situações como pelas lideranças. Geralmente, as equipes são formadas e mantidas pela complementaridade, ou seja, aptidões, perfis, conhecimentos e experiências são diferenciados entre os integrantes da equipe (BRUM, 2012).

O individuo não é visto mais somente pela sua capacidade de mão de obra, mas pelo

conjunto que ele pode oferecer e incorporar para benemerência de sua equipe.

As equipes de trabalho são formadas por profissionais inseridos no contexto organizacional. Enquanto, ao processo de inserção de novos profissionais na corporação denomina-se como Recrutamento e Seleção. O processo de buscar os melhores profissionais, tanto no aspecto de capacitação técnica como pessoal – características de personalidade que se encaixam com a cultura da organização – não é simples e fácil. É necessária a constituição de critérios, desenhos organizacionais e planejamento (ROBBINS, 2010).

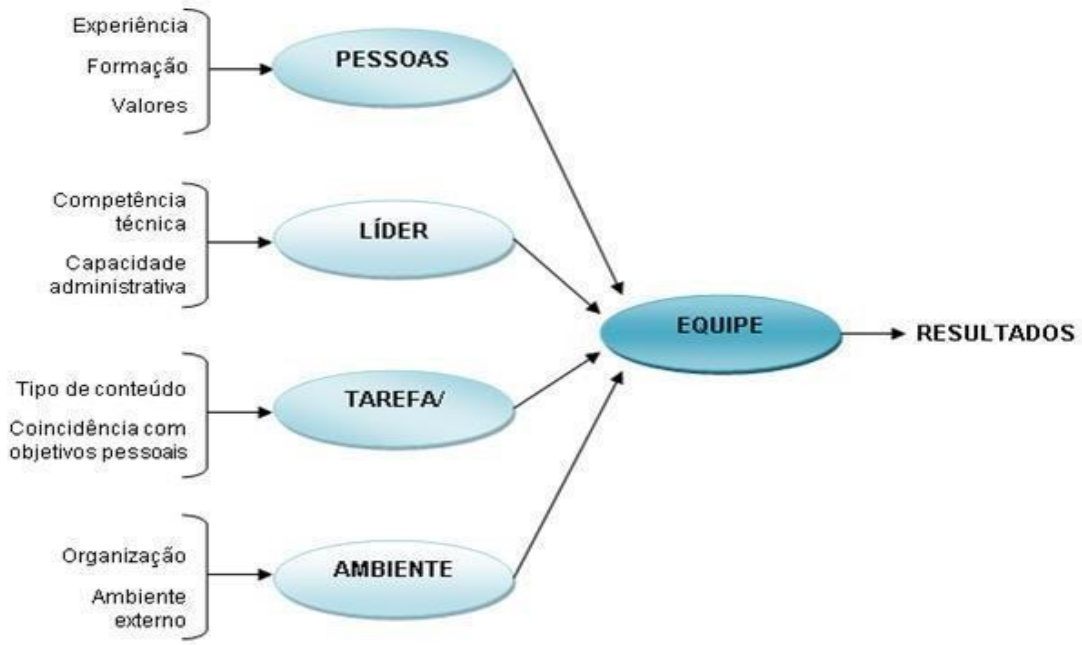
É função da área de recursos humanos o alinhamento correto do perfil necessário para agregar resultados à organização. A empresa pode oferecer diversos fatores e ferramentas para o crescimento e atuação do colaborador, mas sem a análise apurada do seu perfil deixando de dar a importância para suas habilidades pessoais, seja a maneira como encara os relacionamentos ou suas atitudes, o mesmo condena todo o trabalho, podendo gerar problemas, muitas vezes irreversíveis, como perda de clientes levando ao prejuízo. Ou seja, a comunicação

realizando transmissão de significados e de informações "de uma parte para outra, pela utilização de canais específicos, enquanto processo de comunicação é a representação de todas as etapas responsáveis por essa transmissão" (SILVA, 2012, p.8).

Durante este processo deve-se ter cuidado com a informação informal, uma ma colocação ou incompleta compromete todo o processo. Para que haja a comunicação organizacional faz-se necessário estruturar uma dinâmica interna, por intermédio dos sistemas interdependentes, de fluxo constantes e controle das informações, seja na saída de dados ou no *feedback* deles em todos os níveis hierárquicos. De modo geral, a comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica, tanto no interno como externo da empresa (NASSAR, 2015).

A comunicação é uma ferramenta estratégica essencial diretamente ligada a todos os setores da organização e voltada aos resultados. No entanto, a liderança deve estar em conformidade com o processo de comunicação.

Figura 2– Fatores influenciadores no desempenho da equipe.



Fonte: Adaptado de Maximiano (2008).

Como mostra a Figura 2, conforme Brum (2012) há quatro tipos de recursos primordiais que definem e influenciam o conteúdo e o processo de uma equipe, a motivação em uma equipe, gerada por intermédio da relação entre o líder e os liderados, é classificada em dois tipos, os que se sentem inteiramente motivados pelos objetivos a serem alcançados e os que atuam por interesses pessoais, oficializando uma relação de troca entre as partes.

Selecionar funcionários desejados a partir de um grupo de candidatos recrutados é a etapa final, em que os gerentes avaliam as características pessoais do candidato, bem como a formação e o conhecimento técnico dele.

Durante a seleção, os gerentes podem utilizar formulários de emprego, para coletar informações referentes ao nível educacional do candidato. Algo a ser evitado é a inclusão de

perguntas sem nenhuma relevância para o sucesso do emprego, e tomar cuidado com perguntas que possam causar um impacto adverso em grupos específicos de pessoas (ROBBINS, 2010).

Uma das formas utilizadas para identificação do perfil ideal é a seleção por competência, onde são aplicadas questões abertas para a análise do nível de resposta do candidato.

Cabe ao profissional de Recrutamento e Seleção todo o conhecimento da organização, como sua cultura, sua metodologia de trabalho, suas ramificações e, enfim, toda descrição do cargo/função. É necessário que este responsável seja totalmente envolvido com as características da organização para que o processo seletivo não seja apenas um cumprimento de encaixe de peças entre: empresa – funcionário, mas como alguém capaz de adquirir novos talentos para o desenvolvimento da corporação (BRUM, 2012).

Um dos desafios dos líderes é tornar as pessoas comprometidas, utilizar de suas habilidades para que o individuo vista a camisa da empresa e que todos caminhem para o objetivo comum.

As organizações dependem das pessoas para sobreviver nesses tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade e a liderança, conforme apontam diversos autores, desempenha papel estratégico na retenção de talentos e na corresponsabilidade entre a área de RH e seus liderados.

Assim para Ulrich (2012), por sua vez, defende que os colaboradores buscam no interior das empresas onde trabalham, as referências pessoais que possam inspirá-los a viver esse ambiente de hipercompetitividade e para a autora o primeiro a ser avaliado deverá ser o líder.

O comportamento do líder e a maneira que defronta situações diárias impactam diretamente sobre sua equipe. A forma de liderança esta ligada as atitudes resultantes de seus subordinados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

As organizações conscientes e que entenderam esse cenário de hipercompetitividade decorrentes de um processo evolutivo da globalização e da velocidade da informação, que estão sendo impulsionados principalmente pela tecnologia e pelas novas descobertas de inteligência artificial, estão cada vez mais preocupadas em preparar seus líderes e colaboradores para que possam juntos, trazer resultados diferenciados, diante de um cenário de volatilidade, incertezas,

complexidade e ambiguidade.

Espera-se que os gestores estejam cada vez mais preparados para exercer uma comunicação eficaz e eficiente, uma vez que, a comunicação é a principal ferramenta de uma organização para disseminar seus valores e principalmente suas estratégias, o que só será possível com engajamento dos empregados entregando os resultados almejados pela empresa.

O que se percebe nas organizações, é que muitos executivos e profissionais não têm consciência da importância desta competência, denominada como comunicar-se com clareza, levando muitas organizações ao descrédito em relação aos empregados e na falta de sinergia entre as áreas.

Observa-se que a comunicação do líder e até mesmo da organização, quando percebida e planejada, contribui exponencialmente para a satisfação dos empregados, em ambiente de trabalho mais confiantes, na retenção de talentos e principalmente na melhora do desempenho dos colaboradores. Todavia, quando mal trabalhada, gera as famosas "rádios peão", afeta os desempenhos individuais e coletivos criam ambientes de incertezas, impactando assim nos resultados da organização.

Desta forma, considera-se, que a comunicação do líder é essencial para o alcance dos objetivos estratégicos da organização e as organizações que entendem isso, tratam o líder como principal canal de comunicação interna e suas falas como um diferencial competitivo dos mais singulares, capaz de agregar equipes de trabalho, organizar mensagens encadeadas, desdobrar estratégias do negócio e principalmente como uma ferramenta de motivação, uma vez que, o comprometimento não é fruto do desejo, nem da imposição. É conquista. É um desafio gerencial permanente.

REFERÈNCIAS

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2013.

FALCIONI, M. **A influência da Comunicação Interna no Comprometimento afetivo dos funcionários.** Fortaleza, 2009. Dissertação. (Mestrado Acadêmico em Administração). Universidade Estadual do Ceará.

FERREIRA, V.C.P. et al. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

FINAMOR, A.L.N. et al. **Construção de equipes de alto desempenho.**1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
GIL, A.C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, P. **Liderança na era da hipercompetitividade.** São Paulo: Editora Laços, 2017.
NASSAR, P. Comunicação estratégica: um conceito em evolução. In: NASSAR, P. **Comunicação interna**: a força das empresas. v. 2. São Paulo: Aberje, 2015.

PASSADORI, R. **As 7 dimensões da comunicação verbal**. Editora Gente Liv e EditLtd, 2009.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.**11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, W.L.V. **Comunicação organizacional**. Ouro Preto: UFOP, 2012.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:**integrando teoria e prática. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

TOMASI, C. et al. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. Trad. Cid Knipel. São Paulo: Futura 2012.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2009.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO TEMPO PARA O ADMINISTRADOR

Andressa de Oliveira[5]
Carlos Ossamu Narita[6]
Maria Piedade Teodoro da Silva[7]

RESUMO

A gestão do tempo está inserida no contexto empresarial, pois é um tema de alta relevância. No ambiente empresarial, quando o tempo é bem gerenciado, possibilita ao colaborador melhoria em sua proficiência e consequentemente na produtividade. O objetivo geral deste artigo é conhecer, investigar e identificar como os administradores deverão otimizar e organizar o tempo no espaço corporativo utilizando técnicas que contribuam para aumento da produtividade da empresa. O desenvolvimento deste artigo será a partir da seguinte pergunta de pesquisa: de que modo a má administração do tempo influencia negativamente na produtividade dentro de uma empresa? Para atingir esse objetivo, foi realizada uma consulta bibliográfica acerca da definição, história, evolução, vantagens e dificuldades da administração do tempo e também uma pesquisa descritiva de campo, a qual foi desenvolvida a partir do uso de enfoques qualitativos e quantitativos. Os participantes dessa pesquisa foram alunos (as), professores (as) e funcionários (as) da Faculdade INESP, que possuem formação em gestão empresarial ou estão cursando algum curso na área administrativa. A partir da análise dos resultados e das observações apresentadas, os objetivos deste trabalho foram atingidos. A pesquisa levantou informações para embasar a importância da gestão do tempo para produtividade dentro de uma empresa, mostrando que, de maneira geral, as pessoas estão cada vez mais conscientes da importância do gerenciamento do tempo.

Palavras-Chave: gestão, tempo, produtividade, administração e hábitos.

---

[5] Andressa de Oliveira. Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP

[6] Carlos Ossamu Cardoso Narita é Professor de Matemática, Física e Eletivas na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e Matemática, Estatística, Métodos Quantitativos,
Metodologia de Ensino de Matemática e Metodologia de Ensino de Arte e Música na Faculdade INESP.

[7] Profa. Dra. Maria Piedade Teodoro da Silva. Língua Portuguesa, Leitura e Produção de Texto e Literatura da Secretária da Educação do Estado de São Paulo. Docente da Faculdade INESP.

INTRODUÇÃO

As empresas têm possibilidades de aumentar a produtividade quando a gestão de tempo é feita com proficiência, no entanto, o mau gerenciamento do tempo tem ocasionado diminuição na produtividade, em decorrência de atrasos em toda cadeia produtiva e principalmente na fase de entregas de mercadorias, bens e serviços ao cliente. O objetivo geral deste trabalho é conhecer, investigar e identificar como os administradores deverão otimizar e organizar o tempo no espaço corporativo utilizando técnicas que contribuam para aumento da produtividade da empresa. Os objetivos específicos são analisar a importância do gerenciamento do tempo, identificar os agentes capazes interromper a produção e a concentração para um fluxo de trabalho contínuo. A má administração do tempo influencia negativamente a produtividade dentro de uma empresa, pois as atividades são realizadas sem foco e sem atenção, reduzindo a qualidade do trabalho e o desempenho individual e coletivo, ocasionando acúmulo de tarefas, aumento da preocupação e desperdício de tempo e recursos financeiros.

Qual a importância da gestão do tempo para produtividade dentro de uma empresa? Pretende- se utilizar como procedimento o referencial teórico-metodológico, utilizando como procedimento a referência bibliográfica para fundamentar a pesquisa de campo. Para a elaboração da pesquisa de campo sobre gestão do tempo, foram percorridas quatro etapas: formulação da concepção da pesquisa, definição dos critérios de inclusão e exclusão, coleta de dados, análise e organização dos dados.

.

COMO DEFINIR A ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

> Gerenciar o tempo significa muito mais do que elaborar uma lista de afazeres e aprender a dizer não. Gerenciar o tempo é uma habilidade – uma habilidade que exige autoavaliação, planejamento e constante disciplina e aperfeiçoamento. A verdade é que mesmo quem se considera mestre em gerenciar o próprio tempo acaba ficando negligente (RAFFONI, 2006, p.6).

De acordo com Maitland (2000) a administração do tempo pode ser definida como um plano de utilização de controle, com mais eficiência e eficácia possível. O tempo é algo limitado, transitório e efêmero, por essa razão, difícil de se controlar. O plano de administração

.

de tempo não produz efeito de modo isolado, deve ser uma abordagem harmoniosa, incluindo todos os aspectos, momentos, alterações e atualizações do trabalho, para alcançar qualidade superior ou melhorias relevantes.

AS GERAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Para Covey (1989) a administração do tempo se desenvolveu conforme o progresso social e pessoal, sendo que cada geração ou onda se sustentam na geração anterior, assim acrescentando uma nova dimensão para controlar melhor o tempo. As ondas foram classificadas em quatro gerações, que são:

A Primeira Geração é caracterizada pela criação de listas e bilhetes de "coisas para fazer", pelas pessoas, com o esforço de organizar e padronizar a todas as demandas que aparentemente precisavam ser realizadas.

A Segunda Geração é caracterizada por controle um pouco maior do tempo, com o auxílio de calendários e agendas, com a intenção de olhar as atividades no futuro.

A Terceira Geração é caracterizada pela visão de metas e valores estabelecidos, começa a inserir o conceito do planejamento diário para alcançar as metas e atividades.

A Quarta Geração é caracterizada por reconhecer o desafio de administrar pessoas e não o tempo, foco em concentrar o tempo em atividades importantes, organizar e planejar, com o objetivo de preservar os relacionamentos e assim alcançar os resultados.

TRÍADE DO TEMPO

Segundo Barbosa (2012, p.36) "o início dessa divisão matricial do tempo foi atribuído ao general Dwight Eisenhower, ex-presidente dos Estados Unidos". Para o método de Eisenhower "pergunte a si mesmo: quanto vou dedicar àquilo que é importante, mas não urgente? Quando vou reservar tempo para tratar das tarefas importantes antes que elas se tornem urgentes? Esse é o campo das decisões estratégicas, de longo prazo" (KROGERUS E TSCHÄPPELER, 2017, p. 13).

"Stephen Covey desenvolveu a Matriz do Tempo, distribuiu as atividades em quatro quadrantes, urgente e importante, não urgente e importante, urgente e não importante, e não urgente e não importante" (BARBOSA,2012).

Segundo Barbosa (2012) a base do conceito é a trindade, composta por três esferas importante, urgente, circunstancial, não há interseção entre elas, compondo a forma de

.

utilização do seu tempo. Na esfera importância estão as tarefas importantes que têm prazo para serem feitas, atividades pessoais que têm importância, elas proporcionam prazer ao serem executadas, resultado positivo, são espontâneas, não gera estresse e não exige atenção imediata.

Na esfera urgente é toda tarefa que deve ser feita imediatamente, que gera algum tipo de problema. Na esfera circunstância é qualquer tipo de atividade que você é levado a fazer independentemente da sua vontade, são: atividades que não são importantes ou urgentes são coisas que você faz em excesso e levam à perda de tempo, sentimentos negativos e não geram resultados. Quando as pessoas classificam as suas tarefas, planejam de forma proativa e buscam reduzir o urgente.

A composição de uma tríade ideal a esfera importante soma 70%, urgente 20% e circunstancial 10%, porém a melhor tríade é aquela que traz felicidade. Para diminuir a esfera das urgências realize um levantamento, porque essa atividade foi urgente, como poderia ter prevenido, é possível planejar para evitar essa urgência ou pedir ajuda a alguém. Para diminuir a esfera das circunstâncias seja sincero, simpático, responsável, não ceder a chantagens (BARBOSA,2012).

PLANEJAMENTO

Para Nogueira (2014) na prática nenhuma estratégia pode ser executada sozinha e não se pode confiar no imprevisto para atingir o sucesso. É essencial utilizar um método de ordenação da ação, essas decisões fazem parte do planejamento, que estabelecer o padrão de conduta, objetivos e planos que possibilitam ser alcançados para a organização crescer.

> Planejamento é o processo contínuo e sistemático de tomar decisões futuras no presente com o melhor conhecimento possível do que deverá acontecer, organizando sistematicamente os esforços necessários para levar adiante estas decisões e medir os resultados das decisões em relação ao esperado, através de um organizado sistema de controle. Drucker (1962 apud. MATTAR, 1993, p.25).

O planejamento também deve orientar segundo Nogueira (2014, p.5) “a direção que a empresa deve seguir, além de um caráter prático, mostrando de formas as coisas devem ser feitas; deve estabelecer “o que” fazer (objetivos) e “como” fazer (planos)”. Os principais benefícios dessa metodologia para a administração são:

- Oferecer uma direção, facilitando a visualização comum dos membros da organização;

- Conferir foco, possibilitando esforços conectados e potencializando os ganhos e resultados;
- Possibilitar a proatividade, atenção ao ambiente externo, realizando ações preventivas a fatores que fogem do controle da organização;
- Possibilitar o controle de desempenho, estabelecendo formas de avaliar o desempenho, para verificar se está de acordo com o esperado, para uma gestão consciente do sucesso;
- Motivar, possibilitar aos trabalhadores entender exatamente sua função, que se envolvem com os objetivos como parte da organização;
- Fornecer informações para a tomada de decisão, permitindo o conhecimento da organização, facilitando a decisão para o futuro da empresa;

AS VANTAGENS DA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Para Maitland (2000), a administração do tempo traz benefícios, maior controle, objetivos claros, tarefas planejadas, prioridades, o que, quando, por que, como e por quanto tempo está fazendo; para aumentar a produtividade, delegar tarefas, tratar os fatores de desperdício e atividades improdutivas, executar as tarefas do modo melhor e mais rápido, garantindo um aprimoramento de qualidade e desempenho do trabalho; para aumentar o tempo livre, reavaliar carga de trabalho, eliminar as atividades improdutivas, com o intuito de trabalhar com empenho e corretamente, fazendo uso total de seu tempo. Aumentar a transparência e planejar o tempo das atividades permite o controle, eficiência e eficácia.

AS DIFICULDADES NA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

As dificuldades na administração do tempo estão relacionadas à atitude. Para executar um plano de ação bem-sucedido é necessário mudar as atitudes e reavaliar as realizações anteriores incluindo tarefas, escalas de tempo, pois a prioridade será economizar e aproveitar ao máximo o tempo. A cultura da empresa, a estrutura e direção podem dificultar o administrador a ter consciência do tempo, das tarefas e mudanças que são constantes e imprevisíveis, dificultando o planejamento (MAITLAND 2000).

Segundo Goleman (2013 *apud* VIEIRA, 2015, p. 100) “na obra Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso mostra que a capacidade de focar, qualificar o foco e mantê-lo está diretamente ligada à inteligência emocional”. Para Viera (2015) usar a energia suficiente

.

em um único ponto para que haja mudança, para saber onde devemos colocar o foco, basear as mudanças em duas questões, as primordiais que são os problemas e as limitações a serem resolvidas ou eliminadas, a segunda questão está relacionada aos sonhos e metas a serem conquistados, para assim identificar os fator de distração.

Para Napoleon Hill (2015 *apud* DOUGLAS E DELL'ISOLA, 2016, p. 167) "procrastinação é o mau hábito de atrasar para o dia de amanhã aquilo que deveria ter sido feito antes de ontem", são hábitos de postergar os deveres ou obrigações, que resultam no sentimento de culpa, desistir de tentar, um dos maiores responsáveis é o medo do fracasso, a procrastinação é capaz de roubar o seu tempo. (DOUGLAS E DELL'ISOLA 2016)

Segundo Thimothy Ferris (*apud* DOUGLAS E DELL'ISOLA, 2016) desperdiçadores de tempo são atividades que consomem seu tempo. Eles podem ser evitadas ou reduzidas sem prejuízo; para isso defina horários e prazos limites de tempo, confie no trabalho do outro, experimente ensinar alguém a fazer e delegue.

MÉTODOS E RESULTADO DA PESQUISA

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica tratou da definição, história, evolução, vantagens e dificuldades da Administração do Tempo. Foi desenvolvida por meio de pesquisas em livros e revistas.

PESQUISA DESCRITIVA

A pesquisa descritiva foi desenvolvida usando os enfoques qualitativo e quantitativo e sua execução aconteceu de forma sequencial. O questionário foi criado por meio de frases afirmativas claras, com respostas de múltipla escolha de acordo com o grau de concordância do participante e questões abertas em que os participantes falaram livremente acerca de suas percepções referente aos agentes que roubam o tempo e as ferramentas usadas para monitorar o tempo.

Após esta etapa, deu-se início à fase quantitativa, para ampliar ainda mais o entendimento do problema e quantificar os resultados para uma posterior análise estatística para a discussão dos resultados.

.

PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA DESCRITIVA

Os participantes foram escolhidos de acordo com um perfil pré determinado, alunos (as), professores (as) e funcionários (as) da Faculdade INESP, que possuem formação na gestão empresarial ou estão fazendo algum curso na área administrativa. Foram retirados do estudo os formulários que foram respondidos por pessoas que não possuam o perfil predeterminado.

COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário do Google *Forms* de forma *online*, sendo que cada pessoa poderia responder uma única vez o questionário. Foi realizada com 52 alunos (as), professores (as) e funcionários (as) da Faculdade INESP, entre os dias 17 de setembro e 13 de outubro de 2020, com o objetivo de iniciar um aprofundamento sobre o tema.

O tempo para o preenchimento do questionário foi estimado em 5 minutos e para ter acesso ao preenchimento do questionário o respondente, teve que obrigatoriamente, tomar conhecimento dos objetivos e contribuições da pesquisa. Para tanto, a primeira tela do formulário exibia o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em um campo "obrigatório", para desbloquear seu acesso às demais questões da pesquisa só eram possíveis com o aceite do TCLE.

As 23 questões foram classificadas em quatro categorias. A primeira categoria de questões foi aplicada para TCLE, a segunda para investigar se a pessoa estava em conformidade com o perfil pré-determinado, a terceira para a percepção dos comportamentos e os objetivos do uso da gestão do tempo, e a quarta categoria, um agradecimento aos participantes.

Foram obtidas 52 respostas, estes dados foram inseridos em gráficos e em nuvem de palavra.

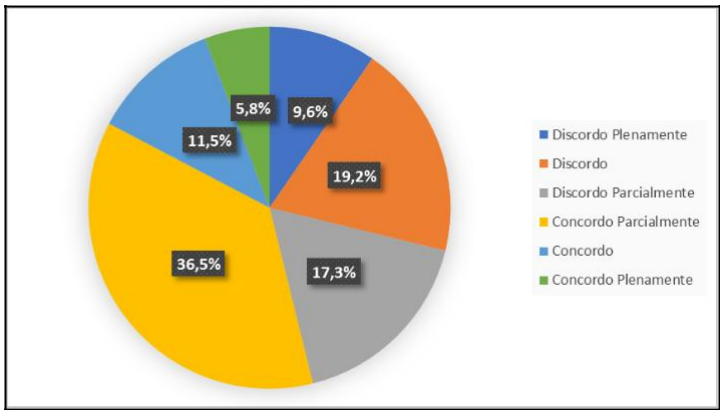
RESULTADO E DISCUSSÕES

A pesquisa teve a participação de 52 pessoas, sendo 47 alunos, 2 funcionários e 3 professores. Entre os 71,15% dos respondentes, 37 pessoas, são do sexo feminino e 28,85%, 15 pessoas, são do sexo masculino. Quando questionados sobre a formação todos os participantes possuem formação ou estão cursando algum curso na área administrativa. Atualmente 42 dos participantes trabalham na área administrativa.

A realização de uma lista de afazeres requer uma análise para compreender quais são as tarefas que precisam de atenção imediata, quais serão priorizadas, assim, atividades que não são importantes, podem consumir até mais tempo do que aquelas que exigem uma execução rápida e atenção aos prazos. O resultado para a afirmação: “se você realiza a lista de atividades, costuma priorizar as atividades por ordem de importância e começa a executá-las na mesma ordem”, a predominância de opinião foi que 44,2% concordam.

Quando o foco não está centralizado em realizar uma atividade de cada vez, a produtividade pode diminuir, criando uma falsa sensação de estar conseguindo cumprir o maior número de tarefas possíveis. Pode ser verificado o resultado da afirmação: “você tem o costume de realizar diversas atividades ao mesmo tempo, deixando algumas frequentemente inacabadas”, o domínio foi que 36,5% dos candidatos concordam parcialmente.

Gráfico 1: Realizar diversas atividades ao mesmo tempo deixando-as frequentemente inacabadas.



Fonte: Elaborado pelo autor

A pressão, indecisão e o impulso podem atrapalhar no momento de tomada de decisão. Para realizar uma escolha mais assertiva, torna-se fundamental pensar, analisar a situação como um todo, estar de acordo com os valores e a missão da empresa. A afirmação: “você frequentemente sente dificuldades em tomar decisões relevantes no trabalho”, a resposta que prevaleceu no domínio foi que 26,9% concordam parcialmente.

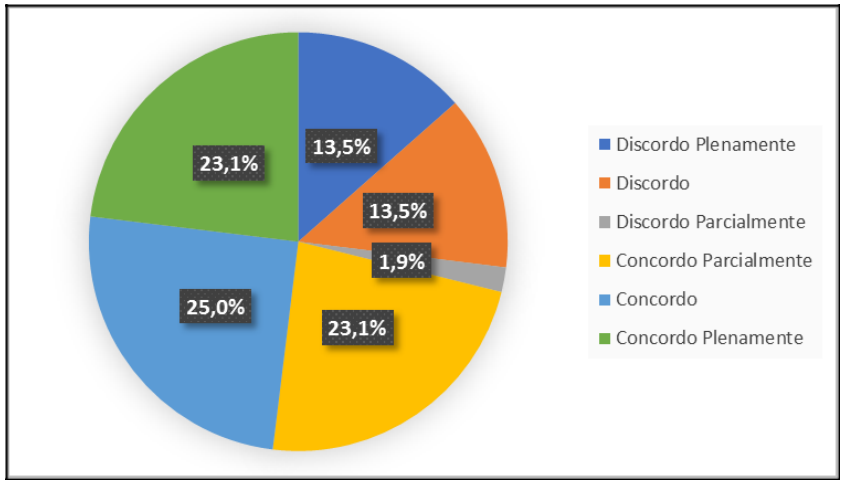
A percepção de estar no domínio das atividades diárias, torna-se mais fácil traçar metas e objetivos. Diante da afirmação: “eu me sinto no domínio total do meu dia a dia em função do

.

planejamento que tenho, da constância e do cuidado e atendimento a clientes e pessoal", o resultado demonstra que o domínio foi de 30,8% dos participantes concordam.

A redução do horário de almoço está associada à gestão do tempo e interrupções externas que podem atrapalhar o desenvolvimento das atividades planejadas. Verifica-se o resultado para a afirmação: "é comum reduzir meu horário de almoço ou até mesmo comer enquanto trabalho para concluir um projeto ou tarefa", a predominância de respostas foi que 25% concordam.

Gráfico 2: Redução do horário de almoço para concluir uma tarefa

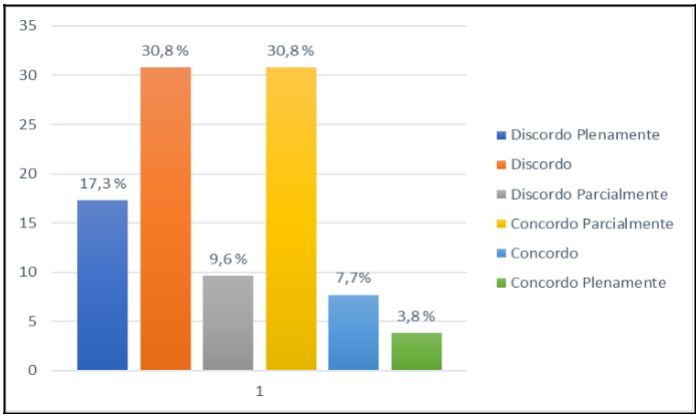


Fonte: Elaborado pelo autor

As reuniões podem ser vilãs do gerenciamento do tempo, torne-as mais produtivas. Para a afirmação: "costumo participar de reuniões sem saber direito o conteúdo, o porquê devo participar ou a que resultado aquele encontro pode levar", a predominância de opinião foi que 34,6% discordam plenamente.

O fato de as pessoas não conseguirem realizar suas tarefas, verifica-se o tempo reservado para as atividades estão adequadas. Diante da afirmação: "não consigo realizar tudo que me propus fazer no dia e preciso fazer hora extra ou levar trabalho para casa", a predominância das opiniões foram que 30,8% concordam parcialmente e 30,8% discordam parcialmente.

Gráfico 3: Não conseguir realizar o planejamento do dia sendo necessário realizar hora extra ou levar trabalho para casa.



Fonte: Elaborado pelo autor

A existência de objetivos, metas, prazos e monitoramento, ajudam a estar alinhado com o propósito. A afirmação “quando quero alguma coisa, defino esse objetivo por escrito, estabeleço prazos em minha agenda, monitoro os resultados obtidos e os comparo com os esperados”, a resposta que prevaleceu no domínio 28,8% concordam parcialmente.

A caixa de e-mail é para ser um aliado na comunicação, quando mal gerenciada pode se afetar o desempenho durante o trabalho. O resultado para a afirmação: “leio muitos e-mails desnecessários, com piadas, correntes, propagandas, apresentações, produtos, etc.”, o domínio de opiniões foi que 36,5% discordam.

Reservar um tempo para elencar os afazeres e organizar os compromissos do dia ajuda a ter uma visão melhor das atividades. Para afirmação “você reserva um tempo para planejamento e programação das tarefas a cumprir”, a predominância de opinião foi que 32,7% concordam.

Não saber o tempo gasto nas tarefas, é difícil tomar qualquer decisão, a análise da rotina pode ajudar a identificar quanto tempo leva para executar cada atividade, de acordo com a pergunta: “você sabe quanto tempo você está gastando em cada uma das tarefas que você realiza diariamente?”, a resposta que prevaleceu no domínio foi que 57,7% afirmam que não sabem o tempo gasto.

As interrupções acontecem, é importante que esse momento seja objetivo, com isso planejar alguma janela para essas atividades ou para momentos pode ser uma previsão para esses acontecimentos. Para a pergunta: “quantas vezes você se vê lidando com interrupções

.

enquanto está realizando suas tarefas?", a predominância de opiniões foi de 28,8% são interrompidos 3 vezes no dia.

O uso do processo de estabelecer metas, para refletir e definir quais são ou qual é o objetivo que você deseja alcançar. Para afirmação "você usa o processo de Estabelecer Metas para decidir sobre quais tarefas e atividades que você deve trabalhar", a predominância das opiniões foram que 36,5% concordam parcialmente e 36,5% concordam.

Para as atividades serem desenvolvidas com a atenção adequada, a identificação da classificação como alta, média ou baixa importância, torna-se mais fácil organizar as atividades. Diante da afirmação: "você sabe se as tarefas sobre as quais está trabalhando são de alta, média ou baixa importância", o domínio de resposta é 44,2% que concordam plenamente.

Ao receber uma nova tarefa identificar sua importância e prioridade para colaborar com a organização. Diante da afirmativa: "quando você recebe uma nova tarefa, você a analisa para determinar sua importância e priorizá-la adequadamente", a predominância de respostas foi que 46,2% concordam.

A interrupção pode atrapalhar o foco, mas pode se negociar um prazo que possibilite a realização adequada da atividade. A pergunta: "com que frequência você tem de interromper o que está fazendo para realizar outra atividade definida como prioridade por seus superiores?", a predominância de respostas foi que 25% são interrompidos 2 vezes.

Com o intuito de investigar as livres associações referentes aos agentes que roubam o seu tempo ou você que sente que é desperdício de tempo, os participantes escreveram uma frase objetiva definindo quais são eles.

Para facilitar a interpretação dos dados, a figura 1 apresenta o resultado sob a forma de nuvem de palavras, que estão organizadas por cores e as que tiveram maiores frequências, aparecem em maior tamanho. Pode-se observar que as palavras que foram mais mencionadas são: "redes sociais, celular, reuniões desnecessárias e conversas".

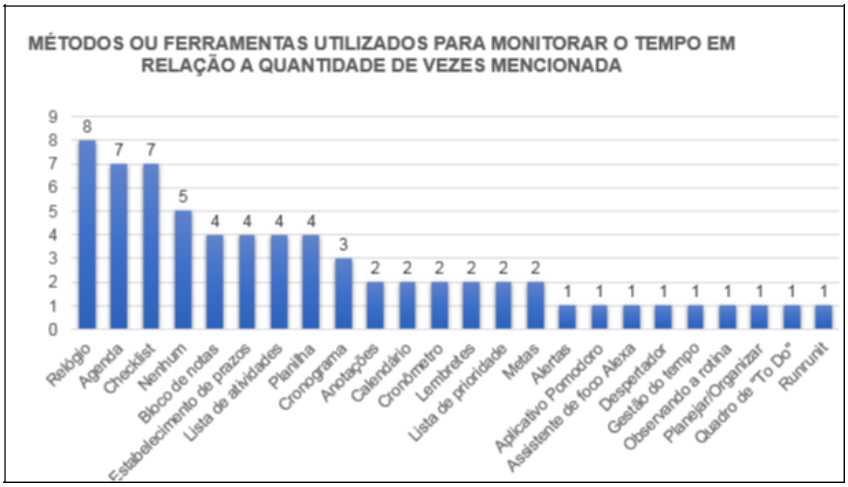
Figura 1: As principais ações que você faz que roubam o seu tempo ou você que sente que é desperdício de tempo.



Fonte: Elaborado pelo autor

A pergunta que deu origem ao gráfico 4 foi: “Quais os métodos ou ferramentas que você utiliza para monitorar seu tempo?”, pode ser observado que os recursos tradicionais como o relógio, agenda, checklist e bloco de notas são os mais utilizados.

Gráfico 4: Métodos ou ferramentas utilizados pelos participantes para monitorar o tempo.



Fonte: Elaborado pelo autor

.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O objetivo geral deste trabalho era de conhecer, investigar e identificar como os administradores deverão otimizar e organizar o tempo no espaço corporativo utilizando técnicas que contribuam para aumento da produtividade da empresa.

A partir do questionário aplicado, percebe-se que grande parte das pessoas têm o hábito de realizar diversas atividades ao mesmo tempo deixando-as inacabadas, sentem dificuldades de tomar decisões, reduzem o horário de almoço ou até mesmo comem enquanto trabalham, não conseguem realizar tudo que foi proposto para fazer no dia sendo necessária a realização de hora extra ou levar trabalho para casa, não sabem o tempo gasto em cada uma das tarefas realizadas diariamente, estão lidando com interrupções enquanto está realizando suas tarefas. Essas ações geram impactos que ocasionam dificuldades para a administração do tempo.

Pode-se notar que grande parte dos participantes realiza uma lista de atividades, definem os seus objetivos, reservam um tempo para o planejamento, conhecem a prioridade de suas tarefas e, ao recebê-las, analisam para determinar sua importância.

A partir da análise dos resultados e das observações apresentadas, considera-se que os objetivos deste trabalho foram atingidos. A pesquisa levantou informações para embasar a importância da gestão do tempo para produtividade dentro de uma empresa, mostrando que, de maneira geral, as pessoas estão cada vez mais conscientes da importância do gerenciamento do tempo.

As informações encontradas na pesquisa bibliográfica deste trabalho confirmam os resultados encontrados na pesquisa descritiva, ressaltando a importância do planejamento, controle do tempo, distribuição de atividades, hábitos e foco.

Sugere-se para as próximas pesquisas que este trabalho seja estendido para uma população maior e a realização de um acompanhamento das pessoas que usam ferramentas para o gerenciamento do tempo.

REFERENCIAS

BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

COVEY, Stephen R. **OS 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES**; Tradução de CELSO NOGUEIRA. São Paulo: BestSeller, 2005 .

DOUGLAS, William. DELL'ISOLA, Alberto. **Administração do Tempo: segredos e técnicas de otimização**. 3° edição. Niterói: Editora Impetus, 2016.

KROGERUS, Mikael; TSCHAPPELER, Roman. **O Livro da Decisão; tradução Doralice Xavier de Lima**.Rio de Janeiro: Best Business, 2017.

MAITLAND, Iain. **Administre seu tempo/Iain Maitland; tradução Maria Cristina Fioratti Florez e Giorgio Cappelli**. São Paulo: Nobel, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução**, **análise**. São Paulo: Atlas, 1993.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2014.

RAFFONI, Melissa**. Gerenciamento de Tempo: concentre nos objetivos, evite distrações, organize seu espaço, delegue com eficiência: soluções práticas para os desafios do trabalho**. 3° edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VIEIRA, Paulo. **O poder da ação: faça sua vida ideal sair do papel**. São Paulo: Editora Gente, 2015.

ANEXOS

Tabela 1: Resultado da Pesquisa Realizada com 52 alunos (as), professores (as) e funcionários (as) da Faculdade Inesp, entre os dias 17 de setembro e 13 de outubro de 2020, com as respostas dos participantes da pesquisa de forma geral entre as 18 perguntas e afirmativas.

QUESTÕES	RESPOSTAS						
	Discordo Plenamente (%)	Discordo (%)	Discordo Parcialmente (%)	Concordo Parcialmente (%)	Concordo (%)	Concordo Plenamente (%)	Total (%)
1- Se você realiza a lista de atividades, costuma priorizar as atividades por ordem de importância e começa a executá-las na mesma ordem.	-	1,9	3,8	21,2	44,2	28,8	100
2- Você tem o costume de realizar diversas atividades ao mesmo tempo, deixando algumas frequentemente inacabadas.	9,6	19,2	17,3	36,5	11,5	5,8	100
3- Você frequentemente sente dificuldades em tomar decisões relevantes no trabalho.	9,6	25	15,4	26,9	17,3	5,8	100
4- Eu me sinto no domínio total do meu dia-a-dia em função do planejamento que tenho, da constância e do cuidado e atendimento a clientes e pessoal.	1,9	11,5	9,6	28,8	30,8	17,3	100
5- É comum reduzir meu horário de almoço ou até mesmo comer enquanto trabalho para concluir um projeto ou tarefa.	13,5	13,5	1,9	23,1	25	23,1	100
6- Costumo participar de reuniões sem saber direito o conteúdo, o porquê devo participar ou a que resultado aquele encontro pode levar.	34,6	32,7	9,6	7,7	7,7	7,7	100
7- Não consigo realizar tudo que me propus fazer no dia e preciso fazer hora extra ou levar trabalho para casa.	17,3	30,8	9,6	30,8	7,7	3,8	100
8- Quando quero alguma coisa, defino esse objetivo por escrito, estabeleço prazos em minha agenda, monitoro os resultados obtidos e os comparo com os esperados.	1,9	17,3	7,7	28,8	25	19,2	100
9- Leio muitos e-mails desnecessários, com piadas, correntes, propagandas,apresentações, produtos, etc.	25	36,5	15,4	11,5	9,6	1,9	100
10- Vocêreserva um tempo para planejamento e programação das tarefas a cumprir.	1,9	5,8	7,7	28,8	32,7	23,1	100
QUESTÕES	RESPOSTAS						
11- Você sabe quanto tempo você está gastando em cada uma das tarefas que você realiza diariamente?		42,3			57,7		100
QUESTÕES	RESPOSTAS						
	1 vez (%)	2 vezes (%)	3 vezes (%)	4 vezes (%)	5 vezes (%)	Mais que 6 vezes (%)	Total (%)
12- Quantas vezes você se vê lidando com interrupções enquanto está realizando suas tarefas?	-	5,8	28,8	21,2	9,6	34,6	100
QUESTÕES	RESPOSTAS						
	Discordo Plenamente (%)	Discordo (%)	Discordo Parcialmente (%)	Concordo Parcialmente (%)	Concordo (%)	Concordo Plenamente (%)	Total (%)
13- Você usa o processo de Estabelecer Metas para decidir sobre quais tarefas e atividades que você deve trabalhar.	-	9,6	3,8	36,5	36,5	13,5	100
14- Você sabe se as tarefas sobre as quais está trabalhando são de alta, média ou baixa importância.	-	-	1,9	11,5	42,3	44,2	100
15- Quando você recebe uma nova tarefa, você a analisa para determinar sua importância e priorizá-la adequadamente.	-	3,8	7,7	15,4	46,2	26,9	100
QUESTÕES	RESPOSTAS						
	1 vez (%)	2 vezes (%)	3 vezes (%)	4 vezes (%)	5 vezes (%)	Mais que 6 vezes (%)	Total (%)
16- Com que frequência você tem de interromper o que está fazendo para realizar outra atividade definida como prioridade por seus superiores?	13,5	25	23,1	13,5	5,8	19,2	100
QUESTÕES	RESPOSTAS						
17- Durante o dia a dia, quais são as principais ações que você faz que roubam o seu tempo ou você que sente que é desperdício de tempo?	52 dissertativas						
18- Quais os métodos ou ferramentas que você utiliza para monitorar seu tempo?	52 dissertativas						

Fonte: Elaborado pelo autor

A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL PARA O FUTURO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE

Margarete Bueno de Almeida[8]

RESUMO

O objetivo desse artigo é analisar a sustentabilidade praticada pelas empresas de transporte quanto aos aspectos ambientais, sociais e econômicos, considerando que tais fatores podem ser o diferencial para a sobrevivência da empresa. Além de uma mudança cultural, a adoção de práticas sustentáveis pelas corporações requer um considerável volume de investimentos financeiros. Com a economia interna e global instáveis isso tem se tornado uma barreira que justifica a postergação da implementação dos projetos de sustentabilidade por parte das empresas. Para a elaboração desta revisão, foram percorridos os seguintes passos: identificação do tema, amostragem e busca na literatura, leitura, avaliação de estudos e pesquisas já realizadas sobre, bem como a interpretação dos resultados e síntese do conhecimento. Concluiu-se que a mudança cultural é imprescindível para que os critérios de sustentabilidade integrem definitivamente a filosofia de gestão e dos processos produtivos, e que haja no planejamento financeiro um provisionamento de recursos destinados especificamente para esse fim.

Palavras-Chave: sustentabilidade, transporte, meio ambiente, logística sustentável.

INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade tem ganhado destaque cada vez maior na agenda das corporações. Essa nova visão do mundo prioriza o Desenvolvimento Sustentável (DS), e propõe mudanças de conceitos, comportamento e atitudes no objetivo de recuperar e preservar o maio ambiente. Com essa preocupação, ainda no contexto organizacional; as empresas têm dispensado mais atenção e aplicado mais recursos em inovações envolvendo a reestruturação de processos, as práticas de responsabilidade social e no engajamento de esforços para a educação de colaboradores, consumidores e a comunidade.

Essas empresas perceberam que os investimentos em boas práticas ambientais, promovem a empresa junto à sociedade criando um vínculo que ultrapassa a relação comercial. Essa identificação resulta em excelente retorno financeiro decorrente da postura social e

[8] Margarete Bueno de Almeida, Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP.

ambientalmente correta assumida pela organização.

Portanto, é de suma importância a inclusão de práticas de Educação Ambiental (EA) nas empresas, para a formação de indivíduos que de fato se envolvam com os problemas ambientais, buscando a conservação e preservação dos recursos naturais e preocupados com a sustentabilidade responsável, abordando seus aspectos econômicos, sociais, políticos, ecológicos e éticos, sendo esse um processo de mobilização e sensibilização das pessoas para que desenvolvam ações inovadoras pró sustentabilidade.

Desse contexto emerge a questão: como as empresas estão lidando com a questão da sustentabilidade?

Este artigo busca rever abordagens teóricas e conceitos sobre responsabilidade social, inovação, educação ambiental e desenvolvimento sustentável como estratégia organizacional, tudo isso pensando no modal de transporte rodoviário que tem papel fundamental como o meio de transporte mais utilizado no Brasil.

Ano após ano aumenta o número de veículos nas estradas resultando na elevação do consumo de combustíveis, dos níveis de poluição e na geração de resíduos pós consumo.

Neste cenário, a logística reversa é fundamental na questão da coleta e o retorno dos resíduos sólidos para o reaproveitamento em seu próprio ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou ainda na destinação final desses resíduos de forma ambientalmente correta.

A SUSTENTABILIDADE NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL

O sistema de transporte rodoviário de cargas é significativo no cenário econômico brasileiro, pois as empresas dependem quase que unicamente desse modal para receber insumos e levar produtos aos consumidores.

O modal rodoviário é um grande consumidor de derivados de petróleo no setor de transportes, dessa forma, torna-se necessário um olhar mais atento para a sustentabilidade, considerando os aspectos econômico, social e ambiental.

Este estudo tem como objetivo analisar a sustentabilidade no setor de transporte rodoviário de carga brasileiro, destacando a emissão de gases poluentes e o consumo de energia. A pesquisa foi realizada por meio de pesquisa qualitativa utilizando a metodologia da pesquisa bibliográfica de forma a embasar a discussão sobre a sustentabilidade no transporte de cargas.

Os resultados mostram que o setor de transportes rodoviário de carga é relevante para o

país e busca cumprir seu papel social e ser economicamente viável, entretanto, o setor deve voltar atenção para a consciência ambiental e utilizar alternativas para melhorar a qualidade do ar e evitar

danos ao meio ambiente. Vale ressaltar que a atuação de modo sustentável envolve também o atendimento à legislação ambiental e a aplicação de tecnologias para reduzir a emissão de poluentes.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade abrange as relações entre qualidade ambiental, social e desenvolvimento econômico. Sendo assim, existe várias definições de sustentabilidade com destaque em cada um desses aspectos (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011).

De acordo com o Banco Mundial (2010), a sustentabilidade baseia-se nas políticas ambientais e de desenvolvimento, comparando custo e benefício, e consiste em uma análise econômica, cuja análise irá fortalecer a proteção ambiental e aumentar o nível de bem-estar de forma sustentável.

Conforme Hart e Milstein (2004), a sustentabilidade é baseada em crescimento econômico, podendo tornar-se vantagem competitiva, gerando valor para empresas e para a sociedade em geral. No aspecto ambiental o objetivo é proteger a diversidade ecológica e melhorar a qualidade de vida da população.

A dimensão ambiental deve andar junto com a econômica, de modo a evitar que as empresas tratem o planeta como fonte de recursos infinitos (MORAIS; PEREIRA; MORITZ, 2012).

Sachs (1993) afirma que nosso planeta não é capaz de suportar fisicamente o crescimento econômico atual e o peso da economia mundial já estão espremendo a natureza. Com o aumento da importância da sustentabilidade em âmbito mundial, as empresas começaram a considerar como parte de sua estratégia de negócios, a inclusão de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável (PINSKY; DIAS; KRUGLIANSKAS, 2013).

As empresas devem buscar atender às demandas sociais e atender a nova perspectiva contemporânea de valorização da sustentabilidade e responsabilidade corporativa (SILVA; BALBINO; GOMÉZ, 2011).

Transporte rodoviário de cargas

O modal rodoviário é realizado por meios terrestres, como ruas, estradas e rodovias e utilizado para transporte de carga de distâncias médias e longas. Nesse modelo de transporte são utilizados ônibus, carros e, principalmente caminhões.

Esse modelo de modal é mais utilizado para cargas pequenas e bem competitivo, mas possui suas vantagens como maior disponibilidade e mais velocidade. (RAZZOLINI, 2011). De acordo com o Ministério dos Transportes, aproximadamente 75% do transporte de cargas no Brasil é realizado através das rodovias.

Devido à competitividade e o aumento da exigência pelos serviços de padrão internacional, e provavelmente haja um crescimento da participação do transporte rodoviário (LOPES; CARDOSO; PICCININI, 2008). Devido a um círculo vicioso de sub urbanização e motorização, temos muitos problemas ambientais relacionados com os transportes, incluindo o uso ineficiente da energia, bem como, água, ar, congestionamento e poluição sonora (HAYASHI et. Al., 2004).

Um grande desafio para os países do mundo todo é alcançar um transporte sustentável (HAYASHI et. Al., 2004). As empresas que necessitam da utilização do transporte para a sua funcionalidade estão sujeitas a grandes responsabilidades, principalmente a de cunho ambiental.

Conforme diz Lopes, Cardoso e Piccinini (2008), o transporte de cargas brasileiro realizados por rodovias, possui um desempenho inferior se comparado a parâmetros internacionais.

CENÁRIO ATUAL DA LOGÍSTICA EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE

A preocupação com o sistema de transporte no Brasil e sua melhoria está diretamente ligada ao aumento de ganho das empresas na utilização da malha logística nacional e ao potencial de redução de custos, enquanto o desenvolvimento do setor está diretamente relacionado à modernização e crescimento de setores produtivos e, consequentemente, do país.

A importância com a preocupação em relação à sustentabilidade, em seus aspectos social e ambiental, tem como princípio avaliar os futuros impactos no meio ambiente e buscar as melhores alternativas para a solução destas questões.

Existem inúmeras extensões na cadeia de suprimentos em que a sustentabilidade pode ser aplicada (LA GUARDIA, 2011).

Uma das principais áreas são o transporte e movimentação de mercadorias. Diariamente é transportado toneladas de produtos movidos em sua maioria, por meio de combustíveis fósseis lançando na atmosfera grandes quantidades de gases tóxicos, como CO2, altamente prejudiciais

ao meio ambiente e à saúde.

A condição em que se encontra a malha de transporte brasileira tem prejudicado a economia, e principalmente a população brasileira. É comum observar, nos diferentes modais de transporte do país, a poluição, o consumo elevado de combustível e um alto risco de acidentes.

Uma mudança no cenário atual torna-se primordial, sobretudo na malha rodoviária que é o meio de transporte mais utilizado, para que o desenvolvimento econômico brasileiro seja estabelecido de fato.

Malha rodoviária federal do brasil e idade média de frota

Segundo o Ministério da Infraestrutura (2019), a malha rodoviária federal do Brasil possui extensão total de 75,8 mil Km, dos quais 65,4 mil Km correspondem às rodovias pavimentadas e 10,4 mil Km a rodovias não pavimentadas.

Pesquisa realizada pela CNT – Confederação Nacional do Transporte e pelo SEST SENAT - Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (2019), para verificar a classificação geral das rodovias, apurou que apenas 11,9% da malha é considerada ótima e 29,1% boa.

A mesma pesquisa aponta que 59%, das rodovias são de má qualidade, distribuída na seguinte proporção: vias em condições regulares (34,6%), ruins (17,5%) e péssimas (6,9%), evidenciando a baixa qualidade das rodovias brasileiras. A análise considerou aspectos perceptíveis aos usuários como, por exemplo, a pavimentação, sinalização e geometria da via.

A malha rodoviária brasileira é a mais utilizada para movimentação de carga logística, e também a que recebe menos manutenção e maiores problemas.

Este modal, além de possuir outras vantagens específicas, é o transporte de menor custo, razão que o torna o mais utilizado pelas empresas em seu sistema de movimentação de cargas tanto para recebimento como para entregas.

O transporte rodoviário é o poluidor logístico absoluto da atmosfera brasileira (sem ser, necessariamente o maior emissor de CO2 por tonelada/metro percorrido). Segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores – Sindipeças, em 2018, a frota brasileira de veículos cresceu 1,9% em comparação a 2017.

Foram contabilizados 44,80 milhões de unidades de veículos circulantes, entre caminhões, ônibus e automóveis comerciais leves. A frota de caminhões totalizou 386,4 mil unidades no ano de 2018, sendo que 19% apresentavam idade média de até 05 anos de uso e 55% entre 06 e 15

anos de uso. Em relação ao ano de 2017, a frota de caminhões cresceu 1,1%.

As projeções do Sindipeças sinalizam para contínuo envelhecimento da frota de caminhões no Brasil e aponta que veículos com idade média acima de 20 anos devem somar 243,8 mil unidades em 2020 e 836,3 mil unidades entre 11 e 20 anos de uso.

A avançada idade da frota de caminhões existente no Brasil acaba provocando um agravamento da poluição atmosférica, já que sua motorização possui pouca tecnologia, poluindo até 07 vezes mais do que um caminhão com tecnologia para inibir a emissão de gases nocivos (EURO5). Além dos impactos ambientais, o envelhecimento causa também problemas sociais e econômicos.

Caminhões com mais de 20 anos estão envolvidos em muitos dos acidentes e congestionamentos nas regiões metropolitanas, resultando em reflexos negativos e graves no trânsito, na economia, na saúde e na qualidade de vida da sociedade de um modo em geral (VELLOSO, 2012). Também, o custo da frota de caminhões com mais de 20 anos é de pelo menos R$ 40,0 mil por caminhão/ano.

Em relação a um caminhão moderno, com tecnologia contra emissões de gases nocivos (EURO5), esse custo corresponde a 20% do preço médio, desconsiderando custos externos com congestionamento e danos patrimoniais.

É de urgência um planejamento de renovação da frota para que no médio prazo os impactos ambientais sejam reduzidos. Porém, essa iniciativa precisa ser constante, para que a idade média dos caminhões seja de 10 anos, considerado um tempo de uso regular e adequado.

Sabendo-se que 85% dos caminhões com mais de 20 anos pertencem a trabalhadores autônomos, essa renovação esbarra na dificuldade financeira para a aquisição do novo veículo. Além do mais, caminhões com mais de 20 anos são isentos do Imposto Sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), desestimulando a troca pelo dono.

Para isso, é fundamental a atuação firme do legislador para a mudança desse cenário, e construção de uma malha rodoviária mais sustentável, incentivando a renovação da frota e melhorando as condições das estradas e rodovias.

Usando como exemplo os EUA e Europa, é possível avaliar opções para estímulo de renovação dos automóveis. Na União Europeia, o veículo quanto mais envelhecido for, mais elevado será o imposto cobrado. Nos EUA, o imposto é cobrado pela utilização do seu espaço no trânsito.

Emissões de gases poluentes por veículos de transporte de cargas

A produção e o uso da energia são as causas de maior impacto para o meio ambiente dentre todas as atividades desenvolvidas pelo homem (Mattos, 2001). O petróleo, que é a fonte de energia primária dominante, tem 57% de seu consumo em todo o mundo, destinado ao setor de transporte (IEA, 2006), sendo usado tanto para o deslocamento de passageiros como de cargas.

O transporte de cargas é uma das mais importantes forças da economia mundial, permitindo a movimentação de bens e serviços e contribuindo para o crescimento econômico, estimado de 3 a 5% do Produto Interno Bruto de um país (MATTOS, 2001).

Em comparação a outros países, no Brasil, as emissões de CO2, também vêm aumentando gradativamente (ARAÚJO, 2006) e, estas emissões estão diretamente associadas à queima de combustíveis fósseis. Esse aumento é associado ao maior consumo de energia do petróleo, que se deve principalmente à crescente taxa de motorização da população mundial (ARAÚJO, 2006). Essas emissões causadas pelos transportes são responsáveis por problemas ambientais, afetando as mudanças climáticas (ROOT, 1999).

Nesse sentido, o aquecimento global e o efeito estufa são algumas das principais preocupações de governos e de instituições internacionais ligadas aos problemas ambientais. O efeito estufa acontece quando raios vermelhos são refletidos na superfície da Terra e são absorvidos por determinados gases presentes na atmosfera.

Esse fenômeno dentro de uma considerável faixa é de vital importância para a sobrevivência, pois ele mantém a temperatura em um nível maior do que seria na ausência desses gases. Contudo, o que tornar catastrófico é o agravamento do efeito estufa, que acabaria por desestabilizar o equilíbrio energético do planeta, originando o aquecimento global.

Segundo o IPCC - Relatório do Painel Intergovernamental para as Mudanças Climáticas (2001) foi observado durante os últimos 50 anos que, a maioria do aquecimento se deve muito provavelmente a um aumento do GEE - Gases de Efeito Estufa. Portanto, entende-se que o efeito estufa por si só não é um problema, é inclusive um benefício para a vida na Terra, mantendo condições ideais para a sua manutenção, com temperaturas adequadas. Porém, o maior problema é o excesso de gases de efeito estufa que provocam o aquecimento global. (NETO, 2002).

Dos gases de efeito estufa emitidos com o uso de combustíveis fósseis, o principal gás emitido é o CO2 (MICHAELIS e DAVIDSON, 1996), responsável por mais da metade dos resultados causados pelo efeito estufa, sendo o mais liberado dentre as emissões originadas pelo

homem, e está diretamente envolvido nas atividades humanas, sendo o gás mais importante no sentido de gerenciamento e regulação do efeito estufa.

Segundo o Relatório publicado pelo Observatório do Clima (2018), a frota de caminhões foi o principal emissor de poluentes climáticos do setor de energia no Brasil no ano de 2016 (o mais recente com dados disponíveis), conforme a figura a seguir.

O Observatório, uma das organizações mais relevantes da sociedade civil do setor ambiental, aponta que o transporte rodoviário brasileiro emitiu em 2016 quatro vezes mais gases de efeito estufa do que a Noruega emite anualmente.

O segmento de Transportes é considerado o maior emissor dentro dos setores analisados, sendo responsável por 39% do total das emissões dos setores de PIUP - Energia e Processos Industriais e Uso de Produtos.

O Relatório afirma que essa situação se deve a grande importância que o petróleo ainda possui na matriz energética brasileira, e que passa pelo desafio de viabilizar e incentivar o uso de fontes energéticas e tecnologias que substituam os derivados de petróleo ou, ao menos, possibilitem a diminuição de seus usos pela busca de redução das emissões desses setores.

A análise realizada pelo Sistema de Estimativas de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SEEG) do grupo de organizações ambientalistas em relação das emissões do setor de energia, e verificou que 84,5 milhões de toneladas de CO2 foram lançadas no ar por caminhões, isso representa mais do que todas as termelétricas fósseis (54,2 milhões de toneladas) em operação no país.

> "A necessidade de descarbonizar a matriz de transportes esbarra na grande dependência que o país tem do modal rodoviário como opção para transportar cargas", afirma nota do Observatório, que ressalta que "dos seis países com maior extensão territorial do mundo, o Brasil é o que mais usa caminhões (65% da carga transportada, contra 53% na Austrália, o segundo colocado, e apenas 8% na Rússia)".

O relatório analítico do SEEG indica que as emissões do setor de energia sofreram uma redução de 7,3% em 2016 em relação ao ano anterior. Essa redução se deve a alguns fatores como: o aumento do uso de etanol no transporte de passageiros; a recuperação parcial dos reservatórios das hidrelétricas, o que permitiu desligar termelétricas fósseis que vinham sendo acionadas na estiagem; a expansão das usinas eólicas; e a recessão econômica, que impactou a indústria e o transporte de cargas.

O segmento de transporte em especial, será difícil descarbonizar, principalmente após a

paralisação dos caminhoneiros (2018), que obrigou o governo a aumentar o subsídio do óleo diesel.

Biodiesel, o combustível do futuro

O óleo Diesel é o principal combustível comercializado no mercado brasileiro, utilizado no transporte de cargas e de passageiros, na indústria, na geração de energia, nas máquinas agrícolas e locomotivas, nas máquinas para construção civil e em embarcações, atendendo as necessidades dos consumidores e as mais avançadas tecnologias em motores e combustão.

Um biocombustível renovável, o biodiesel, apresenta-se como solução para os atuais danos provocados pelo petróleo e seus derivados, reduzindo significativamente a emissão dos gases causadores do aquecimento global.

O Brasil tem condições de liderar no ranking de produção mundial de biodiesel. Sua utilização substitui totalmente ou parcialmente o óleo diesel de petróleo em motores de caminhões, automóveis, tratores, geradores de eletricidade e calor, entre outros.

A aquisição de biodiesel a partir do óleo de soja fornece maior rendimento, pois o biodiesel tem importante papel tanto para o ambiente quanto para a economia, além de ter o aspecto social de sua produção. As energias renováveis são caracterizadas como toda a energia proveniente de uma fonte que se renova naturalmente de forma alternada, em escala de tempo humana.

O biodiesel foi empregado no Brasil, a partir do ano de 2004, com a visão de diminuir a necessidade do Brasil ao diesel, produto que vem sofrendo contínuos aumentos de preço nos últimos anos. Esse combustível tem como fontes de produção os óleos vegetais (produzidos a partir de sementes, principalmente, da mamona) e restos de gorduras de animais.

O Biodiesel é consumido como combustível tanto no estado puro quanto misto com o diesel comum. O índice dessa mistura tem indicação com a letra B e o biodiesel com o percentual, exemplo, se o diesel possui 10% de biodiesel, é representado pela sigla B10.

Uma lei federal tornou obrigatória a adição de 2% de biodiesel ao diesel comum no ano de 2008, com o intuito de baixar o preço e os custos do produto. Já no ano de 2010, o índice mínimo de adição do biodiesel aumentou para 5%.

A RenovaBio trata-se da Política Nacional de Biocombustíveis, estabelecida pela Lei nº 13.576/2017, com os seguintes objetivos:

Fornecimento de uma importante contribuição no cumprimento dos compromissos determinados pelo Brasil nos termos do Acordo de Paris;

Promover uma ampliação apropriada dos biocombustíveis existentes no conjunto de

fontes de energia, com destaque na regularização do abastecimento de combustíveis; e

Manter possibilidades para o mercado de combustíveis, estimulando ganhos de eficiência energética e de redução de gases - GEE causadores do efeito estufa na produção, comercialização e uso de biocombustível.

O principal instrumento do RenovaBio é firmar metas gerais anuais de descarbonização para o setor de combustíveis, incentivando o aumento da produção e da participação de combustíveis principais fontes de energia de transportes do país.

As metas nacionais de redução de emissões de gases para os combustíveis serão estabelecidas para um período de 10 anos, e que serão desdobradas em metas individuais anuais, para distribuidores de combustíveis, baseadas em sua participação no mercado de combustíveis fósseis.

LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A logística integrada e eficiente é imprescindível para que as empresas alcancem resultados melhores, facilitando o trabalho dos colaboradores com a simplificação das tarefas. Preservar uma cadeia de distribuição com baixo custo e padrão de qualidade elevado favorece para a satisfação dos clientes, impactando positivamente sobre a imagem e a reputação organizacional.

Agregando valor ao negócio, as empresas ampliam o seu diferencial competitivo, posicionando-se no mercado de maneira mais forte e favorável. Entendendo a estratégica dos processos logísticos e a implementação da logística sustentável, tornam-se grandes dominantes para as empresas que querem manter a capacidade de crescer cada vez mais e aproveitar todas as oportunidades do mercado.

A logística sustentável segue princípios para a garantia da sobrevivência das futuras gerações e para a preservação ambiental e fundamenta-se na crença de que é possível cumprir as metas e manter o crescimento do negócio por meio da economia de recursos e da redução do impacto ambiental.

Assim, é possível compreender que a logística sustentável tem um enorme valor para o futuro das empresas.

A importância da logística sustentável para o futuro das empresas

Um elemento essencial para garantir o crescimento dos negócios a longo prazo é a logística sustentável e a adoção de práticas empresarias que garantam a preservação dos recursos

necessários para o desenvolvimento das sociedades. Para que as empresas possam produzir, é necessário que tenha disponíveis energia, pessoas e materiais necessários para desenvolver produtos ou oferecer serviços.

A logística sustentável possui duas estratégicas esferas, sendo uma delas vivida no momento presente onde busca soluções imediatas para as questões que ameaçam o meio ambiente e a segunda esfera é a logística ambiental que centraliza as análises no tempo futuro, diagnosticando as mudanças a partir da nova maneira de produzir riquezas e movimentar a economia.

A partir do entendimento dessas duas visões pela empresa, a logística sustentável é aplicada, e, a cada novo processo praticado surgem outros melhores e mais estruturados, graças às experiências anteriores.

Práticas para uma logística sustentável

Com a ideia da sustentabilidade cada vez mais em alta, pessoas e empresas têm buscado mudar alguns hábitos e colocar o foco na redução de desperdícios, consumo consciente, diminuição de poluição e outras ações que ajudam a diminuir o impacto ambiental, para isso existem diversas maneiras possíveis de praticar nas empresas a logística sustentável, por exemplo:

Verificando e analisando o ciclo de vida de produtos e estabelecendo o impacto ambiental que ele causa;

Praticando o consciente consumo de energia e água;

Adotando a prática da coleta seletiva com a reciclagem e reaproveitamento de resíduos;

Obedecendo todas as exigências dos Certificados da ISO (*International Organization for Standardization)* (Organização Internacional de Normalização);

Preparando a frota com veículos movidos a biocombustível;

Traçando de forma planejada as rotas de distribuição, fazendo com que reduza o consumo de combustível e consequentemente a emissão de gases;

Optando por embalagens biodegradáveis;

Envolvendo em bate papo e fóruns com a comunidade local para a evolução da responsabilidade social.

LOGÍSTICA REVERSA

A logística reversa é um método que busca planejar e controlar a movimentação referente

ao retorno de produtos, embalagens e resíduos após a sua comercialização.

O setor de transportes é conhecido pelo seu impacto no aumento progressivo da degradação ambiental. Afinal, o consumo de combustível e a consequente poluição causada pela sua queima estão entre um dos principais problemas da operação.

Contudo, o serviço logístico pode se tornar um aliado importante para fomentar o desenvolvimento de novas formas de reaproveitamento. Desse modo, existem diversos cenários nos quais essa prática pode ser aplicada, com resultados consideráveis para as empresas, como:

Troca de produtos;

Retorno de embalagens vazias;

Devolução de mercadorias para a loja;

Descarte de itens já utilizados que podem ser reciclados;

Reenvio de pedidos por motivo de erros de processamento.

Destacando-se duas áreas: a logística reversa de pós-venda e a logística reversa de pós-consumo. A primeira delas refere-se aos retornos causados por razões comerciais, como uma compra enviada com o produto errado.

Já o processo relacionado ao pós-consumo tem foco em produtos que já serviram a sua vida útil e não têm utilidade para o comprador, fazendo com que alguns itens sejam reaproveitados, como latas de alumínio e pneus que podem ser reciclados. Por outro lado, materiais como baterias representam um risco à saúde e ao meio ambiente devido a sua composição. Portanto, a devolução é feita para assegurar o seu descarte adequado.

A logística reversa tem em seu funcionamento o controle do fluxo de materiais, e seu foco é o reaproveitamento de recursos e na diminuição da quantidade de resíduos no meio ambiente. Além disso, a logística reversa, aplicada em todo o mundo por um grande número de empresas, manifesta-se como uma forma bem estruturada de garantir a efetivação da logística ambiental.

Seu objetivo é solucionar problemas relacionados ao uso ou consumo de produtos, estipulando formas mais ágeis de resolver questões como reclamações de consumidores. Portanto, ela contribui de uma forma expressiva com as empresas, principalmente na potencialização na prática da logística sustentável.

A logística reversa reflete a logística ambiental, considerando o controle do fluxo de materiais no interior da empresa, iniciando na produção até o uso e descarte pelos consumidores finais. Desta forma materializa, em processos, as metas e objetivos apresentados quando a intenção

for efetivamente garantir economicamente o crescimento sem impedir a preservação ambiental e o desenvolvimento social.

Segundo os princípios da logística sustentável, ao conduzir os processos gerenciais e operacionais, as empresas agregam valor competitivo e econômico, garantindo sua sobrevivência no mercado.

ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS PARA O TRANSPORTE RODOVIÁRIO

O segmento de transporte como um todo é responsável por emitir 48% do total de CO2 no setor energético no Brasil, sobretudo o rodoviário de cargas e transporte individual de passageiros. Segundo o relatório do Sistema de Estimativas de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SEEG), foram 209 milhões de toneladas em 27 anos.

Para que o segmento possa reduzir esse impacto no meio ambiente, a Confederação Nacional do Transporte (CNT) definiu os seguintes procedimentos:

Equipagem dos veículos para aumentar a eficiência

Rodas de liga leve reduzem 3% do consumo de combustível e aumentam a eficiência nos freios, reduzindo o consumo de pneus em até 10%. Já defletores aerodinâmicos geram redução no consumo de combustível de 1%. E o uso da saia lateral reduz o consumo em 4%.

Renovação de frota

Os veículos antigos, especialmente os fabricados antes de 2012, consomem mais combustível e poluem mais. Já modelos recentes vêm com tecnologias que garantem eficiência energética. A CNT defende um Plano Nacional de Renovação de Frota de Caminhões, conciliado com a logística reversa dos veículos usados, permitindo a reciclagem automotiva.

Inspeção veicular ambiental

Segundo o Código de Trânsito Brasileiro, é obrigatório realizar a inspeção dos veículos quanto aos seus níveis de emissão de poluentes no ar.

O Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama) determina que isso seja feito anualmente. A CNT oferece serviço gratuito de inspeção ambiental de veículos pesados movidos a diesel. Em 12 anos, foram mais de 2,7 milhões de aferições em caminhões e ônibus em todo o Brasil, o que corresponde a mais de 51 mil transportadores rodoviários atendidos.

Manutenção preventiva dos veículos

Se os componentes automotivos, como o motor, o sistema de escapamento, o óleo lubrificante e os pneus, não estiverem em condições adequadas, há perda de eficiência do veículo

e, como consequência, mais poluição do ar. Portanto, a manutenção preventiva é essencial.

Treinamento dos motoristas para estimular a condução econômica

Ao conduzir o veículo corretamente, é possível reduzir o consumo de combustível em até 12%, segundo a CNT. Consequentemente, caem também os custos envolvidos no transporte e as emissões de poluentes.

Implementação de boas práticas de gestão ambiental

Práticas como o reaproveitamento de recursos hídricos na lavagem de veículos nas garagens de transportadoras e a destinação correta de resíduos, como pneus, óleos lubrificantes usados e baterias automotivas, são imprescindíveis para a excelência ambiental da atividade transportadora no Brasil.

Controle de qualidade de combustíveis

É importante implementar uma rotina de controle da qualidade dos combustíveis. Quando o combustível está contaminado com água, impurezas ou solventes há perda de eficiência energética, aumentando o consumo, os custos de manutenção e a emissão de poluentes.

Como exemplo de ação sustentável pode-se citar um projeto do Laboratório de Hidrogenia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, (UFRJ), divulgado pela ONU (2018), onde um ônibus que funciona com um motor movido à eletricidade que utiliza hidrogênio em alta pressão para gerar energia a bordo e aumentar a autonomia do veículo.

Segundo os estudos do projeto, as diversas fontes de energia permitem ao ônibus rodar mais de 300 km sem a necessidade de reabastecimento. Uma das metas desse trabalho é a substituição de combustíveis poluentes por alternativas sustentáveis que não agridam o meio ambiente.

Acredita-se que este é o caminho a ser seguido, ou seja, buscar soluções viáveis que preservem a vida na Terra, sem renunciar ao progresso e desenvolvimento.

Assim, deve-se aplicar a tecnologia disponível em iniciativas e projetos de ação sustentável, pois a população depende direta e indiretamente deste tipo de ação para uma qualidade de vida que lhes proporcione longevidade, saúde e bem-estar, além da maior capacidade de crescimento da economia.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E LEVANTAMENTO DA LITERATURA

A pesquisa bibliográfica direcionada à busca de *cases*, estudos, artigos, livros, publicações e revistas, foi determinante para o desenvolvimento deste trabalho.

Ainda na fase da pesquisa bibliográfica, o estudo das dissertações e teses relacionadas direta e/ou indiretamente ao tema escolhido e seus subtemas, bem como das estratégias, da legislação vigente, dos aspectos relativos à globalização e sustentabilidade, do transporte, e do desenvolvimento sustentável, se comprovou imprescindível para projetos desta natureza principalmente considerando o dinamismo do segmento de transporte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Considerando a importância dos fatores logísticos no crescimento e desenvolvimento econômico do país, é fácil constatar que as condições para o transporte de cargas rodoviárias é um gargalo que dificulta o atingimento desses objetivos.

É essencial que medidas para renovação da frota e melhoria das condições das estradas e rodovias sejam tomadas em caráter emergencial, incluindo procedimentos e ações com foco na sustentabilidade.

Não é mais aceitável a busca pelo crescimento econômico sem a inclusão imediata das questões relativas à sustentabilidade na agenda das corporações. A pesquisa nos mostra que não existe uma fórmula pronta que garanta o sucesso nessa empreitada, porém; torna patente que a mudança cultural e comportamental dos governantes, dos gestores e colaboradores nas organizações são fundamentais.

A conscientização é o determinante. Cada indivíduo precisa ter consciência dos impactos ambientais gerados pelas suas próprias atitudes para ser capaz de revê-las e mudá-las.

Essa visão deve direcionar o novo planejamento urbano, a forma como produzir energia, a criação das novas tecnologias de produção e principalmente o funcionamento da cadeia global de suprimentos em toda a sua extensão.

Foram analisados o conceito e o grau de importância que são atribuídos à sustentabilidade nas empresas, constatando que o tema está diretamente conectado às questões ambientais, ficando em segundo plano os aspectos sociais e econômicos conforme exposto no referencial teórico.

Também foi pesquisado o nível de percepção referente à sustentabilidade e competitividade dentro das organizações. Para as empresas a união desses pilares é o diferencial para a sua sobrevivência no mercado corporativo cada vez mais agressivo.

Outro dado importante, é que muitas empresas consideram a sustentabilidade como um requisito para sua reputação e imagem. Nesse sentido adotam discursos politicamente corretos,

mas na prática não implementam as ações que caracterizam a responsabilidade com a

sustentabilidade no cotidiano da empresa.

Também foi detectado que apesar de muito comentado, o tema sustentabilidade e sobrevivência empresarial, provavelmente pela sua abrangência, ainda não é bem compreendido nas organizações.

Finalmente, o artigo apontou por meio de pesquisa em artigos acadêmicos, livros, revistas e experiências práticas, a importância que a sustentabilidade tem nas ações diárias das empresas, não somente para garantir a sua sobrevivência e competitividade, mas como meio de permanecer no mercado.

Conclui-se que uma mudança cultural é necessária, inserindo os critérios de sustentabilidade na declaração de missão, valor e visão das empresas, nos processos produtivos e nas negociações, e principalmente na filosofia de gestão, para que as empresas alcancem a longevidade no mercado.

REFERENCIAS:

AMARAL, S. P. **Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar**. São Paulo: Editora Tocalino, 2004.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BORGES, F. Q.; BORGES, F. Q. **Desempenho institucional e a gestão da sustentabilidade: uma análise de indicadores na Aneel**. Revista Economia & Gestão, 2014.

D'AGOSTO, Marcio. **Logística Sustentável: Vencendo o Desafio Contemporâneo da Cadeia de Suprimento.** 1 ed. Gen Atlas, 2018.

DIAS, R. **Gestão ambiental responsabilidade social e sustentabilidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

DONATO, Vitório. **Logística Verde: Uma Abordagem Sócio - Ambiental.** 1 ed. Ciência Moderna, 2008.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade.** 2 ed. Person, 2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Acordo de Paris**. Disponível em <https://www.mma.gov.br/clima/convencao-das-nacoes-unidas/acordo-de-paris> Acesso em: 26 Mar. 2020

BRASIL. MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. **Rodovias Federais.** Disponível em <https://www.infraestrutura.gov.br/rodovias-brasileiras.html> Acesso em: 27 Mar. 2020.

CARVALHO, Fernanda. **Qual será o futuro dos Biocombustíveis no Brasil?** Disponível em <https://www.matanativa.com.br/blog/o-futuro-dos-biocombustiveis-no-brasil/ > Acesso em: 06 abr. 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Os transportes e a emissão de CO2 – o efeito estufa.** Disponível em < http://web.antaq.gov.br/portalv3/Pdf/EmissaoCo2EfeitoEstufa.pdf> Acesso em: 06 abr.2020.

POMALESKI, Marina. **A qualidade das rodovias brasileiras impacta diretamente nos custos de transporte**. **Disponível** em <https://www.ilos.com.br/web/a-qualidade-das-rodovias-brasileiras-impacta-diretamente-nos-custos-de-transporte/> Acesso em: 14 Abr. 2020.

PELEGI, Alexandre. DIÁRIO DO TRANSPORTE. **Caminhões no Brasil emitem mais carbono que todo o setor de energia do país.** Disponível em <https://diariodotransporte.com.br/2018/06/13/caminhoes-no-brasil-emitem-mais-carbono-que-todo-o-setor-de-energia-do-pais/> Acesso em: 22 Abr. 2020.

BSOFT. **Entenda como a logística reversa contribui para a sustentabilidade ambiental.** Disponível em <https://www.bsoft.com.br/blog/logistica-reversa-sustentabilidade-ambiental>. Acesso em: 22 Abr. 2020.

ESTADÃO. **7 estratégias sustentáveis para o transporte rodoviário de cargas**. Disponível em: <https://mobilidade.estadao.com.br/mobilidade-para-que/7-estrategias-sustentaveis-para-o-transporte-rodoviario-de-cargas/>. Acesso em 02 Mai. 2020

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES PARA O SISTEMA ORGANIZACIONAL

Valeria Soares Muniz da Silva[9]

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar a importância da motivação no desenvolvimento do trabalho em equipes em sistermas complexos nas organizações. Pretendeu-se demonstrar as teorias com foco motivacional que melhor dão suporte ao dinamismo e sinergia das equipes de trabalho; apontas as teorias consideradas eficientes e insuficientes para fortalecer a cooperação e as relações interpessoais de equipes de trabalho; identiifcar as posturas que devem ser evitadas pelos gestores para não estimular os conflitos internos e a competição entre colaboradores de equipes; apontar a adoção de sistemáticas estratégicas de motivação em equipes. A metodologia do estudo se orientou pela pesquisa exploratória e bibliográfica realizada por meio de pesquisa em fontes como artigos, livros e fontes eletrônicas. Os resultados elencados permitem evidenciar a vertente cognitiva favorece o suporte às organizações no trabalho em equipe, na medida em que auxilia as empresas por meiode técnicas que atualmente priorizam as relações interpessoais, uma maior sensibilidade aos reconhecimentos dos diferentes fatores motivacionais entre as pessoas de uma equipe, assim como buscar solucionar osdproblemas que geram conflitos negativos nas relações interpessoais. A conclusão do estudo aponta que é preciso desenvolver estratégias de planejamento em programas que possam estimular o autoconhecimento e inteligência relacional e emocional no ambiente de trabalho que implica em um atendimento especial dos trabalhadores, em um processo de avaliação que implica por parte do psicólogo organizacional o reconhecimento dos fatores motivacionais individual e de grupo.

Palavras-chave: Motivação, Equipes, Cooperação, Competição.

INTRODUÇÃO

[9] Valéria Soares Muniz da Silva é Pós-Graduanda em MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade INESP.

O estudo trata dos desafios de motivar equipes diante da complexidade de trabalhar em equipes nas várias funções organizacionais, bem como da necessidade de manter os conhecimentos e experiências dos profissionais qualificados como intercâmbio entre as equipes.

Apresentam-se as teorias mais usadas pelas organizações que explicam a motivação em profissionais que atuam com equipes. Uma das características das gestões flexíveis e inovadoras no cenário organizacional e o fomento em equipes que poderão ser formadas por multiprofissionais de diferentes percepções e crenças. Esse desafio atual deverá determinar as metas das empresas que pretendem executar programas motivacionais. O trabalho coletivo foi um dos grandes impactos das transformações no mercado de trabalho.

As empresas atuais projetam seu foco na formação de equipes e na motivação interna para a criatividade e produtividade. No entando, as teorias sobre fatores motivacionais exigem conhecimentos específicos de tipologias motivacionais das equipes.

O objetivo deste estudo é identificar a importância da motivação no desenvolvimento do trabalho em equipes em sistermas complexos nas organizações. Pretendeu-se demonstrar as teorias com foco motivacional que melhor dão suporte ao dinamismo e sinergia das equipes de trabalho; apontas as teorias consideradas eficientes e insuficientes para fortalecer a cooperação e as relações interpessoais de equipes de trabalho; identiifcar as posturas que devem ser evitadas pelos gestores para não estimular os conflitos internos e a competição entre colaboradores de equipes; apontar a adoção de sistemáticas estratégicas de motivação em equipes.

Justifica-se a escolha do tema com base na noção de que atualmente o grande desafio das organizações é manter a motivação em "equipes interfuncionais[1]" que atuam com diversidade de membros, onde cada umpoderá contribuir com competências e habilidades para atingir um nível de consenso para a solução de problemas.

Compreende-se que o novo interesse das organizações em Educação Corporativa que se projeta nas equipes de trabalho e no potencial dessas células do sistema organizacional para lidarem com as mudanças e variedades de situações e problemas organizacionais como: controle de riscos do produto, análise do ambiente interno e externo, testes de produto, etc.

[1] Equipes formadas por membros de áreas distintas da organização.

Atualmente as organizações que mantêm equipes interfuncionais que tem como característica os altos níveis de diversidade funcional que estão associadas ao baixo desempenho de equipes diante da complexidade de motivar equipes. O sprogramas motivacionais tem a fundação de buscar soluções para aumentar os índices de desempenho das próprias equipes.

Esse tipo de foco com trabalho em equipes é recente e implica em formas de atuação dos gestores baseadas em teorias e conhecimentosque explicam os fundamentos da motivação intrínseca e extrínseca nas pessoas, especialmente em equipes homogêneas, heterogêneas e interfuncionais.

Segundo Byham et al. (2004), além de treinar as equipes para a resolução eficiente das diferenças com harmonia, resolver também os problemas e os desafios organizacionais é preciso desenvolver estratégias de motivação.

A criação de ambientes organizacionais complexos é uma tendência que busca aplicar nas forças produtivas os caminhos do trabalhocompartilhado e cooperativo. Essa característica diz respeito às organizações que lidam com conhecimentos e informações que exigem habilidades e relacões interpessoais entre as pessoas, bem como motivação e sinergia para o bom e crescimento do sistema organizacional.

Neste sentido, a motivação pode ser considerada um fator valioso e estratégico para as empresas na criação de novas estruturas ambientais para estimular os níveis de motivação em equipes.

O trabalho está formado por seções que tratam das teorias motivacionais e suas influências nas organizações que trabalham com base em cooperação; em seguida apontam-se as teorias consideradas ineficientes para dar suporte às organizações no trabalho em equipe; apresentam-se a seção da metodologia e as considerações finais.

TEORIAS MOTIVACIONAIS QUE AUXILIAM A COOPERAÇÃO ENTRE EQUIPES

A palavra motivação tem o reflexo direto nas situações em que os sujeitos se sentem impulsionadas a desenvolverem uma ação de forma satisfatória, cuja meta é importante para

quem a realiza. Portanto, a palavra que é derivada do latim, significa mover-se, estimular-se, induzir-se.

A motivação é um dos principais fatores determinantes do modo como uma pessoa se comporta e está envolvida em todos os tipos de comportamento: aprendizagem, desempenho, percepção, atenção, recordação, esquecimento, pensamento, criatividade e sentimento.

Segundo Júlio (2002, p. 21):

> Quanto maior for o estado de carência, maiores serão as motivações vigentes, fazendo assim com que as necessidades sejam sinônimas de motivação. O não atendimento destas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo e há uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo.

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano, pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional.

Chiavenato (1999, p. 167), considera que as definições e conceitos gerados em torno da ideia da motivação tem sido deflagrada pelo estabelecimento de objetivos:

> A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

Assim, compreende-se que a força motriz que representa um impulso para a motivação poderá ser variada e depende dos desejos do indivíduo de atingir um determinado objetivo.

Neste aspecto Robbins (2004) e Bergamini (2006) consideram que a motivação é toda reação que origina do indivíduo por várias razões ou motivos desenvolver esforços para atingir um determinado fim. Os processos que impulsionam a motivação podem ser de origem interna (intrínseca) ou externa (extrínseca) que se caracterizam por emoções e desejos internos de realização de um ato ou trabalho ou surge de reações externas ambientais motivadas por condições que são oferecidas para estimular o esforço de realização.

Desta forma os estudos em psicologia comportamental buscam compreender os fatores internos e externos que interferem diretamente nos níveis de motivação ou a produzem. Portanto essa condição em relação ao trabalho organizacional por muito tempo tem sido

considerada essencial para a manutenção de talentos e evitar o processo de “turnover” que tende a enfraquecer a cultura organizacional na medida em que ocorrem muitas demissões e novas contratações.

As teorias moticacionais se tornaram objeto de pesquisas nas variadas correntes de pensamento comportamentais tanto as behavioristas quanto cognitivas que concluíram que a motivação no trabalho está determinada pela satisfação das necessidades básicas e sociais, estratégias salariais, possibilidades de níveis de ascensão profissional, melhorias ambientais, estímulos ao crescimento interno, relações interpessoais, clima organizacional etc.

Os estudos relacionados às teorias motivacionais tendem a ser divididos em duas vertentes de pesquisa sobre motivação: A vertente de conteúdos e a de processo, ambas buscam novos conhecimentos e experiências sobre os fatores motivacionais no trabalho. Enquanto a teoria dos conteúdos se prende a avaliações comportamentais em níveis de observação e descrição dos fatos originárias de pesquisas com trabalhadores. Esses estudos buscaram identificar as tipologias moticacionais individuais e coletivas (PESSOA FILHO; MEDEIROS, 2009).

As teorias de processos tiveram como foco a análise de fatores que marcariam a necessidade os postulados para explicar a conduta comportamental associada à motivação, bem como seu tempo de permanência nos sujeitos e a fase de redução dos níveis motivacionais. A teoria busca determinar as variáveis que influenciam durante o fenômeno da observação do comportamento (PESSOA FILHO; MEIDEIROS, 2009).

Com as mudanças ocorridas com a evolução da tecnologia e o mundo mais globalizado, as relações humanss se tornaram mais dinâmicas no mundo do trabalho e se constituem atualmente em expressiva dimensão nas organizações no âmbito das relações de trabalho nas empresas. Nessa nova conjuntura do mundo do trabalho, a tendência social nos países modernos
é uma preocupação constante na formação de equipes multifuncionais que implicam na atuação de trabalhadores para lidarem com processos cooperativos (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000).

A criação de critérios de qualidade total como modelo de organização empresarial, notadamente representou alguns desafios muito difíceis de serem superados pelas pessoas e pelas organizações que vem de encontro às mudanças na área de Recursos Humanos.

Atualmente muitas empresas preocupadas com o desempenho de seus colaboradores buscam a formação de equipes, com orientações variadas de como aumentar a qualidade dos serviços e a satisfação, para melhorar o clima de motivação, relações interpessoais e desempenho pessoal no ambiente de trabalho.

Em tempos contemporâneos, a revolução tecnológica exorta mudanças sociais, políticas e econômicas, onde a empresa fica mais exposta a um mercado competitivo, e para tanto, a percepção é do imperativo de um novo gerenciamento de pessoas, que implicam uma nova forma de motivação e liderança, principalmente em equipe.

Dessa maneira, a complexidade do ambiente organizacional vem exigindo uma mudança de direção nos modelos construídos até então, visto que, as tecnologias atuais demandam uma gestão do conhecimento e de uma aprendizagem contínua, onde o principal ativo é o trabalhador.

A vantagem competitiva dos colaboradores nas empresas e no mercado de trabalho, dependerá do aprendizado contínuo, e das formas de atuação interrelacional e oprocesso de adaptação às mudanças constantes nas relações de trabalho em processos cooperativos. Esse processo implica em inteligência emocional para evitar conflitos, a aceitação da opinião dos outros e a capacidade de consensos diante da resolução de problemas organizacionais (BERGAMINI, 1997).

A criação de novas relações de trabalho com base no trabalho em equipes implica em modificações comportamentais do indivíduo para se adequar ao ritmo de trabalho e de direção do grupo a que pertence na empresa.

Bergamini (1997, p. 105) afirma:

> A convivência empresarial dos grupos depende essencialmente da maneira de lidar com diferenças individuais. Sem essa capacidade de autoconfiança e determinação, cria-se um certo clima desagradável entre as pessoas e tem forte influência sobre a motivação de todo o grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Neste sentido, o grande desafio das organizações atualmente está centrado na motivação ao trabalho em equipe e a aprendizagem em relação a lidar com os outros diante de

decisões que dependem de consensos, evitando um clima de conflitos que possam desmotivar a equipes e limitar a sua atuação.

Segundo Júlio (2002) o trabalho em equipe depende do reconhecimento dos objetivos emocionais de cada pessoa, do respeito às iniciativas e capacidades de criação. Assim, o líder deverá respeitar essas condições individuais como forma de melhorar as relações interpessoais e a satisfação no trabalho nas empresas.

Cabe às organizações que dependem de estratégias motivacionais buscar teorias que possam fortalecer as equipes e excluir as que desestimulam os grupos.

Os estudos de Bergamini (1997/2006), avaliam que Allan Katcher e Stuart Atkins e Erick Fromm elaboraram os pressupostos fundamentais na criação de uma programação específico voltada para a motivação em equipes que expõem as características de pessoas convivendo com relações interpessoais que são fundamerntais nas relações nas empresas.

Constata-se que o fundamento psicológico que são aplicados às técnicas que fundamentam a orientação motivacional tem foco cognitivo situações concretas nas relações de trabalho com equipes.

Os pontos convergentes das teorias motivacionais caracterizam a clara atração por situações nas quais estão em jogo a sensibilidade para com as diferenças comportamentais do outro, suas expectativas e sonhos de realização pessoal, em situações que se colocam em trabalhos em equipes.

A grande tônica aparece em torno da preocupação com relação à competência pessoal no que concerne às relações interpessoais em grupo e os comportamentos motivacionais, especialmente voltado para a consecução de objetivos que impõe situações desafiantes e que envolvam dificuldades nas relações de trabalho.

Callado (2002, p. 37) avalia que:

> Todos aqueles que trabalham em grupo, precisam manter relações com outras pessoas, geralmente diferentes em vários aspectos. Se fosse possível a uma pessoa escolher dentre várias alternativas de ação sem precisar da colaboração ou sem infringir a liberdade do outro, esta seria uma situação de liberdade real ou genuína autonomia. Entretanto, na maioria das vezes, não se pode optar por uma decisão inteiramente pessoal e as diferenças

> individuais surgem e precisam ser enfrentadas. Nossa realidade social nos impõe a cada dia e cada vez mais um alto grau de interdependência.

As pessoas que convivem em equipe são sujeitos que possuem diferentes reações comportamentais em relação ao nível de motivação, bem como estudos de Callado (2002) cdemonstram que as influências motivacionais são complexas de pessoa para pessoa e bastante diferenciadas, criando assim desafiosara criar condições ambientais melhores para os profissionais.

Conforme Bergamini (1997, p.59), analisa que "no enfoque cognitivo, os psicólogos consideram três enfoques: a teoria da instrumentalidade, teoria da expectância e a teoria da equidade".

A teoria que se relaciona com o desempenho, no âmbito psicológico está ligado a aspectos intrísecos que tem se refletem nas motivações internas que produzem reações e efeitos internos e em relação ao trabalho e níveis diferentes de motivações.

Desta forma, o enfoque cognitivo se reflete em pressupostos que consideram que as motivações intrísecas apresentam as predisposições para as habilidades e aptidões, consideradas elementos da personalidade cognitivos que estão relacionadas ao tipo de organização flexível que estimula os conhecimentos e a ascensão profissional. As teorias cognitivistas utilizam os mecanismos de feedback que expressam de forma clara, as características motivacionais de indivíduos que trabalham em equipe e suas tendências motivacionais.

A teoria da equidade, proposta por Adams (1955), possui também um enfoque cognitivo, tendendo a prevalecer os aspectos motivacionais, a partir da busca da equidade e ainda afirma que as recompensas devem fornecer orientações úteis e justiça noprocesso de aplicação, evitando rivalidades e conflitos a fim de permitir o estabelecimento de bons relacionamentos sociais de trabalho de forma mais satisfatória, bem como não estimular a rivalidade pela concorrência entre as pessoas do grupo.

Heider (1958), criou o modelo motivacional que atualmente é considerado como uma visão mais holística e globalizada das ações e posturas coletivas e de natureza individual nas relações de trabalho.

O enfoque da atribuição está baseado no pressuposto de que o ser social interpreta não só as suas ações e as causas dos seus próprios comportamentos, como também consegue atribuir e compreender esses fatores individuais nos outros.

Nesse enfoque privilegiam-se os aspectos perceptivos que são atribuidas uma grande importância às recompensas e o reconhecimento como forma de motivação, especialmente em relação a resultados coletivos (trabalho em equipe), como a capacidade de se sobressair entre os outros.

Os enfoques cognitivos levam em consideração o conjunto de circunstâncias que interferem nas situações de trabalho e nas relações sociais, tanto nos aspectos emocionais quanto cognitivos, portanto exploram a capacidade do intelecto ee a percepção.

A teoria da aprendizagem possui uma conotação diferente para explicar osprocessos diferenciais relativos aoc omportamento humano enfocando a dinâmica relacional do homem com o meio social e sua influência que se estabelece diante das organizações convivendo com equipes de trabalho em convivência por um determinado, levando em conta os fatores relativos ao conhecimento e aos níveis do capital intelectual existente entre seus integrantes.

Gardner (1996, p. 93) analisa que:

> O mais importante é a ligação entre a inteligência e a emoção no tocante ao aspecto emocional e social diante de situações de transformação nas relações de produção com as mudanças cada vez mais aceleradas pelo desenvolvimento tecnológico e a necessidade de conhecimentos novos, parcerias entre organizações e a tendência do valor do capital humano qualificado nas empresas.

Nesse contexto, a Teoria de Gardner nesse processoé fundamental na medida em que avalia a importância da inteligência emocional na convivência com equipes em situação de trabalho.

Assim, a Teoria de Gardner articula os aspectos que formam a chamada inteligência interpessoal surge como um tipo de inteligência emocional que caracteriza a capacidade de compreender outras pessoas e interagir com elas, em um trabalho cooperativo.

Neste sentido, se trata de uma teoria ideal, para se compreender que para motivar as equipes, as organizações devem em primeiro lugar fortalecer suas habilidades emocionais para conviverem com desafios, dificuldades, conflitos, frustrações, etc.

A capacidade de se fortalecer em nível emocional produz mudanças no trabalho em

grupo, portanto, os processos motivacionais inseridos em programas específicos de motivação devem conter elementos básicos de inteligência emocional.

Para Callado (2002) defensor da teoria de Gardner, a motivação de equipes depende de fortalecer a cultura organizacional e as habilidades emocionais, para deppis inserir um programa de motivação baseado na interação entre os grupos que atuam em determinados setores, cujas atuações dependem fundamentalmente de relacionamentos que se concretizam a partir da conjugação de informações e experiências coletivas criadas em situações de trabalho e que são compartilhadas por várias pessoas e empresas.

Bergamini (1996, p. 124) avalia que:

> A execução das tarefas e o rendimento do trabalho dependem do nível de interações e sentimentos que envolvem os grupos que atuam em determinado seguimento da empresa, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades.

Assim, compreende-se que todos os sentimentos de natureza positiva, produz empatia e atração podendo provocar o aumento de interação e cooperação, repercutindo de forma favorável ao ensejo de uma maior produtividade.

De outra forma, os sentimentos negativos de conflitivos diante de concorrência pessoal entre o grupo poderá afastar as interações, produzindo o afastamento, à menor comunicação e repercutir de forma negativa nas atividades promovendo a queda de produção do grupo.

Atualmente, as organizações que colocam o foco motivacional como fator importante de produtividade devem reconhecer os objetivos emocionais como forma de melhorar as relações interpessoais, levando-se em consideração a individualidade de cada indivíduo do grupo, a partir de um modelo de organização empresarial voltada para uma situação de trabalho, cujo método de qualidade está relacionada à importância da valorização ao ser humano.

Desta forma, o método de Erich Fromm que determina o estilo de comportamento motivacional, pode ser considerado muito influente nas organizações, em especial, no resgate da motivação e mudança da postura dos profissionais, a partir de ações como a valorização do trabalhador e o reconhecimento de seus talentos, bem como reconhecer as diferentes características em função do perfil das competências motivacionais.

Desse modo, a Teoria cognitiva analisa que cada profissional possui um estilo próprio de encarar os desafios, e de resolver os problemas.

Conforme Callado (2002, p. 23):

> A convivência empresarial dos grupos depende essencialmente da maneira de lidar com diferenças individuais. Sem essa capacidade de autoconfiança e determinação, cria-se um certo clima desagradável entre as pessoas que predispõe a fortes influências sobre a motivação de todo o grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Assim, todos aqueles que trabalham em grupo, precisam manter entre si relações e esforços de trabalho coooperativo em diferentes situações e aspectos que exigem o respeito pela opinião do outro.

Entretanto, na maioria das vezes, não se pode optar por uma decisão inteiramente pessoal e as diferenças individuais surgem e precisam ser enfrentadas. Nossa realidade social nos impõe a cada dia e cada vez mais um alto grau de interdependência.

Nesse aspecto, quando as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, o processo comunicacional poderá ocorrer mais fluidamente emuma dupla diretação, permitindo a mediação para uma abertura para que as pessoas possam ouvir outras e terem uma noção do pensam e sentem sobre determinadas situações. Essa condição no ambiente de trabnalho favorecerá as possibilidades de crescimento cognitivo e emocional.

Para Heider (1958 apud BERGAMINI, 1997, p. 131):

> Se as diferenças são negadas e suprimidas, a comunicação torna-se incompleta, insuficiente, com bloqueios e barreiras, distorções e fofocas. As pessoas não falam o que gostariam de falar, nem ouvem as outras, só captam o que reforça sua imagem das outras e da situação.

Compreende-se que nas relações de trabalho em equipes as diferenças devem ser valorizadas, oa mesmo tempo de incentivar a aceitação das diferenças para que os integrantes da equipes se sintam aceitos no grupo e motivadas a desenvolver sua criatividade.

Ainda Callado (2002, p. 49), considera que:

> O relacionamento interpessoal entre equipes é o ponto chave da motivação nas empresas, a partir do desenvolvimento de um ambiente harmonioso e prazeroso,

> quando o nível de confiança entre o grupo cresceu, o suficiente, para permitir um trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências.

Avalia-se que em ambientes de trabalho competitivos e conflitivos poderá levar à desintegração de esforços, à divisão de energias e oprocesso de deterioração da sinergia e desempenho operacional do grupo. Nas relações de trabalho existem muitas diferenças individuais que se expressam em opiniões, atos e posturas, bem como nos aspectos de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos de trabalho.

O conflito pode ter conseqüências funcionais e disfuncionais, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado. O conflito é um tipo de situaçãono ambiente de trabalho que tem muitas funções positivas e pode até prevenir a estagnação originada do equilíbrio relativo à concordância. A sua existência tende a produzir a reflexão que estimula o interesse e a curiosidade por novos desafios diante de oposições, bem como a busca de soluções para os problemas e demanda sua resolução.

Na concepção de Schmidt e Tannenhaum (1972, p. 123):

> Não há uma fórmula mágica para lidar com os conflitos e resolvê-los instantaneamente e da forma exata e precisa como o momento exigir" (...) Mas poderemos certamente antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação.

A natureza das divergências está relacionada aos fatos de que é preciso aceitar que não existem fórmulas prontas para a resolução de conflitos, senão por estratégias que pssam diretamente pela comunicação, a humildade e o respeito às percepções e ideias dos profissionais integrante da equipe.

Desse modo, os objetivos da empresa se tornam alvo de motivação ou de conflitos, vistos como desejáveis ou indesejáveis, trazendo discordâncias quanto a metas, procedimentos e estratégias de trabalho.

O papel social, a posição dos integrantes do grupo e o seu status social poderão influenciar diretamente nas atitudes das pessoas diante das situações de trabalho. Essa condiçãopoderá produzir pressões internas para o grupo vir a assumir uma determinada posição, opinião e decisão.

O fato é que as relações interpessoais e o clima organizacional podem influenciar o grupo de forma recíproca e circularmente uns aos outros, caracterizando um cenário positivo

(agradável e estimulante) ou negativo (conflitivo demais, desagradável ou neutro e monótono). Cada modalidade traz satisfações ou insatisfações pessoais e grupais.

Atualmente as empresas buscam técnicas que tenham opoder de reforçar a aquisição de conhecimentos em equipes por meio de conhecimentos teóricos da educação pedagógica, psicologia social e aplicada, dinâmica de grupo, administração e gerência, desenvolvimento de recursos humanos para intervir nos processos de melhoria da qualidade do trabalho.

A utilização de técnicas com métodos multidisciplinares, com ênfase nas Ciências Sociais para a compreensão do comportamento motivacional e relacional se constituem em elementos-chave na elaboração de propostas para a realização de diagnóstico e soluções de problemas nas empresas.

Nas avaliações comportamentais, a competência técnica para cada profissional não é posta em dúvida, apenas deve-se ter em mente que o trabalho empresarial envolve pessoas humanas que se estressam, que se preocupam dia após dia, que possuem uma vida social fora da empresa, que possuem problemas pessoais que podem influenciar o bom funcionamento de sua relação com os demais colegas de grupo.

A competência comportamental e emocional pode ser adquirida pelos profissionais que trabalham em equipes através de cursos, seminários, leituras e experiência ou prática, mas a competência interpessoal implica em um treinamento específico para que as equipes e os sujeitos possam desenvolver as competências necessárias para boas relações interpessoais, conforme as exigências situacionais das organizações flexíveis.

Nesse aspecto, dois componentes da competência interpessoal representa uma relevante habilidade e nela se torna possível o processo da percepção que precisa ser treinado para a criação de situações motivacionais no trabalho. Esta competência requer crescimento pessoal, amadurecimento intelectual, autopercepção de si, autoconsciência, auto-aceitação e autoconhecimento como pré-requisitos de possibilidades de percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal.

Segundo Callado (2002, p. 52):

> O autoconhecimento só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de feedback, o qual precisa ser elaborado para auto-aceitação de componentes comportamentais que são característicos de cada indivíduo. Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal, primeiro passo para poder agir de forma adequada e realística.

Assim compreende-se que o autoconhecimento é um avanço na forma de lidar com equipes, a aceitação de diferenças e conflitos interpessoais poderão ser neutralizados. Os fatores motivacionais positivos poderão ser inseridos a partir do desenvolvimento de pessoas em situações interpessoais.

Gardner (1996, p. 43) analisa que:

> A habilidade de lidar com situações interpessoais engloba várias competências individuais, entre as quais: flexibilidade perceptiva e comportamental que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Essa capacidade criativa de criar soluções ou propostas menos convencionais possui resultados duplamente compensadores: o costume de lidar com situações de decisõese resoluções de problemas contribui para aumentar a confiança de si.

Desta forma compreende-se que as organizações precisam utilizae teorias motivacionais que possami auxiliar nos novos padrões ambientais que permitam a resolução participativa de problemas e que as equipes autogeridas possam encontrar facilidade de para o intercambio de experiências.

Para isso é necessário criar ambientes de aprendizagem, onde a comunicação tem papel fundamental e deve fluir, para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar sobre políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer feedback sobre desempenho.

Estudos de Robbins (2002) demonstram que as organizações contemporâneas criaram formas de atuar que valorizam as lideranças, que agem sob forte impacto da motivação que representam os padrões ideais direcionados aos objetivos e metas do ambiente organizacional.

Atualmente, as empresas concorrem em ambientes de negócios de padrões globalizados, sendo o contexto interno fator determinante para o crescimento da organização. De fato, a sobrevivência em mercados competitivos exige posturas inovadoras, arrojadas e fundamentadas na valorização do trabalhador, alicerce fundamental a qualquer negócio.

Nas diversas teorias de enfoque cognitivista a motivação é resultado de aspectos intrínsecos e extrínsecos que podem ser mantidos pelas organizações com a manutenção de um ambiente de trabalho agradável que deverá levar em conta não só as condições físicas, como também a interação entre a equipe, além de critérios inovadores no processo gestão de pessoas, a realização de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas e de carreiras, o clima

organizacional entre outros.

Na verdade, esse cenário indica que a motivação pode ser percebida como a mola propulsora dos processos internos das organizações. Os fatores motivacionais em ambientes de trabalho que representa a meta de muitas empresas dentro das propostas de desenvolvimento de pessoal.

Portanto, nesta linha, programas de desenvolvimento de pessoal, de gerenciamento de desempenho e outros ganham importância na conduta dos processos de gestão de pessoas. Mesmo com os processos de gerenciamento de recursos humanos baseados em dispositivos legais, é preciso reconhecer que gerenciar pessoas e suas emoções nos diferentes níveis hierárquicos das organizações está ficando, cada vez, mais complexo e imprescindível noprocesso de captação e retenção de talentos, à fim de conquistar importantes diferenciais no mercado.

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DESFAVORÁVEIS A TRABALHOS EM EQUIPES

Pessoa Filho e Medeiros (2009) analisam que muitas teorias motivacionais são consideradas ultrapassadas para analisar situações que envolvem organizações complexas, entendidas como as que exploram o capital intelectual.

A dimensão comunicacional, a flexibilidade e as relações de compartilhamento de novas experiências característicos das novas gestões dedicadas ao conhecimento.

> As teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as Teorias X e Y e a Teoria dos Dois Fatores. Devido sua complexidade vem-se estudando este tema tão revolucionário, que traz grandes preocupações para as organizações. Com a globalização e a modernização das máquinas e de seus equipamentos de trabalho, tecnologia de informação (TI) e outros fatores, tornaram-se impossível para as organizações motivarem seus colaboradores com um simples abono salarial ou décimo terceiro salário. As organizações vêm desde a década de 50 procurando alternativas de manter seus colaboradores nos seus postos de trabalho, sempre acompanhando e baseando-se em teorias pesquisadas durante o século passado, que têm sido de grande relevância para o engrandecimento das organizações e de grande importância acrescentando maiores conhecimentos à natureza humana (PESSOA FILHO; MEDEIROS, 2009, p. 3).

Assim as teorias consideradas como simples, à exemplo como a teoria de Maslow sobre o processo de hierarquia das necessidades e a teoria a Teoria do X e Y de Herzberg que estabeleceu os fatores motivacionais higiênicos e os motivacionais atualmente podem não responder devidamente às diferentes motivações das equipes de trabalho.

Atualmente vários autores como Davids e Newstrom (2000); Friedmann; Hatch e Walker (2000) e Vroom (2001) fazem críticas às teorias simplificadas que levam em consideração as necessidades básicas de Maslow e os fatores higiênicos que têm origem apenas em fatores extrínsecos como os benefícios salariais, representando o esforço do trabalho, assim como as relações com a hierarquia.

Assim, a teoria expressa que as pessoas possuem personalidades diferentes e que muitos colaboradores trabalham motivados pelos estímulos materiais (positivos) para a sua realização ou, por outro lado, punições (negativos) pela não-realização.

Os autores criticam essas teorias e analisam que essas técnicas são insuficientes para as organizações contemporâneas que lidam com sistemas complexos, conhecimentos e trabalho cooperativo. Desse modo, é necessário conhecer a predisposição motivacional da equipe para a implementação de programas motivacionais de organizações modernas que realizam um modelo compartilhado de troca de conhecimentos com o trabalho realizado por equipes multiprofissionais.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa, o estudo do ponto de vista da abordagem do problema pode ser classificado como qualitativo e direcionado à administração. A pesquisa de cunho bibliográfico representa as principais vertentes que tratam da motivação tendo fator de análise os tipos de estudos realizados com orientadores do comportamento motivacional.

Roesch (1999, p. 155), descreve que a pesquisa bibliográfica é “apropriada para as avaliações de pressupostos teóricos”.

Collis e Hussey (2005, p. 26), descrevem “a pesquisa também pode ser diferenciada pelo método adotado pelo pesquisador”. O focado na análise de estudos é resultante de pressupostos teóricos que permitiram uma comparação.

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre indivíduos, ambientes e procedimentos que reforcem a interatividade através do contato direto do pesquisador com a situação-problema estudada, buscando entender os fenômenos conforme a perspectiva dos sujeitos. (GODOY, 2001, p. 63).

A pesquisa qualitativa segundo Collis e Hussey (2005, p. 26) “é mais objetiva e envolve examinar e refletir sobre as percepções humanas para obter um entendimento de atividades sociais, levando-se em consideração fatores psicológicos e motivações”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A pesquisa demonstrou que existe uma grande gama de teorias sobre o fenômeno intrínseco e extrínseco da motivação que atualmente representa os esforços de pesquisadores e estudiosos do comportamento no campo da psicologia comportamental e cognitiva.

Concluiu-se que essas teorias têm em seu foco os interesses por parte de gestores de recursos humanos na medida em faz parte integrante da evolução dos conhecimentos e experiências no campo do comportamento nas relações no ambiente de trabalho.

O estudo permitiu identificar as vertentes que apontam como a motivação ocorre no ambiente de trabalho a partir da inserção de técnicas que atualmente priorizam as relações interpessoais, a sensibilidade para os tipos de motivações relacionadas aos desejos de poder e crescimento nas organizações, através do esforço na formação de lideranças, as metas de atingir rentabilidade produtividade através de técnicas de reforço para trabalhadores que se motivam por melhorias salariais ou reconhecimento de desempenho na empresa.

Para a realização da pesquisa apontaram-se as teorias motivacionais que tendem a esclarecer como se constitui o funcionamento da motivação demonstrando-se que os indivíduos possuem motivações diferenciadas cujas teorias buscam atender a todas as perspectivas das necessidades das organizações atuais.

No entanto deve-se considerar que apenas algumas teorias, como a vertente cognitivista que se adequam ao tipo de trabalho em organizações complexas que lidam com capital intelectual, conhecimentos e técnicas de comunicação e compartilhamento de conhecimentos entre organizações parceiras, das quais as teorias motivacionais ultrapassadas não têm condições de determinar um efetivo suporte às organizações em programas de motivação.

Demonstraram-se no estudo as abordagens motivacionais mais eficientes para o desenvolvimento de programas com equipes de trabalho, reconhecendo que o estilo de análise baseada na teoria cognitivista poderá oferecer um suporte ou apoio mais efetivo as organizações que lidam situações de conflitos entre equipes.

Assim, avaliou-se que para o desenvolvimento de programas eficientes, é preciso conhecer nas teorias motivacionais, a tipologia de cada pessoa que faz parte da equipe, a fim de desenvolver aprendizagens baseadas em inteligência interpessoal e emocional. Essas propostas dos autores Gardner (2001) e Callado (2002) são importantes por que dimensionam a necessidade de conduzir os profissionais a se adaptarem ao trabalho em equipe.

Neste contexto, é necessário desenvolver um planejamento de ações que permita a determinação de técnicas de autoconhecimento e inteligência emocional no ambiente de trabalho.

Este tipo de trabalho implica em um atendimento especializado aos colaboradores, contemplando uma análise que exige por parte do psicólogo organizacional a necessidade de reconhecer os diferentes interesses motivacionais para desenvolver os reforços necessários ou estímulos que poderão ser determinados com base em metas da aprendizagem para convivência e respeito ao outro, dentro de um contexto de decisões no grupo, sem conflitos e com maior facilidade de consensos.

O estudo realizado permitiu sugerir que o relacionamento interpessoal poderá se tornar um ponto sinestésico e dinâmico nas empresas, a partir do desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais harmonioso e cooperativo. É importante que no relacionamento entre equipes possa se cultivar um nível de confiança e a integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências.

Ao mesmo tempo em que demonstra o grande desafio de lidar com diferentes personalidades e tipologias motivacionais que levam às diferentes motivações em situações de trabalho, bem como os interesses pessoais e perspectivas em relação ao trabalho. Deve-se avaliar que existem pessoas que se sentem motivadas quando estão em relações de liderança colocando suas habilidades comunicacionais em prol da integração funcional. Portanto, identificou-se que este tipo de indivíduo muito buscado pelas organizações atuais que como se motivar diante da necessidade de ter uma boa convivência com a equipe, manter o dinamismo interno em um ambiente mutável e promissor para o profissional.

Avaliou-se também que para cada tipo de motivação um estilo de perspectiva, aos que desejam alcançar a melhoria em diversos aspectos da vida profissional, a Teoria cognitiva representada pelo estímulo comportamental do reforço poderá representar um grande avanço.

Atualmente, algumas tendências e teorias psicológicas que prevaleceram por muitos anos, mas que se mostraram ineficientes devido à dicotomia entre o ser existencial subjetivo e aquele que é estudado no ambiente artificial dos laboratórios experimentalistas, portanto mostraram-se anacrônicos na compreensão de aspectos humanos relacionados a situações

motivacionais em situações de trabalho realizado em equipe que implica em um nível de boas comunicações e relações interpessoais.

Atualmente as organizações mudaram e demandam profissionais mais qualificados para participar das decisões, eliminar os nichos de conflitos internos existentes, realizar de forma compartilhada o planejamento do trabalho com a criação de regras e estimular as lideranças.

É preciso nesse novo cenário haver o estabelecimento de comunicação entre os integrantes que deverá comunicar-se entre si e com as áreas da organização de maneira aberta e franca.

A produtividade almejada pelas empresas depende de um eficiente trabalho em equipe e das pessoas que a compõem. A motivação é uma condição essencial, bem como o constante aprimoramento dos treinamentos com acompanhamento de profissionais qualificados para trazer novos conhecimentos e benefícios às equipes de trabalho, principalmente no sentido de reeducá-las na convivência mútua e na dinâmica dos trabalhos.

Os grupos devem ser fomentados, alimentados, bem-tratados. Como existem muitos problemas no adequado funcionamento das equipes, cabe aos administradores mostrando-lhes a chave para uma convivência harmoniosa e eficaz, através de atividades que possam inserir uma visão mais ampla e madura dos problemas que impedem a empresa de atingir o seu potencial.

REFERÊNCIAS:

ADAMS, J. **As relações interpessoais nas organizações**. Nova York: Academic Press, 1965

BYHAM, W. C.; SMITH, A. B; PAESE, M. J. **Formando líderes:** como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Athas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas**: Psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CALLADO, Lívio. **Relacionamentos interpessoais:** Marketing interior. São Paulo: Ed. Madras, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Ed. Bookman, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIDS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2000.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, M. David. **Capital humano:** Como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Editora Futura, 2000.

GARDNER. J. **Como compreender as organizações?** Rio de Janeiro: Zahar, 1996. GODÓI, Maria Helena. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Contexto, 2001. HEIDER, F. **A psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Pioneira, 1958.

JÚLIO, Carlos Alberto. **Reinventando você**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MASLOW, A. H. **Mascow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PESSOA FILHO, Nivaldo; MEDEIROS, Jamilson Pinto de. **A motivação como fator diferencial e competitivo nas organizações**. Disponível em: <http://webserver.falnatal.com.br/revista_nova/a4_v3/artigo_2.pdf>. Acesso em: 23 de nov. 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHMIDT R. M.; TANNELHAUM T. F. **A era do capital humano:** o talento, a inteligência e conhecimento como forças econômicas. São Paulo: Atlas, 1972.

VROOM, Victor, H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO DESEMPENHO DA EQUIPE

Ana Cláudia dos Santos Oliveira[10]

RESUMO

Os líderes exercem um papel fundamental no bom desempenho da equipe e no alcance dos objetivos organizacionais, e por isso, é primordial que estejam bem preparados intelectualmente e emocionalmente para o exercício da liderança. Neste contexto, o presente artigo visa responder o seguinte problema de pesquisa: como o processo de Coaching pode ser útil para o desenvolvimento de lideranças e de suas equipes? O objetivo principal do estudo consiste em investigar sobre a importância do líder no desenvolvimento e desempenho da sua equipe. O trabalho se constitui de uma pesquisa bibliográfica respaldada em livros e artigos científicos, cuja data de publicação das obras se deu nos últimos 10 anos. Os resultados sugerem que o processo de Coaching é capaz de melhorar a performance dos líderes, que se tornam mais autoconscientes e efetivos. Logo, uma vez impactados pelo processo edotados das técnicas e ferramentas desta poderosa metodologia, os líderes são capazes de impactar positivamente os seus liderados, e consequentemente, o seu desempenho e os resultados organizacionais.

Palavras-Chave: Liderança; desenvolvimento de líderes; equipes; *coaching*.

INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos de uma empresa é considerada peça chave para o sucesso de uma organização, já que as pessoas constituem um dos seus bens de maior valor, por serem detentoras de conhecimento, habilidades e experiências. Por isso, melhorar o desempenho dos colaboradores tem ganhado a atenção das empresas que buscam pela alavancagem dos seus resultados e pelo estabelecimento de uma vantagem competitiva perante o mercado.

Neste contexto, observa-se o imprescindível papel da liderança, esta que compreende a realização de metas por meio da direção de colaboradores e equipes de trabalho. Dentre os desafios do líder está a importante tarefa de treinar e desenvolver os seus liderados de modo a exercer alguma influência sobre o seu desempenho. Para isso, é essencial que os líderes estejam

[10] Ana Cláudia dos Santos Oliveira é Graduanda em Liderança e Coaching pela Faculdade INESP.

bem preparados, demonstrem autocontrole emocional e estejam equipados das melhores técnicas e ferramentas para conduzir as suas equipes com eficiência e eficácia.

A metodologia do *Coaching* vem sendo amplamente estudada como uma ferramenta de desenvolvimento humano capaz de promover profundas e duradouras mudanças nos indivíduos, potencializando habilidades e atitudes positivas. Logo, com o intuito de verificar a aplicação desta metodologia no contexto da liderança de equipes, este artigo visa responder o seguinte problema de pesquisa: Como o processo de *Coaching* pode ser útil para o desenvolvimento de lideranças e de suas equipes?

Logo, o objetivo principal deste trabalho consiste em investigar sobre a importância do líder no desenvolvimento e desempenho da sua equipe. Para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos propostos são: abordar o papel da liderança nas organizações; relatar a importância do desenvolvimento dos líderes nas organizações e destacar a metodologia do *Coaching* no contexto da liderança.

O assunto é relevante para as organizações contemporâneas que compreendem a importância do capital humano; logo, o estudo pretende ser útil para os líderes que desejam melhorar suas habilidades de liderança e de desenvolvimento dos seus liderados, contribuindo para a melhoria do desempenho da equipe e da organização como um todo. Para a universidade e os demais acadêmicos do curso, o tema abordado é relevante para o campo da gestão estratégica de pessoas, um dos assuntos mais importantes relacionados à gestão empresarial e ao exercício da liderança; sendo que o estudo servirá como fonte de consulta para futuras pesquisas na área.

O trabalho se constitui de uma pesquisa bibliográfica respaldada em livros e artigos científicos, cuja data de publicação das obras se deu nos últimos 10 anos. Foram consultados livros físicos e digitais, bem como artigos publicados em revistas de publicação periódica, inclusive de alcance internacional, consultados em bases de dados online como Google Acadêmico e Scielo.

LIDERANÇA

O sucesso na gestão dos recursos humanos de uma organização está diretamente relacionado ao posicionamento da liderança. Conforme Maximiano

(2011) a liderança compreende a realização de metas por meio da direção de colaboradores humanos. Logo, o líder é aquele que, em um grupo, ocupa uma posição de poder, e tem condições

de conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas para alcançar finalidades específicas. Assim, ele conduz um grupo para atingir objetivos de interesse comum, considerando um conjunto coerente de ideias e princípios.

Lacombe (2011) destaca ainda que o líder organizacional deve ser capaz de ordenar, comandar, motivar, persuadir, capacitar, compartilhar dificuldades e ações com seus liderados, delegar e cobrar resultados, buscando assim alcançar os objetivos da organização à medida que desenvolve continuamente cada membro da equipe. Fonseca *et al* (2015) acrescentam que esta capacidade se dá através de um conjunto de comportamentos e técnicas as quais se utilizam para influenciar efetivamente os membros de uma equipe.

Fonseca *et al* (2015) concordam que o líder tem a tarefa de dirigir os esforços de outros para realizar objetivos, estabelecendo metas para realizar com a colaboração do seu grupo. É o caso de treinadores de esportes em equipe, professores, maestros, e todos os tipos de gerentes. Todas essas pessoas fornecem diretrizes para o que deve ser feito para alcançar as metas fixadas, fornecendo aos seus liderados a energia necessária para concretização dos objetivos. Assim, compreende-se que, em todas as definições de liderança sempre será encontrada uma relação de influência, que é medida pelos resultados que os seguidores do líder obtêm.

Conforme Maxwell (2014), o papel de influenciar o comportamento das pessoas, se fundamenta inicialmente na posição hierárquica ocupada pelo líder; depois passa parao próximo estágio, quando se desenvolve um relacionamento entre líder e liderado, e segue avançando à medida que o líder começa a ajudar as pessoas a se desenvolver e atingir seus potenciais.

O líder e as equipes de trabalho

Para Eichinger, Lombardo e Capretta (2015), as equipes são a principal maneira de realizar tarefas coordenadas e integradas, sendo que as equipes eficazes são capazes de aplicar as suas diversas habilidades e perspectivas para atingir objetivos comuns; assim, os membros da equipe precisam uns dos outros e trabalham de forma interdependente para atingir tais objetivos.

Para alguns, trabalhar em equipe é uma boa notícia; uma ótima chance de colaborar com uma variedade de pessoas. Para outros, é um fardo; um dreno de produtividade. Está aí um dos maiores desafios do líder: lidar com pessoas diversas e reuni-las atrás de um objetivo comum, considerando e administrando as particularidades de cada uma delas. A realidade é que formar ou transformar grandes times é uma árdua tarefa, que exige atenção ao propósito, tarefas,

relacionamentos, processos, e, sobretudo, à motivação dos colaboradores (SWISHER, 2019).

Quando o líder se equipa de um rol de ferramentas motivacionais capazes de manter as pessoas da equipe engajadas e satisfeitas, grandes resultados podem ser alcançados. Segundo Silva e Tolfo (2014, p. 76) são muitos os aspectos positivos das equipes motivadas para as organizações, como:

> [...] possibilidade de foco nas principais questões do trabalho; maior autonomia e responsabilidade dos funcionários; maior aproveitamento das competências dos membros e coletivização deles; aumento da criatividade, da flexibilidade e das habilidades em resolução de problemas; maior grau de participação no ambiente de trabalho; maior fluidez na comunicação [...] sensação de autocontrole, de dignidade, de identificação com o trabalho e de noção de autorrealização, provocando uma vida melhor no trabalho, com menos estresse.

Eichinger, Lombardo e Capretta (2015) concordam que pessoas motivadas são capazes de grandes realizações. Logo, observa-se um aumento da produtividade quando as pessoas estão envolvidas, além de taxas de retenção maiores. Robbins (2002) corrobora que funcionários satisfeitos tendem a faltar menos ao trabalho, reduzindo o índice de absenteísmo, e tendem a permanecer mais tempo nas organizações, reduzindo o índice de rotatividade. Para os empregados, fazer parte de uma equipe de trabalho motivada reflete diretamente na identificação com otrabalho, na satisfação e na qualidade de vida e saúde.

Em contrapartida, funcionários desmotivados podem limitar as forças da organização e ampliar as suas fraquezas. A desmotivação pode levar a altos índices de rotatividade, o que reflete no clima organizacional e, em médio e longo prazo, pode resultar em perdas de negócios, prejudicando a organização, o mercado, a economia nacional e a sociedade. Assim, os problemas de desempenho são resultantes de problemas relacionados à desmotivação, que influencia na questão comportamental e, consequentemente, nos resultados alcançados (CHIAVENATO, 2014).

Neste sentido, observa-se que o bom desempenho apresentado por um indivíduo motivado, tende a influenciar, e muito, a percepção da qualidade de vida no trabalho. Logo, é papel do líder criar um clima onde as pessoas se sintam à vontade e são motivadas a fazer o seu melhor para ajudar a organização a alcançar seus objetivos (EICHINGER; LOMBARDO; CAPRETTA, 2015).

Ademais, quando se fala da liderança no espectro das equipes de trabalho, há que se

destacar o papel do líder na gestão dos talentos da organização. Vargas e Mantovani (2018) diz que o talento está atribuído a uma aptidão, uma predisposição em fazer algo de maneira espontânea, uma habilidade específica que pode ser desenvolvida ou aperfeiçoada com muito esforço e dedicação. Partindo do pressuposto de que o talento pode ser construído, subentende-se que todas as pessoas possuem talentos, necessitando inicialmente identificá-los e desenvolvê-los. Nesta perspectiva, nota-se que a figura do líder é fundamental para ajudar as pessoas a descobrir os seus talentos e motivá-las para que potencializem suas habilidades e extraiam o máximo de si mesmos.

A importância do desenvolvimento dos líderes nas organizações

O crescimento de uma empresa depende do desenvolvimento dos seus colaboradores, tendo em vista que as organizações são compostas, principalmente, por pessoas, consideradas por Drucker (2014), como os principais ativos de qualquer empreendimento. Em muitos casos, a qualidade das habilidades e talentos é quase o único ponto de alavancagem que uma empresa tem para criarvantagem competitiva. Assim, a gestão e desenvolvimento eficaz dos talentos, amparada pelos líderes, garante que a empresa tenha a pessoa certa, com as habilidades certas, no lugar certo (SWISHER, 2019).

Conforme Swisher (2019), se as empresas responderem às mudanças do mercado e do ambiente de negócios, elas precisarão identificar o tipo de equipe e as habilidades de que precisam no futuro, e elas podem ser muito diferentes daquelas exigidas no passado. Neste contexto, de acordo com Vargas e Mantovani (2018), é preciso capacitar e desenvolver as pessoas para as atividades atuais e futuras da organização.

Considerando que os líderes são os responsáveis pelo desenvolvimento das suas equipes, é fundamental que as empresas invistam, primeiramente, no desenvolvimento das lideranças, formando líderes eficazes para que possam alavancar os resultados das suas equipes. Logo, as pessoas precisam se sentir seguras para poderem se desenvolver dentro e fora das organizações, e o líder tem papel essencial para criar este sentimento (MAXWELL, 2014).

Segundo Eichinger, Lombardo e Capretta (2015) múltiplos estudos, em diversos setores, demonstraram que líderes habilidosos são capazes de aumentar o engajamento dos funcionários, o que resulta em melhorias em lucratividade, qualidade, produtividade, receita, satisfação do cliente, inovação e retenção de pessoas. Funcionários engajados se preocupam com as coisas certas, as coisas que melhor servem à organização. Eles veem os problemas da organização como próprios e assumem responsabilidade pessoal pelo sucesso da organização.

Por outro lado, uma liderança ineficaz, pode desmotivar a sua equipe, o que leva a altos índices de rotatividade, refletindo no clima organizacional e, em médio e longo prazo, pode resultar, inclusive, em perdas de negócios, prejudicando a organização (CHIAVENATO, 2014).

Dellagnelo (2016) ressalta que a rotatividade gera transtornos na empresa por falta de mão de obra, e isso acaba por limitar a produtividade da organização, pois, existem custos com os desligamentos e as admissões; impactos financeiros, de tempo e de recursos; perda de produtividade; de lucratividade; de capital intelectual; e de motivação das pessoas, além da interferência na imagem da empresa junto aosseus clientes.

Maximiano (2011) relata que uma das formas de estudar a liderança focaliza os traços de personalidade dos líderes, que segundo estudos, compreendem: determinação; iniciativa nas relações pessoais; vontade de liderar; capacidade de administrar, tomar decisões e estabelecer prioridades; adaptabilidade; e autoconfiança. Entretanto, isto não significa que pessoas que, naturalmente, possuem estes traços se tornem, necessariamente, líderes. Assim, entende-se que a liderança representa um complexo de habilidades e características que pode ser desenvolvido pelas pessoas.

Lacombe (2011) corrobora que a liderança não é uma habilidade rara como pensada há tempos atrás, tampouco é natural dos líderes. Assim, todo aquele que realmente deseja liderar é capaz de desenvolver este atributo por meio de cursos e treinamentos, sobretudo ao longo do tempo no trabalho. Logo, neste processo, para Swisher (2019), se faz relevante o líder ser transparente e estar sinceramente compromissado com as mudanças profundas em si mesmo, para depois promover as mudanças em suas organizações.

Segundo Gonçalves e Mota (2010), o movimento de relações humanas aponta que pessoas treinadas em competências de lideranças são capazes de obter melhores resultados; assim, entende-se que o treinamento e desenvolvimento de líderes é fundamental para que estes melhorem o seu desempenho, da sua equipe, e consequentemente, da organização.

Um processo focado no desenvolvimento de competências comportamentais de líderes, através de metas e objetivos alinhados à cultura da empresa e demanda da função, proporciona a melhora do desempenho profissional do indivíduo que se aplica ao processo, pois é capaz de potencializar talentos e qualidades, além de identificar o que dificulta o seu desenvolvimento, influenciando diretamente a sua produtividade e resultados (MARQUES, 2019).

Goleman (2015) destaca a importância de os líderes desenvolverem habilidades cognitivas. Segundo o autor, a autoconsciência emocional permite que os líderes sejam propulsores de um excelente desempenho.

> Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas. Pelo contrário, são honestas consigo e com os outros (GOLEMAN, 2015, P. 9).

Nos dias atuais, a autoconsciência emocional se faz fundamental para o bom andamento de uma área ou setor que o líder é responsável, assim como toda a organização. Informações, padrões de trabalho e experiências passadas, podem garantir a execução de trabalhos bem feitos, porém, é a inteligência emocional que vai auxiliar quando as coisas dão errado ou surge uma anomalia no processo (GOLEMAN, 2015).

Neste sentido, conforme Silva (2018), para aprimorar a *performance* dos líderes, são utilizadas atualmente abordagens de desenvolvimento cognitivo, emocional e comportamental, sendo que o C*oaching* se destaca como uma abordagem inovadora capaz de melhorar a capacidade de liderança do individuo que passa pelo processo, melhorando os resultados organizacionais através de uma liderança efetiva.

O *coaching* aplicado à liderança

A metodologia do *Coaching* emergiu no período pós-moderno do final do século XX, e passou a ser amplamente conhecida após a década de 1990 como um processo instigante e criativo que inspira e possibilita as pessoas a maximizarem o seu potencial pessoal e profissional (ICF, 2016 *apud* ABRAVANEL; GALVIN 2017).

Germano (2017) diz que esta metodologia visa contribuir para o processo de desenvolvimento humano, ajudando o indivíduo a expandir aptidões, aumentar a *performance*, e até mesmo mudar a forma de pensar e agir, a partir da percepção de novas oportunidades e perspectivas. Logo, o processo tem como objetivo principal liberar o potencial existente em uma pessoa, com a ajuda do profissional *Coach*, para que ela maximize o seu desempenho, sendo capaz de atingir um determinado resultado.

De acordo com Vieira (2011), o *Coaching* como processo de aceleração de resultados tornou-se indispensável para as organizações, sobretudo para as lideranças, que precisam constantemente lançar mão de recursos para obtenção de resultados positivos para a empresa. Assim, dentro do *Executive Coaching* destaca- se o *Coaching* de Liderança, um processo focado

no desenvolvimento de competências comportamentais de líderes.

Este programa estabelece metas e objetivos, que alinhados à cultura da empresa e demanda da função, proporciona a melhora do desempenho profissional do indivíduo que se aplica ao processo, pois é capaz de potencializar talentos e qualidades, além de identificar o que dificulta o seu desenvolvimento, influenciando diretamente a sua produtividade e resultados (MARQUES, 2019).

No Quadro 1 a seguir, Pires (2011) elencam os benefícios do *Coaching* tanto para a organização como para o indivíduo que se submete ao processo.

Empresarial	**Individual (pessoal)**
Maior satisfação com o trabalho. Aumento dos resultados financeiros. Redução de conflitos. Melhoria na comunicação e nos relacionamentos. Mais foco e resultado para o executivo e para o líder. Mais competitividade e menos *turnover* para a empresa. Elevar a performance de executivos e de times. Promover o desenvolvimento de competências. Contribuir para que os líderes potencializem ainda mais a sua liderança.	Mais autoconhecimento, autoestima e autoconfiança. Mais qualidade de vida e menos stress. Aprimoramento dos relacionamentos e da comunicação interpessoal. Capacidade de modificar comportamentos improdutivos. Desenvolvimento da independência e proatividade. Aumento da motivação. Preparação para a pessoa acessar seu potencial e assumir o controle de sua vida.

Quadro 1: Benefícios do *Coaching* no âmbito empresarial e pessoal Fonte: Pires (2011)

Observa-se que os benefícios para a organização são valiosos, e vão desde a melhoria da comunicação até a alavancagem dos resultados financeiros. Logo, Marques (2019) ressalta que o líder que passa por este processo desenvolve em si, desde aspectos pessoais como equilíbrio emocional, autoconfiança e segurança, até aspectos profissionais como definição de metas, delegação, foco e gestão do tempo. Assim, o líder aprende a administrar melhor o seu tempo, e a exercer o autoconhecimento, à medida que passa a reconhecer os seus valores mais profundos e estar em harmonia com eles. Isso tem um efeito muito positivo na

empresa, pois, este líder certamente apresentará um aumento significativo na sua satisfação com o trabalho, o que consequentemente, tende a melhorar os seus resultados e os resultados organizacionais (MARQUES, 2019).

Conforme Percia e Sita (2011), quando o líder introduz os preceitos do *Coaching* na sua abordagem de liderança, ele é capaz de potencializar o desempenho individual dos seus liderados, e consequentemente, da equipe como um todo. Isso se dá através de um comportamento que orienta; guia; treina; desenvolve; empodera; e estimula as pessoas a alcançar objetivos.

Ademais, o líder, uma vez impactado pelo processo de *Coaching*, poderá se utilizar das técnicas e ferramentas para desenvolver a sua equipe. O processo de *Coaching* é composto por dezenas de ferramentas, cada uma delas com sua devida importância e aplicabilidade.

Das principais ferramentas utilizadas na metodologia do *Coaching* segundo o entendimento de Bento (2014), é possível identificar aquelas que podem ser adotadas pelo líder no exercício da liderança com as suas equipes, tais como: perfil comportamental; roda de competências: autofeedback; feedback 360º; identificação de valores, crenças, sonhos e missão de vida; meta *smart*; perdas e ganhos; 5W2H; e perguntas poderosas.

1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos dados coletados, observa-se a complexidade do exercício da liderança. Muitas são as atribuições e os desafios dos líderes; conforme apontado por Goleman (2015), além da alta capacidade intelectual, os líderes, ao lidarem com pessoas diversas em suas equipes, precisam demonstrar o controle emocional, que reflete a sua autoconsciência. O processo de *Coaching* atua justamente nesta perspectiva, proporcionando a oportunidade de o indivíduo refletir sobre si mesmo e acessar o que há de melhor em si, conforme exposto por Pires (2011) E Germano (2017).

O *Coaching* possibilita um equilíbrio excepcional entre a busca do autoconhecimento e foco na ação, sendo que seus resultados satisfatórios são comprovados por diferentes autores. O que surpreende de certa forma, é embora tendo origens tão primordiais, somente nos últimos anos é que o *Coaching* tem sido internacionalmente reconhecido por todo seu potencial na transformação da vida das pessoas.

Maximiano (2011) e Lacombe (2011) corroboram sobre o importante papel do líder nas organizações para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Tais resultados são alcançados por meio dos liderados, que devidamente motivados são capazes de grandes realizações. Neste

sentido, observa-se a importância da capacitação da liderança no sentido de

motivar e desenvolver a sua equipe para alavancar os resultados individuais, e consequentemente, da organização.

Conforme destacado por Goleman (2015), os líderes com habilidades cognitivas são propulsores de um excelente desempenho. Esta afirmativa vai de encontro aos princípios da metodologia do *Coaching* de Liderança, que conforme Marques (2019) foca no desenvolvimento de competências comportamentais de líderes melhorando o seu autoconhecimento. O líder impactado pelo processo de *Coaching*, além de exercitar o autoconhecimento é equipado de ferramentas, conhecimento e oportunidades para desenvolver os membros da sua equipe e torna- la mais efetiva e eficaz.

Maxwell (2014) diz que os liderados precisam se sentir seguros para se desenvolvam dentro e fora das organizações. Para Eichinger, Lombardo e Capretta (2015), é papel do líder criar este clima, onde as pessoas se sintam à vontade, motivadas e apoiadas, percebendo a atuação de um líder que cuida, incentiva e capacita. Neste sentido, compreende-se que o líder deve saber ouvir na essência, buscar constantemente o autoconhecimento, demonstrar empatia, honrar e respeitar a própria história e a história alheia, e conhecer as técnicas e ferramentas para desenvolver as pessoas.

O resultado de uma liderança eficaz, sobretudo conduzida pela metodologia do *Coaching*, reflete no desenvolvimento e na motivação dos seus liderados, que conforme apontado por Silva e Tolfo (2014) traz excelentes resultados para as organizações. No fluxograma abaixo é possível ter uma visão holística dos resultados do processo no contexto da liderança organizacional.

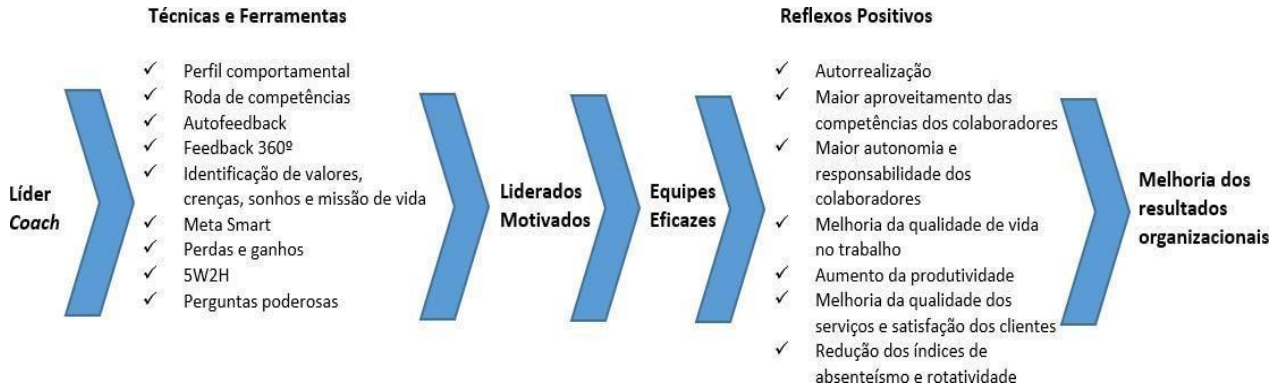


Figura 1: Resultado dos impactos da liderança conduzida pelo método de *Coaching*

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Entende-se que resultados extraordinários podem ser alcançados quando as pessoas estão envolvidas; os funcionários engajados tendem a ser mais produtivos porque seu comportamento no trabalho é energizado, focado e mais alinhado às necessidades da organização. Com isso, as taxas de retenção são maiores, porque os colaboradores são desafiados pelo seu trabalho no contexto de um ambiente de apoio, com um chefe que cuida, incentiva e capacita. Assim, eles se sentem apreciados, ouvidos e apoiados. Logo, o impacto do seu desenvolvimento e autorrealização reflete na melhoria dos resultados da organização.

Compreende-se que as organizações têm um importante papel na formação de líderes. Cabe a elas orientar o autoconhecimento e direcionar um plano de desenvolvimento eficaz, a exemplo do *Coaching*, para o progresso dos líderes e de suas equipes. Deste modo, as empresas que investem no desenvolvimento de lideranças, acabando tornando-se mais rentáveis, uma vez que apresentam melhores resultados operacionais a partir de funcionários mais satisfeitos, motivados e engajados por suas lideranças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Ao final deste trabalho considera-se que o objetivo principal estabelecido previamente foi atingido, pois, foi constatada a importância do líder no desenvolvimento e desempenho da sua equipe. Neste contexto, observou-se a amplitude dos papéis do líder nas organizações, tendo em vista a sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Muitas são as atribuições e os desafios dos líderes; além da alta capacidade intelectual, os líderes, ao lidarem com pessoas diversas em suas equipes, precisam demonstrar o controle emocional, que reflete a sua autoconsciência, e buscar continuamente o autodesenvolvimento para que sejam capazes de influenciar a melhora do desempenho dos seus liderados. Por isso, o desenvolvimento dos líderes representa um fator fundamental para as organizações.

Nesta conjuntura, o *Coaching* aparece como uma excelente ferramenta que atua justamente na perspectiva de proporcionar a oportunidade de o indivíduo refletir sobre si mesmo e acessar o que há de melhor em si. Os resultados positivos são afirmados por diversos autores, que corroboram que este método promove profundas e duradouras mudanças nos indivíduos, permitindo que estes alcancem o equilíbrio emocional e busquem ativamente o autodesenvolvimento.

A importância do *Coaching* para a liderança se confirma quando verificados os benefícios da metodologia tanto para os líderes como para os liderados. O líder que é

transformado por um processo de *Coaching* não apenas se autodesenvolve como impacta toda a sua equipe. Um líder mais autoconsciente é dotado da inteligência emocional necessária para a condução de colaboradores humanos, que são diretamente influenciados pelo seu comportamento.

Sabendo-se do importante papel das organizações na formação dos seus líderes, entende-se que ao implantar um programa de *Coaching* voltado para liderança, as organizações fornecem aos líderes todo o suporte e recursos necessários para aprimorar suas competências técnicas, emocionais e comportamentais. Desta forma, a organização poderá elevar o nível dos seus profissionais, que estarão mais preparados e focados no autoconhecimento, o que representa uma ferramenta essencial para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como da sua equipe.

Por ser um tema atual e relevante para indivíduos e organizações, a bibliografia acerca do *Coaching* é extensa e permitiu que a pesquisa fosse concluída de forma satisfatória. O estudo se limitou a esclarecer a importância e os aspectos do *Coaching* no contexto da liderança, citando as principais ferramentas utilizadas nesta conjuntura.

Entretanto, o assunto não se esgota aqui; o *Coaching*, por ser uma metodologia flexível, se aplica em diversos cenários e propõe dezenas de ferramentas e técnicas que auxiliam o processo. Logo, futuras pesquisas podem explorar as ferramentas aqui citadas, bem como os resultados ora apresentados podem ser estudados demaneira ainda mais aprofundada.

REFERÊNCIAS

ABRAVANEL, M.; GAVIN, J. ***Exploring the evolution of coaching through the lens of innovation***. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 15, n. 1. Fev. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/James_Gavin4/publication/317368184_Explorin g_the_evolution_of_coaching_through_the_lens_of_innovation/links/59aff55faca272 0370791290/Exploring-the-evolution-of-coaching-through-the-lens-of-innovation.pdf. Acesso em: 09 fev. 2021.

BENTO, T. **Os principais elementos do *coaching***. São Paulo: Apostila TBC, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DELLAGNELO, E. H. L. **Desenvolvimento de recursos humanos.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016.
DRUCKER, P. ***Innovation and entrepreneurship***. Londres: Routledge, 2014. EICHINGER, R. W; LOMBARDO, M. M; CAPRETTA, C. C. ***FYI:*** *For Learning Agility*. 5. ed. Los Angeles: Korn Ferry, 2015.

FONSECA, A. M. O. *et al.* **Liderança**: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. Revista de

Administração Contemporânea, v. 19, n. 3, p.290-310, jun. 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404. Acesso em: 09 fev. 2021.

GERMANO, M. S. **Análise da contribuição do *Coaching* na vida profissional do indivíduo.** 2017. 111 f. Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2017.
Disponível em: http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1640/2/Mariana%20Germano.pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.

GOLEMAN, D. **Liderança a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GONÇALVES, H. S; MOTA, C. M. M. **Situacional em gestão de projetos:** uma revisão da literatura. Revista Produção, dez. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop_t6_0007_0204.pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos:** Princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
MARQUES, J. R. **Curso de Formação em *Professional & Self Coaching***: Versão 66. Goiânia: IBC, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2014.

PERCIA, A.; SITA, M. **Manual completo de *Coaching***. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

PIRES, I. **Manual completo de *Coaching***. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

SILVA, M. ***Coaching***: Um Caminho para o Sucesso. Revista Gestão em Foco, n. 10. 2018. Disponível em: http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/014_coaching_um_caminho_para_o_sucesso. pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.

SILVA, N; TOLFO, S. R. **Psicologia organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014.

SWISHER, V. V. ***Becoming an agile leader***. Minneapolis: Lominger International, 2019.

VARGAS, E. C; MANTOVANI, M. T. S. R. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Maringá: UniCesumar, 2018.

VIEIRA, Nelson. **Manual completo de *coaching.*** *coaching* como estratégia da liderança**.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=HCGGxyxWlhEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=life+coaching&ots=Qogtb qMQfH&sig=6BmNL-_APxS_s2n63A7Hb0yeQIo#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 10 fev. 2021.

A RELEVÂNCIA DA ACURÁCIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE ESTOQUE

Bruna Fabíola Torres da Veiga [11]
Regina Correa de Moraes [12]
Walter Alves de Sousa Júnior[13]

RESUMO

A acurácia é uma ferramenta de gestão estratégica de estoque, que oferece indicadores e proporciona corrigir e certificar a sincronização entre os saldos contábeis registrados nos sistemas informatizados e as quantidades físicas existentes nas áreas de estocagem. A ausência da acurácia acarreta vários problemas como: compras desnecessárias, desperdício, obsolescência e até mesmo perda de cliente com o não cumprimento ou atendimento da demanda. Este artigo tem por objetivo demonstrar como o indicador de acuracidade pode auxiliar na gestão de estoque e ao mesmo tempo agregar valor para a competitividade da organização. A metodologia utilizada no desenvolvimento desse artigo foi a pesquisa bibliográfica e exploratória.

Palavras-Chave: Acuracidade, gestão de estoque, desperdício e obsolescência.

INTRODUÇÃO

As constantes oscilações no mercado de trabalho alteram o cenário econômico exigindo dos gestores uma administração cada vez mais assertiva que possibilite alcançar os resultados planejados. Várias são as ações empresariais que requerem a máxima atenção dos gestores na condução dos empreendimentos de forma a reduzir custos, melhorar a eficiência produtiva, assegurar a qualidade e manter a capacidade competitiva da organização.

Neste cenário de alta competitividade, todas as decisões tomadas pelos gestores devem

[11] Bruna Fabíola Torres da Veiga é graduada em Administração de Empresas pela Faculdade INESP.
[12] Regina Correa de Moraes é graduada em Administração e Pós-Graduada em Gestão de Logística Empresarial, Didática do Ensino Superior e Licenciatura em Administração. Docente da Faculdade INESP
[13] Walter Alves de Sousa Júnior é Mestre em Ciências e Tecnologia aplicada à Gestão. Pós Graduado em Gestão Empresarial e Didática do Ensino Siperior. Graduado em Administração de Empresas.

estar aportadas em informações confiáveis, sejam elas de origem interna ou externa. Considerando essa premissa, é indiscutível que o gerenciamento estratégico do estoque ganhe importância destacada, em função do alto valor financeiro envolvido na aquisição de matéria-prima, insumos e outros componentes.

A conquista de clientes sempre foi uma tarefa árdua e fundamental para a sobrevivência das empresas, portanto; todos os esforços devem ser envidados para que a fidelidade se mantenha.

A acurácia no controle do estoque contribui para a confiabilidade quanto aos saldos físicos e contábeis existentes. Essa informação é importante para a saúde financeira do empreendimento, bem como para a tomada de decisões desde o setor comercial, passando pela etapa de produção e qualidade, até a entrega do produto ao consumidor final.

Em suma, as quantidades físicas estocadas devem refletir rigorosamente os valores financeiros registrados no sistema de gestão informatizado. Quanto maior a empresa e o volume de produção, maior é o desafio de manter todos os dados conformes. Com essa necessidade de controle, as empresas de Software desenvolveram vários sistemas destinados especificamente à gestão do estoque.

Outro ponto que merece atenção redobrada dos administradores de estoque é o treinamento dos colaboradores envolvidos nessa atividade. Investir em tecnologia é fundamental, porém; de nada vale ter em mãos um ótimo sistema de auxílio na acuracidade se os operadores não souberem operá-lo de forma adequada.

O foco desta pesquisa se concentrou em demonstrar a relevância da acurácia como ferramenta de gestão de estoque, a escolha do tema é decorrente da conscientização de que a gestão de estoque é uma atividade de alta importância, para que as empresas consigam atingir suas metas de desempenho e lucratividade.

As metodologias utilizadas para desenvolver este trabalho foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória. A pesquisa bibliográfica se concentrou em livros, artigos e outros textos de caráter científico já publicados. Esse tipo de pesquisa busca desvendar os relacionamentos entre conceitos, ideias e características de um determinado assunto, e permite a comparação de vários ângulos diferentes sobre o mesmo problema. A pesquisa exploratória tem a função de investigar um problema de maneira a obter informações para um diagnóstico mais preciso.

ACURACIDADE DE ESTOQUE

O estoque é composto por produtos e insumos, que possuem um valor econômico e são

utilizados para prover necessidades próprias ou de terceiros. A gestão de estoque trata-se da conexão de todas as atividades praticadas com o foco em asseverar a qualidade dos

procedimentos e das técnicas adotadas para cada elemento que componha a cadeia produtiva, esteja do lado interno ou externo das organizações, relatando assim a sua eficiência.

A assertividade dos inventários (acurácia) é um dos principais indicadores do desempenho de uma empresa, e determina que a qualidade e confiabilidade das informações existentes nos sistemas de controle devem estar alinhados com a existência física dos itens controlados.

De acordo com Russo, Clovis Pires (2013, p. 92)

Uma empresa que se pretenda moderna e organizada deve ter políticas e procedimentos muito bem estabelecidos para estruturar sua administração de materiais. Toda a movimentação de material deve ser adequadamente documentada, de forma a garantir máxima precisão nos registros de estoque.

O Estoque pode ser de matéria prima, ou seja; material necessário para que a produção de um determinado produto ocorra; e também de produto acabado, com o propósito de destiná- lo diretamente à venda e distribuição.

Existem duas maneiras de se medir a acurácia, pelos métodos qualitativo e quantitativo. Além dos métodos para controle da acurácia, a qualidade do controle do estoque está condicionada à utilização de outras ferramentas de gestão como o *JUST IN TIME* – na hora certa, Kanban, entre outros.

O *Just-in-time*, por exemplo, determina que nada deve ser produzido ou comprado antes do momento em que realmente seja necessário. Portanto, se não houver um bom gerenciamento da acurácia no estoque, poderá haver divergêngias nas as quantidades físicas disponíveis, acarretando efeitos indesejáveis para os processos internos e externos da organização.

IMPACTOS DA BAIXA ACURÁCIA E OS BENEFÍCIOS DE UMA BOA ACURACIDADE

A primeira etapa para o sucesso de um inventário é o planejamento.

O planejamento considera a preparação antecedente do ambiente onde o inventário será realizado, o número de colaboradores necessários, equipamentos, documentação e formulários para registro da contagem, e demais providências.

O ato de planejar contribui sobremaneira para o sucesso do inventário, reduzindo a incidência de erros e aumentando a produtividade dos colaboradores envolvidos com a contagem.

Causas comuns de erros na realização dos inventários:

Falta ou má organização da área a ser inventariada;

Falta de treinamento dos colaboradores convocados para o inventário;

Não lançamento das notas fiscais de entrada;

SKU - Stock Keeping Unit (Unidade de Manutenção de Estoque) espalhados pelos armazéns, sem uma separação lógica;

Duplicidade sistêmica de SKU não identificada antes da realização do inventário.

Impáctos da baixa acurácia:

Dificulta o planejamento dos procedimentos de compra; Interfere no processo de alocação de produtos;

Gera ruptura, exemplo: ruptura de pedidos que pode significar a perda da venda, (a não expedição do produto ao consumidor);

Altos níveis de perdas e extravios de itens do estoque; Aumento dos riscos fiscais;

Comprometimento da valorização dos estoques;

Pode gerar a necessidade de inserir ressalvas nos balanços.

Benefícios de acuracidade:

Promove a assertividade no planejamento de compras; Redução dos indicadores de ruptura;

Minimização e reversão da curva de perdas e extravios; Maior confiabilidade do estoque contábil (sistêmico); Melhoria do resultado da empresa;

Baixo risco de inconsistências nos saldos sistêmicos;

Permite enxergar os níveis de diferenças no estoque.

Critérios para medição da acuracidade

Os critérios para a medição da acuracidade disponibilizam aos gestores as informações seguras referentes aos níveis do estoque. Outro benefício é a redução significativa dos erros operacionais,evitando situações como uma parada de produção ou estoque obsoleto.

Métodos para realização de inventários físicos

O inventário físico é uma das rotinas mais importantes na gestão dos estoques. A sua realização é importante não apenas para o controle físico e financeiro mantendo a empresa alinhada com o fisco, mas também é fundamental para a gestão empresarial.

A literatura apresenta vários métodos para a realização do inventário físico os quais são adotados conforme a necessidade e objetivos estabelecidos.

Inventário geral e suas desvantagens

Consiste em um processo de contagem física de todos os SKU's do estoque, sendo realizada com uma data pré fixada. Esse método é utilizado no fechamento contábil do inventário mensal / trimestral, para o "fechamento" dos custos de produção.

Desvantagens: Em caso de divergência se torna uma grande dificuldade a realização de novas contagens.

Procedimentos paralizados por conta da realização do inventário, envolvento altos custos.

Pouco tempo para realizar a contagem de muitos itens.

Inventário dinâmico e suas vantagens

Contagem física de um item sempre que ele atinge alguma situação pré-definida, neste método a contagem poderá acontecer quando o estoque ou o local de armazenagem do item fica zerado, o intuito é ver se o produto realmente se encontra zerado no estoque, outro momento que essa contagem pode ser aplicada é quando o item atinge o nível de seu estoque de segurança.
Principal Vantagem: Economiza recursos dos colaboradores do depósito (estoque), visto que só aplicarão esforços quando os itens estiverem em baixa quantidade.

Inventário rotativo: Contagem realizada de maneira contínua de todos os itens existentes no estoque. Ela pode ser inicializada com a contagem dos itens "populares" os quais

tem uma maior giro, estas contagens são realizadas normalmente na temporalidade diária. O melhor

momento para se efetuar este tipo de contagem é quando se da início a jornada de trabalho. Vantagens: Efetuar as contagens sem que seja necessário realizar a parada em todos os processos/ operações.

Orientado para prevenção de erros e inconsistências, tendo como foco encontrar e conciliar as divergências.

Contagem frequente dos itens de alto giro.

Invertário por amostragem:

Costuma ser realizado em auditorias, valendo-se de uma abordagem estatística. De acordo com o nome "Amostragem", são contados apenas alguns itens que representem uma boa amostragem dos SKU's da empresa. Com esse método é possível diagnosticar se o controle e gerenciamento do estoque estão sendo ou não bem executados.

SOFTWARE DE GESTÃO DE ESTOQUE

Dada a importância desta ferramenta para a gestão do estoque, algumas empresas especializadas no desenvolvimento de *ERP* – Planejamento de recusros empresariais (Enterprise Resource Planning), passaram a desenvolver módulos e ou softwares específicos para o cálculo da acuracidade.

Um desses módulos é o *WMS* - Warehouse Management System (Sistema Integrado de Gerenciamento de estoque).

Módulo WMS e seus Benefícios.

O sistema WMS surgiu com a evolução do *WCS* – Warehouse Control System (Sistema de Controle de Armazenagem), na medida do avanço tecnológico foram ajustadas e agregadas algumas funções, evoluindo de um sistema simples de controle para um sistema mais completo, capaz de emitir sugestões e realizar cálculos para melhorias nos processos logísticos.

O sistema gera relatórios em tempo real contribindo para os procedimentos e tomadas de decisão na empresa, que vão desde uma consulta de produtos em estoque para se saber validade, número do lote, etc., a uma análise mais ampla sobre taxa de ocupação do armazém, por segmento de produtos armazenados, risco de vencimento de produtos em estoque, relatórios sobre giro de

estoque, utilização de equipamentos, acurácia de estoque, entre outros.

Benefícios de um sistema WMS: A necessidade de implementação de um sistema WMS deve ser comprovada através dos potenciais ganhos tangíveis ou intangíveis.

Melhoria de acuracidade de inventário, com uso de WMS

É caótica a situação em uma empresa quando o inventário físico não confere com o contábil. Quando um operador (colaborador) vai separar uma peça no estoque e a mesma não se encontra no local indicado pelo sistema, uma série de trabalhos e iniciativas são geradas desde a necessidade de identificar a causa do problema, emitir nova ordem de separação, e muitas vezes informar ao cliente que o SKU solicitado só existia no sistema informatizado e que a entrega irá atrasar.

Além dessa situação a área de ressuprimentos também é afetada, pois o sistema reporta diversas vezes que há produtos no armazém quando não há, o que resulta em não solicitação de novos pedidos.

As consequências são custos elevados, baixa produtividade e um péssimo atendimento ao cliente. Através do sistema WMS, a acuracidade de inventário fica assegurada, gerando uma pequena parte do retorno sobre a mercadoria.

Melhoria na ocupação do espaço e a Redução de erros.

Um WMS tem identificado em seu banco de dados todas as localizações de estocagens de onde cada produto e quantidade recebida podem e devem ser melhor estocadas. No processo de estocagem o sistema WMS pode realizar sugestões de onde o produto pode ser estocado, possibilitando a maximização de espaços, realizando assim a unitiização de produtos de um mesmo rótulo.

Redução de erros: Trabalhando com o sistema WMS “on-line”, provenientes de leituras óticas de código de barras assegura uma maior precisão em todas as transações. Para os armazéns que se baseiam em papeis, erros são transportados e inseridos no sistema após um período de trabalho. Além disso, o impacto de cada erro é elevado porque a correção das divergências não é realizada em tempo real.

Aumento da produtividade e redução na necessidade de papéis.

O sistema maximiza a eficiência de todos os recursos operacionais de um armazém.

Redução na necessidade de papéis: Os papéis impedem alcancar uma rápida produtividade operacional, Os separadores que utilizam do materiam gastam 40 por cento do tempo procurando o produto e 30 por cento analisando prováveis discrepâncias, e isto compromete diretamente a função básica de um armazém como prestador de serviços, causando o aumento de custos operacionais e reduzindo o nível de serviço (produtividade)

Eliminação de inventários Físicos:

A acuracidade do estoques dos armazéns cujas operações são feitas manualmente, necessita de um inventário físico para reconciliar o inventário sistêmico com o inventário real. Para que essa atividade ocorra, o armazém tem que ser fechado iniciando-se o processo de contagem, enquanto vários pedidos permanecem aguardando para serem expedidos. A acuracidade inerente e as características de ciclos de contagem (Inventários Rotativos) que o WMS propicia, eliminam a necessidade da realização de inventários físicos.

Melhoria no gerenciamento operacional:

O WMS possui capacidade de emitir diversos relatórios, pois todas as transações são registradas e o WMS sabe quem, quando e onde em relação a cada atividade realizada.

Treinamento

O treinamento dos colaboradores é uma das etapas mais importantes na gestão empresarial. Muitas vezes as empresas investem altos valores financeiros em tecnologias, máquinas e equipamentos; e ao mesmo tempo reduzem os investimentos em treinamento.

No médio e longo prazo, este paradóxo proporciona resultados abaixo do esperado e comprometem inclusive o retorno dos valores investidos na medida em que a mão de obra não está preparada para utilizar os recursos de forma acertiva, adequada e com segurança.

Em ocasiões que ocorrem divergências no estoque, a maioria dos colaboradores atribui a falha ao sistema informatizado.

Porém o sistema não se alimenta sozinho, se as informações não estão conformes a inconsistência deve-se a erros de lançamento de entrada ou saída nas quantidades movimentadas.

Portanto, não será apenas a implantação de sistemas mais sofisticados que irá aumentar a precisão dos estoques.

É importante que a empresa desenvolva programas direcionados ao treinamento, sempre que

houver a implemantação de sistemas e ou de novos processos.

A questão não é apenas colocar o sistema em prática. Os colaboradores devem ser treinados adequadamente para compreender e solucionar qualquer tipo de gargalo sistêmico e operacional que possam surgir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Este artigo foi realizado com o intuito de demonstrar a importância de manter a acuracidade de estoque, considerando que a gestão de estoque não se restringe aos interesses internos da corporação, mas também a todos clientes externos que esperam exatidão, comprometimento com prazos e produtos 100% qualificados, demonstrando toda eficiência da empresa e responsabilidade com seus clientes.

A qualidade de informações dos saldos de estoque faz com que as operações se tornem mais eficientes, e para que isso ocorra, é importante implementar recursos que auxiliem na gestão de estoque, táticas que permitem uma visão mais ampla e um melhor controle da acuracidade de estoques.

O artigo apresentou métodos funcionais de controle de estoque, que refletem dados confiáveis para tomadas de decisão, planejamento e execução das operações, tornando-se umrequisito paraque a empresa permaneça no mercado que se encontra cada vez mais competitivo.

Este estudo permite compreender que a inacurácia de estoque gera impactos negativos como: baixo nível de serviço que pode acarretar na perda do cliente, dificulta a programação de materiais e da produção *PCP* – Planejamento de controle de produção, gera uma ineficiência operacional no processo em geral, ou seja a falta de acuracidade impacta diretamente no desempenho da organização.

Em relação as causas da inacurácia destacam-se: erros de expedição, erros de recebimento e lançamento (registro) via sistemas de gerênciamento de estoque ou até mesmo o não lançamento de materiais recebidos, armazenagem incorreta do SKU, avarias causadas internamente que não são reportadas para que ocorra o ajuste no sistema/estoque , roubo dentreoutras causas.

Finalmente, o artigo cumpriu o principal objetivo identificado e com base na literatura; demonstrou a importância da acuracidade e o impacto que a inacurácia pode causar na gestão do estoque.

REFERÊNCIAS

BANZATO, Eduardo. **Tecnologia da informação aplicada à logística**. 1ªEd. São Paulo: IMAM, 2017.

MARTINS, Petrônio Garcia {et.al}. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2ªEd. São Paulo: Saraiva, 2012.

RANCICH Filho, NESTOR Alberto. **Administração de Estoque e Compras**. 1ªEd. Canoas: ULBRA, 2017.

RUSSO, Clovis Pires. **Armazenagem, Controle e Distribuição**.1ªEd. São Paulo: Intersaberes, 2013.

ANÁLISE DE PERFIS COMPORTAMENTAIS PARA DEFINIR FUNÇÕES E ENVOLVER RESULTADOS

Bruno Felipe Machado [14]
Flavia Machado Fortes[15]

RESUMO

A indústria encontra-se em constante evolução e aperfeiçoamento. Como ainda há a necessidade de mão-de-obra nas empresas, fatores humanos devem sempre ser levados em consideração, não somente a tecnologia. Visando também a melhoria do rendimento de indicadores do programa "Rumo Certo" da empresa Gerdau, este trabalho demonstra, através de um teste de análise de perfil comportamental, realizado em todos os mantenedores na área da manutenção operacional, o progresso utilizando as ferramentas corretas. É de extrema importância que os perfis dos colaboradores sejam analisados para que a equipe possa realizar o trabalho com eficiência, para que cada mantenedor exerça a função que melhor lhe enquadra conforme seu perfil, não necessariamente sendo a que lhe foi determinada. Os resultados foram alcançados através do teste de perfil, juntamente com algumas modificações nas equipes, resultando no sucesso no programa.

Palavras-Chave: Perfil, mudança, planejamento, resultados.

INTRODUÇÃO

O trabalho consiste na análise de perfis comportamentais para alterar as funções dos membros da equipe de manutenção e assim alcançar melhor desempenho nos indicadores do programa "Rumo Certo".

No capítulo 1 é apresentado como foi definido a causa do baixo rendimento da equipe após interpretação dos dados. A concepção do perfil para padrinho é descrita no capítulo 2. A

[14]Bruno Felipe Machado, Graduando em MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade INESP.

[15]Profa. Dra. Flavia Machado Fortes, Psicóloga, Especialista em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional.

aplicação dos testes é definida no capítulo 3. Por fim, são apresentados os resultados obtidos no capítulo 4.

PROGRAMA "RUMO CERTO"

Com o intuito de quantificar o desempenho de todas as equipes de manutenção, a empresa Gerdau criou em 2013 um programa para comparar e medir cada unidade do Brasil.

Utiliza indicadores como % de programação que é o quanto as atividades são realizadas de forma planejada, % de atendimento a programação que indica o quão assertivo foi o planejamento, % fora da programação que demonstra o quanto o mantenedor trabalhou de forma não planejada e o % de apropriação que mostra quanto tempo o mantenedor foi produtivo (% Utilização programada do recurso é o % programação X % atendimento a programação, conforme Figura 1).



Figura 1 - Gráfico Programa "Rumo Certo" EQUIPE DE MANUTENÇÃO

A equipe operacional da manutenção é composta por mecânicos e eletricistas e esses são divididos em equipe de corretiva e preventiva, e para cuidar de um conjunto de equipamentos é definido um padrinho que normalmente é um membro da preventiva.

A principal função do padrinho é realizar o planejamento das atividades a serem feitas em uma intervenção programada de um determinado equipamento. Para isso precisa analisar e coletar dados para conseguir fazer um correto planejamento e assim a manutenção atuar de forma

eficiente.

PERFIS COMPORTAMENTAIS

No ambiente de trabalho existem vários perfis comportamentais resultantes da combinação de competências e habilidades, que são construídas através de vivências e experiências ao longo da vida, isso não define que um profissional é melhor do que o outro, porém os diferenciam e se completam. Conhecer o perfil comportamental de cada colaborador é crucial para melhorar o desempenho individual e da própria equipe.

Análise do desempenho da equipe

Em 2019, notou-se que a manutenção da Gerdau de São José dos Campos não conseguia atender os indicadores do programa “Rumo Certo”, sendo eficiente apenas no % de apropriação. Verificando os dados da unidade desde a implantação do programa (2013), verificou-se que a equipe nunca havia conseguido alcançar as metas do programa e assim se manter na zona de alto desempenho do projeto. A Figura 2 demonstra o resultado acumulado de 2018:

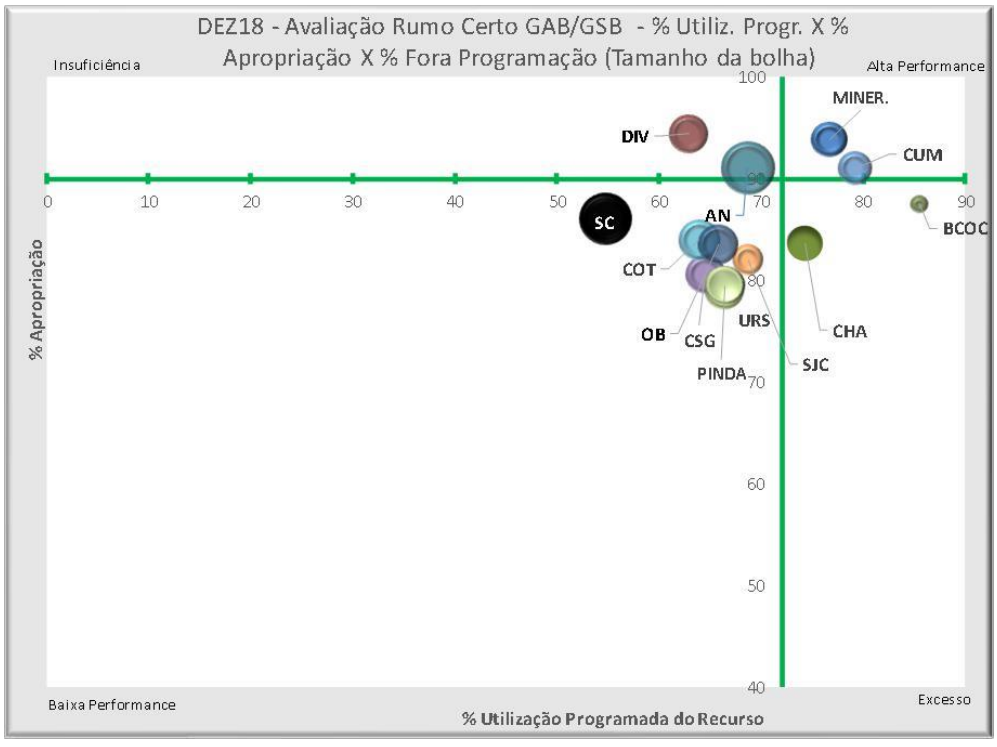


Figura 2 - Avaliação "Rumo Certo" em dezembro de 2018

Visando atender os requisitos do programa, melhorar os resultados da manutenção

preventiva e implantar os conhecimentos adquiridos sobre gestão de pessoas, foi criado o projeto desse artigo.

Para compreensão da causa da não adesão ao programa, foi utilizada uma abordagem metódica, portanto, avaliando cada indicador de forma individual e assim alcançar a causa raiz

Programação

É controlado unicamente pelo programador, esse estabelece como e onde alocar a mão de obra disponível, e para a equipe de preventiva foi definido a meta de programar 90% do tempo disponível de cada mantenedor, este item era atingido desde o início do programa.

Atendimento a programação

Quantifica a assertividade da programação, expressa o quanto das atividades programadas foi cumprido, assim é o resultado do correto planejamento e sua meta é de 90%.

Esse indicador nunca era alcançado e verificou-se que os principais motivos eram provenientes de erros de planejamento, sendo os principais: tempo das atividades incorretos, falta de recursos e desvios durante as intervenções para realizar outras atividades identificadas de maior prioridade.

Fora da programação

Calcula o quanto os mantenedores trabalharam de forma não programada, mostrando os desvios e pro atividades identificadas durante a preventiva, essas atividades são importantes para demonstrar que o mantenedor encontrou e solucionou anomalias que poderiam se tornar em quebra do equipamento, porém foi constatado que esse trabalho não pode ultrapassar o nível de 15% da ocupação da mão de obra, para ser benigno a uma manutenção de alto desempenho.

A equipe ultrapassava o limite desse item, onde pesava principalmente a alocação do mantenedor para realizar atividades não programadas, essas não eram planejadas previamente ou consideradas suas prioridades acima de outras durante a preparação, desse modo ressaltou o erro de planejamento que já prejudicava dois indicadores do programa.

Apropriação

Prova o quanto o mantenedor trabalhou, mostrando o % real de trabalho do colaborador somando o tempo do % da programação atendida mais o % de fora da programação, nesse tema a

equipe conseguia atender a meta de 90%.

Causa Raiz

Após analisar o desempenho em todos os tópicos, fica clara a ineficiência no planejamento das atividades, onde prejudica diretamente dois indicadores o % atendimento a programação e o % fora da programação.

Considerando todas as atividades que prejudicaram os indicadores, foi possível afirmar que a maior parte era proveniente de planejamentos realizados pelos padrinhos, foi admissível confirmar que os padrinhos atuais não conseguiam desempenhar a função com excelência e assim notou-se a oportunidade de restabelecer a rotina e função do padrinho, como também alterar os responsáveis por tal função utilizando como fundamento a análise de perfis comportamentais.

PERFIL DO PADRINHO

Após identificar o principal motivo dos erros de planejamento, foi necessária uma melhor avaliação sobre a função do padrinho. Para isso, foram realizadas entrevistas e acompanhamento dos responsáveis, onde percebeu-se que esses colaboradores apresentavam grande desejo de realizar as atividades, admitindo qualquer desafio durante as intervenções, porém não conseguiam explicar ou ajudar os outros mantenedores em suas atividades, pois não seguiam nenhuma metodologia para realizar o planejamento e também tinham dificuldades comos sistemas (softwares). Através dessa análise, observou-se que os padrinhos apresentavam características de perfil executor.

Examinando quanto à escolha dos padrinhos, percebeu-se que esta foi baseada somente no conhecimento técnico de cada mantenedor e que foi desprezada qualquer avaliação secundária. Deste modo, havia técnicos excelentes nas funções, porém, não conseguiamalcançar as metas e seguir um cronograma.

Para conseguir determinar a nova estrutura de padrinho, foi acordado realizar essa definição utilizando a avaliação de perfis comportamentais, que já mostrou ser o melhor modo para diagnosticar profissionais e alocar cada um em cargos para visar o aumento de produtividade e valorização dos profissionais.

Antes de realizar qualquer avaliação, foi estabelecido qual o perfil desejado para a função de acordo com as atividades a serem executadas. Desta forma, concluiu-se que o padrinho

precisa, primeiramente, ter o hábito de planejar todas as atividades com antecedência, evitando grandes desvios e até prevendo planos de contingência, deve conseguir trabalhar em

equipe para explicar as atividades a serem executadas sem que haja dúvidas e ajudar os outros colaboradores. O padrinho também deve ser preocupado, responsável e organizado, capaz de controlar rotinas diárias como as preventivas, garantindo que tudo seja realizado conforme o planejado. Analisando todos esses atributos, foi estabelecido que o melhor perfil comportamental para um padrinho era de analista ou planejador.

APLICAÇÃO DE TESTES

Para a aplicação dos testes, foi utilizado um quiz do site "*siteware*", página conhecida por oferecer diversos artigos da área de gestão de pessoas e oferecer softwares de gestão estratégica. É reconhecida por ser utilizada por diversas empresas de variados segmentos. Esse modelo tipo quiz é amplamente utilizado, pois conseguem estabelecer de forma rápida e eficiente o perfil de cada profissional, gerando rapidez no entendimento as competências e aptidões dos colaboradores e assim resultar nas tomadas de decisão.

Foi realizada a aplicação do teste em toda a equipe operacional da manutenção, porém existiram também entrevistas individuais e a análise através da observação das atitudes dos colaboradores, avaliando como se portam no ambiente de trabalho, pois algumas características só são evidenciadas durante o cotidiano.

Após o término desse processo, foi possível identificar e compreender o perfil dos colaboradores, e assim concluir que nenhum dos padrinhos atuais apresentava conhecimento ou perfil comportamental para tal função em uma determinada área. Portanto, foi realizada a mudança dos padrinhos das áreas, conforme Figura 3.

Área	Antigo padrinho	Novo padrinho
Ampliados	Evandro	Bruno
Trefila de Arames	Jaderson	Duarte
Trefila de Barras	Evandro	Luciano
Trefila de Soldas	Duarte	Ademir

Figura 3 - Mudança dos padrinhos

RESULTADOS

Após as alterações, conseguiu-se alcançar resultados jamais obtidos. Pôde-se constatar: padrinhos alavancaram a qualidade do planejamento e assim diminuíram o percentual de fora da programação, pois durante as preventivas não acontecia nenhuma surpresa de alguma

atividade de alta prioridade surgir e desviar a mão de obra, aumentou o % de atendimento a programação, pois todas as atividades eram corretamente planejadas, facilitando o entendimento do executante e com recursos e tempos coerentes.

Com a adequação do atendimento aos dois indicadores identificados como principais motivos da não adesão ao programa, a equipe alcançou em novembro de 2019 o quadrante de alto desempenho, conforme Figura 4.

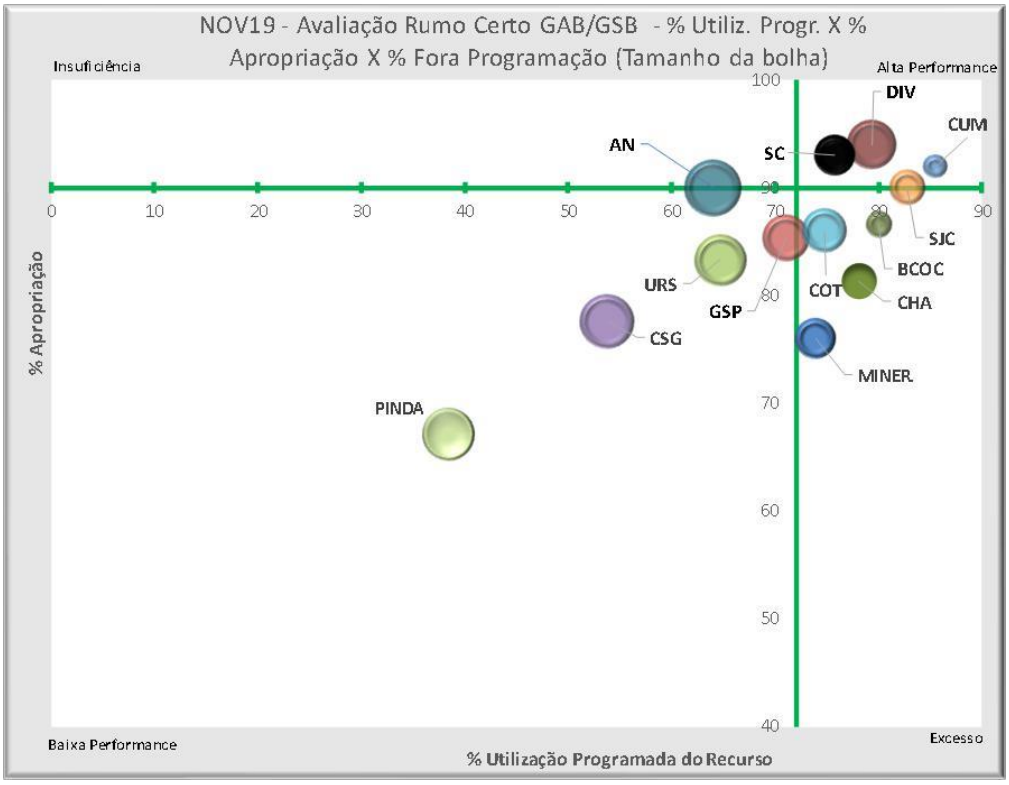


Figura 4 - Avaliação "Rumo Certo" em novembro de 2019

Em consequência ao aprimoramento do planejamento, também foram alcançados outros indicadores em 2019, que comprovam o alto desempenho da equipe como: custo, melhor valor desde que o mesmo começou a ser medido, atendimento as preventivas, todas as intervenções acontecem no período previsto, atendimento as políticas de manutenção, aumento do atendimento a todas as atividades previstas para serem realizadas e em dois meses de 2019, a manutenção alcançou recorde em % interrupção, menor impacto de manutenção na produção (redução de 28% em 2019 com relação ao mesmo período em 2018).

A Figura 5 demonstra a queda de custos x interrupções, entre 2016 e 2019:



Figura 5 - Custos x Interrupções entre 2016 e 2019

Foi possível também quantificar o crescimento das Políticas de Manutenção, na unidade de São José dos Campos, conforme Figura 6.



Figura 6– Crescimento de 40% das Políticas de Manutenção

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Tem-se procurado constantemente a implantação de novas ferramentas para auxiliar na gestão de pessoas na indústria, muitas vezes essas metodologias são ignoradas pelo setor industrial, porém, através deste trabalho, foi possível implementar e comprovar a eficácia da utilização desses métodos.

Com o objetivo de melhorar o planejamento da manutenção, realizou-se um estudo de caso, análise do perfil ideal e dos perfis da equipe, criação de agenda semanal de atividades do padrinho e mudança dos responsáveis.

Utilizando a análise de perfis comportamentais para resultar em tomadas de decisões, foi alcançado todos os objetivos esperados e ainda comprovada a influência direta em outros importantes indicadores da manutenção.

Concluindo todas as etapas do trabalho, é possível afirmar que é praticável utilizar ferramentas de gestão de pessoas em uma grande diversidade de problemas e nos mais variados casos.

BIBLIOGRAFIA

ROMANO, Prof. Me. Rogério.**Aula Gestão de Pessoas.** Jacareí. Faculdade INESP. 2019.

ROBERT HALF.**Perfis comportamentais: conheça os tipos e saiba como ajudar seus colaboradores.**Disponível em<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/perfis-comportamentais-conheca-os-tipos-e-saiba-como-ajudar-seus-rc>.Acesso em 30 de novembro de 2019.

SITEWARE. **Quiz - Qual é o seu perfil no trabalho?** Disponível em <https://www.siteware.com.br/comunicacao/quiz-perfil-no-trabalho/>.Acesso em 25 de janeiro de 2020.

SUTO, Profa. Me. Daniela Miranda. **Aula Gestão de Carreira.** Jacareí. Faculdade INESP. 2018.

APRENDIZAGEM INCLUSIVA E AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA DE ALUNOS AUTISTAS

Larissa Oliveira Truyts[16]

Patricia Renata Anequini Bonilha[17]

RESUMO

O Transtorno do Espectro Autista (TEA), conhecido como autismo, é um transtorno no desenvolvimento neurológico. Este trabalho propõe discutir o conceito de avaliação desse público e ações que proporcionem a inclusão dos alunos em sala de aula. Estabeleceu-se como problema de pesquisa: "como os professores podem tornar a aprendizagem inclusiva e avaliar o desenvolvimento escolar dos alunos autistas?". Traçou-se como objetivos pesquisar estratégias pedagógicas que possibilitam uma sala de aula inclusiva e como avaliar a aprendizagem destes alunos. A metodologia usada é a pesquisa bibliográfica, apoiando-se na legislação vigente, em artigos cientificos e publicações recentes sobre o autismo, inclusão e práticas pedagógicas em sala de aula para alunos com necessidades especiais. A avaliação é uma etapa do processo de aprendizagem que permite ao professor avaliar os alunos e a si mesmo, possibilitando que a metodologia seja revista e repensada. Portanto, pode-se entender que uma avaliação justa depende da inclusão em sala, e das estratégias pedagógicas que o professor irá adequar a sua turma.

Palavras-chave: Autismo; Avaliação, Inclusão, Aprendizagem.

INTRODUÇÃO

O Transtorno do Espectro Autista (TEA), popularmente conhecido como autismo, é um transtorno no desenvolvimento neurológico, que causa comprometimento nas habilidades de comunicação, social e um comportamento especifico, focado em interesses restritivos,

[16] Larissa Oliveira Truyts é Graduanda do Curso de Pedagogia da Faculdade Inesp

[17] Patricia Renata Anequini Bonilha é Professora da Faculdade Inesp, Especialista em Educação Especial e Psicomotricidade.

alterações sensoriais, como hiper ou hipo sensibilidade e movimentos repetitivos.

Schwartzman (2011), explica déficits qualitativos e quantitativos comportamentais, sociais e de comunicação como as principais características do TEA.Em um espectro, há muitas nuances de transtorno, tornando cada autista tão único quanto os neurotípicos, por isso, o símbolo que representa o TEA é um laço com vários quebra cabeças, que procura criar uma analogia à complexidade e diversidade da deficiência.

Este trabalho propõe discutir o conceito de avaliação de alunos com TEA e as ações que proporcionem a inclusão dos alunos em sala de aula. Para isso, estabeleceu- se como problema de pesquisa: como os professores podem tornar a aprendizagem inclusiva e avaliar o desenvolvimento escolar dos alunos autistas?.

O objetivo geral deste trabalho foi pesquisar estratégias pedagógicas utilizadas nos trabalhos com autistas. Como objetivos específicos pretendeu-se conhecer estratégias pedagógicas que possibilitam uma sala de aula mais inclusiva e, entender como avaliar a aprendizagem destes alunos.

Em um estudo apresentado por Paiva Junior (2020) realizado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), considera a estimativa de que aproximadamente 1% da população mundial esteja dentro do espectro do autismo, a maioria sem diagnóstico ainda, sendo que um terço tenha algum tipo de Deficiência Intelectual (DI). No Brasil, segundo a OMS pode ter mais de 2 milhões de autistas.

Em 27 de dezembro, a Lei nº 12.764, instituiu a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista, que assegura os autistas vários direitos, dentre eles a aprendizagem inclusiva.

Quando se pensa em um aluno autista, se vê a necessidade de uma educação inclusiva, e que no Brasil é uma das maiores dificuldades encontradas em sala de aula, bem como a forma de avaliação da aprendizagem desses alunos.

METODOLOGIA

A metodologia usada para desenvolver esse trabalho é a pesquisa bibliográfica, apoiando-se na legislação vigente, em artigos cientificos e publicações recentes sobre o autismo, inclusão e práticas pedagógicas em sala de aula para alunos comnecessidades

especiais. A partir da pesquisa bibliográfica considerou-se possivel discutir caminhos e técinas para a aprendizagem inclusiva e avaliação pedagógica dos alunos autistas.

Correia (2008) entende que a pesquisa bibliográfica permite a comprensão de umconceito enquanto se realiza um processo de localização de informações, consulta de fontes diversas que proporcionem progredir na investigação de um tema de interesse do pesquisador.

Esta pesquisa nasceu da discussão sobre o tema inclusão na disciplina de Atendimento Educacional Especializado, do curso de Pedagogia. O interesse inicial gerou reflexões e inquietações que mobilizaram o projeto de pesquisa que sustenta esta pesquisa bibliográfica.

REFERENCIAL TEÓRICO

A avaliação é uma etapa do processo de aprendizagem, e não o fim como muitos pensam, ela permite ao professor avaliar os alunos e a si mesmo, possibilitando que a metodologia seja revista e repensada. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDBEN, 1996 s.p.), em seu artigo 24º discorre sobre esse tema: "avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais". A avaliação como muitos educadores aplicam, é a parte finalde um processo de aprendizagem.

> A avaliação deve ser em primeiro lugar (embora não somente) avaliação dos resultados pretendidos. Se não tivermos clareza sobre o que exatamente queremos que os alunos consigam, os objetivos ou resultados serão definidos no final pelo modo como avaliamos. A primeira coisa a ser procurada na avaliação é a coerência com aquilo que se pretendia que os alunos conseguissem. (MORALES, 2003, p. 10)

Os procedimentos de avaliação para alunos com Deficiência Intelectual (DI) devem satisfazer as suas necessidades educacionais. Manchini (2014, p. 34) explica que, ao se avaliar um aluno com deficiência intelectual, deve-se levar em conta toda e cada singularidade do mesmo.

O professor deve conhecer as potencialidades, dificuldades e limitações de seus alunos, para depois realizar o trabalho educacional, em que utilize procedimentos de ensino específicos, que contribuiam para a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos com DI na classe comum.

Loureiro (2020) afirma que os autistas ainda sentem a dificuldade em acompanhar os conteúdos escolares em maior parte, por causa da falta de metodologias adequadas.

Antes de pensar em avaliação, é necessário que o professor procure recursos paratornar a aprendizagem desse aluno com TEA mais efetiva, o que torna primordial que o educador tenha um olhar minucioso para com o aluno e identifique a forma como ele absorve o conhecimento,

seja por meio de uma atividade, jogos ou trabalhos. Neste contexto, Kupfer e Petri (2000, p. 116), afirmam que

> As crianças autistas possuem ilhas de inteligência preservadas, que podem desaparecer caso não as ajudemos a lhes dar sentido. Podem por falta de sentido, direção, porque não são utilizadas para alcançá-las no outro, desaparecer, ou se transformar em estereotipias. Assim, a frequência à escola acaba sendo um instrumento crucial, se não de crescimento, ao menos de conservação da incapacidades jáadquiridas.

Trentin (2013) explica que, é possível pensar que o conhecimento se constrói a partir de estratégias pedagógicas que se preocupam com a singularidade de cada aluno. Segundo Vygotsky (1978 *apud* SANTOS, 2013) o professor deve atuar na Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) do alunos, explicando que esta é a distância entre o nivel de desenvolvimento real – onde os alunos conseguem resolver os problemas sozinhos e o nivel de desenvolvimento potencial – onde ele resolve problemas com a ajuda do professor, entendendo que "cada criança dentro de sala de aula se desenvolve, amadurece e aprende de forma particular, ou seja, atinge expectativas de aprendizagens únicas e que a todo tempo deve ser valorizada e estimulada a atingir níveis cada vez mais elevados" (VYGOTSKY, 1978 *apud* SANTOS, 2013, p.13).

Assim, ao entrar em uma sala de aula, o professor não deve ter em mãos apenas um plano coletivo para avaliar a todos. Há a necessidade de se conhecer cada criança e suas especificidades, o que possibilita a construção de um plano de acompanhamento de seu aprendizagem e as melhores estratégias para auxiliá-la neste processo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As estratégias pedagógicas que os educadores podem usar na aplicação das atividades, devem ser elaboradas e adaptadas de acordo com a necessidade do aluno, facilitando o processo, não fazer comparações com as atividades de outros alunos, mas

avaliar a criança com ela mesma, de acordo com o seu desenvolvimento de forma única, e estabelecer um plano de ensino individualizado.

O professor passa a ser um mediador do conhecimento, que de acordo com Vygotsky *apud* Sforni (2010, s.p.) mediador "é quem ajuda a criança concretizar um desenvolvimento que ela ainda não atinge sozinha. Na escola, o professor e os colegas mais experientes são os principais mediadores."

Segundo Libâneo (2004, p. 5), na tarefa de mediação “o professor se põe entre o aluno e o conhecimento para possibilitar as condições e os meios de aprendizagem, ou seja, as mediações cognitivas”.

É preciso que o professor tenha um olhar atento e sensivel para com seus alunos e em especial para com o aluno com TEA, de acordo com Loureiro (2020, p. 20) “essas crianças pensam de maneira diferente, não porque não são capazes de fazê-lo corretamente, mas porque sua forma de interagis com o mundo e de categorizá-lo não é a mesma que a de outras crianças”

E por se tratar de um espectro, uma atividade em especifica pode não trazer o mesmo resultado para dois alunos com TEA, por isso a extrema importância em se atentar a suas singularidades.

O professor pode se apropriar de algumas estratégias apontadas pela ciência do comportamento, como a comunicação clara, a rotina e o uso de recursos visuais para incluir o aluno autista na sala regular. A forma de ensinar e avaliar depende do olhar atento para o indivíduo, para suas habilidades e dificuldades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Em um cenário promissor, todas as estratégias são um grande avanço para uma aprendizagem de qualidade, porém, ainda encontra-se muitas dificuldades na aplicação da prática. No decorrer dessa pesquisa, pôde-se perceber que não existe uma receita de incluir essas crianças na escola, e não se deve seguir métodos básicos da Concepção Pedagógica Tradicional, já que não há como homogeneizar as turmas e a trata-las dessa forma.

É importante compreender as diferenças e conhecer os alunos, para que assim a turma tenha um desenvolvimento da aprendizagem. Portanto, pode-se entender que uma avaliação justa depende da inclusão em sala, e das estratégias pedagógicas que o professor irá adequar a sua turma. É papel da escola e do professor que a diversidade humana seja reconhecida e respeitada de tal forma que oportunize aos estudantes as metodologias específicas de acordo com suas particularidades e formas de aprender, assim como uma avaliação pedagógica adequada com os objetivos de aprendizado desse aluno. Esse é o primeiro passo para uma sociedade justa e inclusiva.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educaçãonacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 24 out. 2020.

KUPFER, Maria Cristina. M; PETRI, Renata. Por que ensinar a quem não aprende? Estilos da Clínica. São Paulo, vol.5, n.9, 2000. Disponível em:http://pepsic.bvsalud.org/pdf/estic/v5n9/_08.pdf >. Acesso em 19 out. 2020

LIBÂNEO, J. C. A didática e aprendizagem do pensar e do aprender: a Teoria Históricocultural da Atividade e a contribuição de Vasili Davydov. Revista Brasileira e Educação. Rio de Janeiro, n. 27, Set/Out/Nov/Dez 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n27/n27a01.pdf. Acesso em 21 out. 2020

LOUREIRO, Paulo Victor Paula. Tecnologias educacionais e autismo: variáveis que interferem no processo de ensino e aprendizagem. Curitiba: Booknando Livros, 2020.

MANCHINI, Francislayne. Procedimentos pedagógicos para favorecer a inclusão de alunos com deficiência intelectual no ensino regular: um estudo bibliográfico. Disponível em file:///C:/Users/User/Desktop/6semestre/desdo%20teoria%20psicanalit/2014%20FRA NCISL AYNE%20MANCHINI.pdf> Acesso em: 19 set. 2020

MORALES, Pedro SJ. Avaliação escolar: o que é, como faz. São Paulo: Edições Loyola. 2013.

NEUROSABER, Instituto. Como avaliar as aprendizagens dos alunos com deficiência?. Instituto NeuroSaber. Disponivel em <https://institutoneurosaber.com.br/como- avaliar-as-aprendizagens-dos-alunos-com-deficiencia/> Acesso em: 19 set. 2020

PAIVA JUNIOR, Francisco. O que é autismo? Saiba as definições do Transtorno do Espectro do Autismo (TEA). Revista Autismo. Disponível em: <https://www.revistaautismo.com.br/oque-e-autismo/>. Acesso em: 24 out. 2020.

SCHWARTZMAN, José Salomão; ARAÚJO, Ceres Alves de. Transtornos do espectro do autismo. São Paulo: Memnon, 2011.

TRENTIN, V. B. Avaliação da aprendizagem frente a inclusão escolar. Disponível em < https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/7571_4263.pdf> Acesso em: 19 set. 2020.

SANTOS, Neide Pereira. O desenvolvimento intelectual da criança com autismo e o método TEACCH. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade Método de São Paulo, 2013.

SFORNI, M. S. de F. Aprendizagem e desenvolvimento: o papel da mediação. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a prendiz agem_desenvolvimento_papel_mediacao.pdf Acesso em 20 out. 2020

AS TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Jaqueline Cristina do Nascimento Longo[18]
Andreia Zanelato Guerra e Souza[19]
Regina Correa de Moraes[20]

RESUMO

É notável que os pequenos negócios são os que mais sofrem em períodos de crises, e que possuem a maior taxa de falência no mercado. Para isso o planejamento estratégico dentro das empresas vem se mostrando uma importante ferramenta no auxílio de os setores, desde entender quem são seus concorrentes com aplicação das forças de Porter, até mesmo como o produto que é oferecido se comporta diante do mercado com a matriz BCG. O empreendedorismo no Brasil e no mundo passa por mudanças constantes o que evidencia cada vez mais a relevância para as organizações se planejar estrategicamente, utilizando de ferramentas administrativas visando estar preparada para a volatilidade do mercado evitando os piores cenários. Identificando quais são as necessidades para se manter no mercado atual, e apresentar soluções que visem o lucro e melhora na qualidade do trabalho. A pesquisa será realizada com base em livros acadêmicos, artigos científicos e sites, que tem o tema como base para usar como exemplo de como fazer planejamento estratégico e de como não fazer.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Pequenas Empresas; Falência; Soluções.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil é destaque nos últimos tempos, afinal, não é difícil encontrar novas empresas ou novos comércios abrindo às portas constantemente, uns por necessidade pois o país há algum tempo passa por crises na falta de oferta de emprego, então abrir uma empresa torna uma opção para quem não tem emprego formal, ou mesmo pela veia de

[18] Jaqueline Cristina do Nascimento Longo é Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade INESP,
[19] Andreia Zanelato Guerra e Souza é Graduada em Letras. Pós em Didática do Ensino Superior,
[20] Regina Correa de Moraes é Graduada em Administração de Empresas. Pós-graduada em Comércio Exterior e Negociação Internacional.

Artigo: As Técnicas de Planejamento Estratégico e a Administração de Pequenas Empresas. Págs. 125 – 138
Autor: Jaqueline Cristina do Nascimento Longo; Andreia Zanelato Guerra de Souza; Regina Correa de Moraes.

empresário que a pessoa tem, contribuem para o surgimento de novas pequenas empresas. Para isso o planejamento estratégico é essencial para que um negócio esteja preparado para

qualquer imprevisto que a empresa venha a ter, assim a empresa estará pronta para tomar decisões, caso aconteça algo que ameace seu negócio.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa de auxílio para gerir e ajudar nas tomadas de decisões, para que ele possa ser eficiente é necessário que o gestor, possua um conhecimento amplo do funcionamento do seu negócio.

A busca dos empresários é construir um negócio sólido para se manter no mercado, porém muitos visam apenas a oportunidade de oferta para atender a demanda sem ao menos um planejamento para seu negócio, com isso muitas empresas de pequeno porte acabam quebrando em poucos meses.

A falta de visão estratégica de alguns gestores, acabam afetando negativamente seu negócio, dados de uma pesquisa realizada pelo site Mercado e Consumo no ano de 2019, demonstra que o ramo que decreta mais falência é o de pequenos negócios que soma mais de 94,2%, e 93,6% pedem recuperação judicial, que só prova o quanto o planejamento estratégico é importante, para a sobrevivência no mundo dos negócios. (MERCADO DE CONSUMO, 2020, *ONLINE*)

Desta forma o presente trabalho vem expor os benefícios do planejamento estratégico para as pequenas empresas.

Este artigo tem como objetivo principal analisar a importância de se aplicar a empresa de pequeno porte o planejamento estratégico. Os objetivos específicos da pesquisa são, identificar do que se trata às pequenas empresas e como elas se comportam e explorar as técnicas de planejamento estratégico mais fáceis de serem aplicadas.

Como método de pesquisa o artigo contará com artigos científicos publicados, livros e sites com relação ao tema da pesquisa para o embasamento teórico do mesmo, atentando-se aos dados mais recentes publicados.

As pequenas empresas e o planejamento estratégico.

O valor das pequenas empresas na sociedade é notório, tanto no contexto, econômico quanto político em qualquer país do planeta. No Brasil o papel das pequenas empresas é de uma

importância muito grande, já que elas representam a maior parte do mercado e tendo em vista que esse setor é o maior responsável pela geração de emprego no nosso país.

Com o boom da globalização, grandes empreendimentos mundiais, buscando acelerar suas produções e resultados, a mão de obra humana acabou sendo substituída por equipamentos de alta tecnologia, que só alavancou a taxa de desemprego, que não só é maior devido a absorção dessa mão de obra pelas pequenas empresas.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2020, online) existem atualmente por volta de 19.209,508 de empresas registradas, dessas praticamente 10 (dez) milhões são Empresas de Pequeno Porte (EPP) ou Micro Empresa Individual, significando mais da metade dos CNPJ do país. Neste contexto é possível analisar que, a grande maioria dos empregos estão alocados em pequenas empresas e não nas grandes e multinacionais. Isso acaba por ser preocupante, pois a maioria de empresas falidas são desse grupo, o que pode vir afetar diretamente a economia do país. Diversos são os motivos para esse fechamento, pode ser dificuldade de conhecer o mercado em que atua, ou mesmo questões de má administração, sendo importante para o pequeno empreendedor um planejamento estratégico como uma ferramenta no auxílio administrativo. Empiricamente é possível notar que muitos pequenos empresários não avaliam como importante a aplicação de ferramentas administrativas em seus negócios.

Segundo Ansoff (1990),

> Somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

De acordo com Ferro (2019 p.8) apud. Andreuzza (2012 p.5)

> A história do planejamento estratégico passa pela atuação do Estado, particularmente do estamento militar, que a partir de estratégias pré-definidas estabelecia planos que se transformavam em ações no teatro de operações. Da Era da Bíblia à Era Digital há certos princípios de planejamento que permanecem constantes. Um dos grandes autores do tema foi Sun Tzu, que viveu na China na época dos “Reinos Combatentes” entre 400 e 320 a.C e teria sido comandante do Rei Holu, do Estado de Wu, no centro-leste da China. Sun Tzu dedica parcela importante de sua obra ao estudo e aplicação das

> informações e de planejamento (...) A revolução industrial produziu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. As relações de produção foram modificadas e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia exponencialmente. Neste contexto, entre o final do século XIX atéa década de 20 do século passado tivemos vários autores com trabalhos expressivos acadêmicos ou não que influenciaram o modo de gerir as empresas e instituições, o que sem dúvida estimulou o uso do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão.

No Brasil o assunto tomou força após segunda guerra passado, uma experiência razoável em matéria de planejamento governamental.

A estratégia e mais diretamente o planejamento estratégico entraram definitivamente na agenda das empresas no século XXI. Um dos mais respeitados autores é Michael Porter, considerado a maior autoridade mundial em estratégia competitiva. É autor dos maiores *best-sellers* internacionais na área, entre os quais se destacam: Vantagem Competitiva, Estratégia Competitiva, A Vantagem Competitiva das Nações, *On competition* e, mais recentemente, *Redefining Health Care* que está revolucionando a gestão da saúde em todo o mundo.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que contribui para qualquer tipo de empresa seja de pequeno porte ou grandes empreendimentos, ele auxilia tomadas de decisões, estabelece doutrinas e métodos a serem seguidos com o objetivo de obter resultados pré-estabelecidos de forma eficiente e a um custo razoável, visando lucro.

Todo objetivo de um empresário ao abrir uma empresa, é crescer, ser competitivo no mercado, gerar lucro e ser referência na sua área de atuação. Por isso o planejamento estratégico é um fator importante nesse objetivo, proporciona sustentação metodológica para estabelecer melhor direção a seguir.

Um problema é que muitas empresas que iniciam seus trabalhos observam uma oportunidade de mercado, e não estabelece objetivo, não conhecem ou entendem o ramo em que está entrando, o que resulta em muitas vezes fracasso. Por isso um planejamento estratégico vem com a função para evitar isso.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”

Ainda no sentido de conceituar o planejamento estratégico, segundo Souza e Marcelino (2016, p.458) apud. (*Hayes et al*., 2008, p. 57) o planejamento estratégico é:

> [...] um conjunto de metas, políticas e restrições autoimpostas que descrevem como a organização planeja dirigir e desenvolver todos os recursos investidos na produção para melhor cumprir (e possivelmente redefinir) sua missão. No caso de uma organização de negócios, essa missão geralmente é expressa em termos de sobrevivência, rentabilidade e crescimento e é posta em prática na tentativa de diferenciar a empresa dos seus concorrentes.

A importância do planejamento estratégico

É comum pensar que planejamento estratégico só deve ser feito para empresas de grande porte, muito pelo contrário, isso se faz necessário em todo tipo de organização, grande, médio e pequeno porte, planejar e se adaptar às situações do ambiente que está sempre mudando.

A elaboração de um plano estratégico não deve ser incumbido para uma só pessoa ou funcionário ter que realizar, pelo contrário deve se levar em conta o coletivo, todos que atuam no negócio, empresa devem ser ouvidos, saber o que cada integrante do projeto pensa e como age, torna mais eficaz o planejamento, e tomadas de decisão serão tomadas com a maior informação possível.

De acordo com Rovina (2019, *online*)

> O objetivo do planejamento estratégico é garantir que os esforços da organização valeram a pena.(...) O planejamento estratégico resume o propósito da organização porque mostra tanto o presente como o futuro, bem como as relações entre eles: Presente: definir o que a empresa é. Futuro: o quea empresa deseja ser daqui a alguns anos e aonde quer chegar. O caminho do presente até chegar ao futuro: o que precisa ser feito para chegar na visão de futuro. Alinhamento sobre o caminho: definir a função de todos envolvidos, saber o que cada um faz na empresa é essencial para se atingir as metas. Comtodos esses pontos muito bem definidos é necessário que todos os níveis do negócio se façam cientes, do CEO ao estagiário, somente com essa visão bem implantada no contexto da empresa, que os resultados serão bem aproveitados.

Kotler (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: "O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente".

Os maiores obstáculos para os pequenos empresários, conseguirem manter e prosperar no seu ramo de atuação, é a dificuldade em captar clientes, concorrência forte, mão de obra especializada e alta taxa tributária, o Brasil é conhecido como um dos maiores índices de impostos do mundo, que só prejudica o fortalecimento do setor.

> De acordo com Fonseca (2015, *online*) Descontrole no planejamento, nas contas, no atendimento, na equipe e no próprio equilíbrio emocional do empreendedor: a má gestão do negócio pode gerar todos esses problemas dentro da sua empresa. A principal razão para esse erro não é falta de entusiasmo, mas sim de conhecimento.

Essas informações nos mostram claramente a importância do planejamento estratégico como uma parte constante da administração dos negócios. Principalmente quando se fala das micro e pequenas empresas (MPEs) que dependem ainda mais de decisões acertadas para continuar se desenvolvendo.

Para Alliano (2019, p.5) apud. Teixeira e Barbosa (2003)

> Estabelecer estratégias é fundamental a pequena empresa para que ela possa adquirir potencial competitivo e tenha forças para sobreviver ao ambiente inconstante dos negócios, sempre em mutação. O objetivo das pequenas empresas está atrelado a exigências imediatas do mercado e carece de visão futura. Dessa forma, o planejamento garante que as empresas não se tornem reféns das oscilações do meio onde está inserida, antecipando-se as mudanças e assim garantindo a sua existência.

O ramo de negócios é extremamente competitivo, portanto, é de suma importância não só conhecer aquilo que se faz ou vende, mas também saber administrar com um plano de negócio.

Portanto, com a aplicação do Planejamento Estratégico é possível ter uma amplitude comrelação ao: Cliente - Dar valor ao Feedback do cliente, em outras palavras ouvir mais o cliente. Marketing - De que forma serão utilizadas estratégias de Marketings. Receita X Despesa -

Acompanhamento da evolução da receita e despesa (com isso é possível identificar queda de arrecadação no caixa bem como identificar os gastos da empresa).

Ressalta-se ainda que, outra grande falha é achar que tocar um negócio é somente ter controle dos lucros, muito pelo contrário, se não se tem um conhecimento amplo do que foi citado acima, em um momento de crise não vai saber aplicar uma estratégia para salvar seu negócio.

Os grandes afetados são os pequenos e médios negócios, em um momento como este, muitos já fecharam as portas, causando uma avalanche de desemprego e um alto índice de decréscimo a economia.

Aprender com erros, é importante para evoluir estratégias e pensar de forma diferente, para que assim obter resultados satisfatórios, para todos. “O planejamento não é apenas importante na abertura do empreendimento, ele também é necessário durante toda a vida da empresa.” (PAREDES, *online*)

Para Fernandes (2015) um gestor inteligente, sabe como motivar todos setores, para obter resultado, e um planejamento tático, possui um enfoque mais em cada setor individualmente, onde cada

recurso do projeto é destinado de forma eficiente em cada área do negócio. As ações são traçadas pelo nível tático atingindo objetivos estratégicos, partes homogêneas e que possuem detalhes para seu desenvolvimento, sendo prazos, seguir procedimentos. Normalmente são prazos mais curtos de metas a serem atingidas, que ao final de todas as metas, se obtém resultados.

Ferramentas para ajudar no planejamento

Planejar não é uma tarefa simples, tanto para um pequeno empreendimento com poucos funcionários, quanto para uma multinacional. A quantidade de aspectos a serem levados em consideração para elaborar um bom projeto, tal feito não se faz da noite para o dia e é necessário dispor de um certo tempo para ter tudo concluído, com isso hoje existem ferramentas que foramcriadas para auxiliar no trabalho de planejar, e tornar mais fácil a vida dos envolvidos nos projetos.

Importante, para a empresa ter um bom planejamento é essencial ter uma base forte e bem definida, uma cultura organizacional coerente e ético de acordo com sua essência. Embora empiricamente alguns dos pequenos empresários não se utilizem de ferramentas administrativas, é de suma importância que todas as empresas definem sua missão no mercado, sua visão de mercado e seus valores, dessa forma facilita com que o cliente conheça melhor o negócio aproximando o vínculo empresa cliente. Possuir uma missão, ou seja, definir onde o negócio deve chegar é importante, para o planejamento, saber as necessidades básicas do negócio, que é público alvos, e ter em mente o impacto que seu negócio causa na sociedade, deve ser levado em consideração para tal planejamento.

Para Nakagawa (*online, 2020*),

> a Visão da empresa é compreender a organização, e determinar onde a empresa quer chegar é a visão empreendedora, que auxilia onde a empresa deve ir. Os Valores significam possuir uma crença em suas escolhas, no qual se sustente suas decisões, fazendo com que o andamento da empresa seja mais fluido e os resultados sejam satisfatórios e a "Missão: É o propósito de a empresa existir."

Uma ferramenta que é bastante conhecida pelos administradores, prática na hora da aplicação e ajuda muito o planejamento estratégico é a análise SWOT. O significado de palavra é formado pelas iniciais *Strengths* (força), *Weekness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidade) e *Threats* (ameaças). Também conhecida como FOFA esta análise é de fácil aplicação pois pode ser realizada em diversos níveis de uma organização, independente do seu tamanho; formando um quadro com as quatro grandezas da ferramenta é possível que empiricamente uma pessoa o preencha de acordo com a informação que deseja obter.

Figura 1 - ANÁLISE *SWOT*



Fonte: blog.iset.com.br

Conforme ilustrado acima, levando em consideração informações do ambiente interno, que são aqueles que giram dentro da organização e externo os de fora da organização, que provavelmente a empresa precisará se adaptar para atender. A análise *SWOT* pode por exemplo ser aplicada antes de lançar um novo produto, entendendo a capacidade de produção como uma força e o *know how como* uma fraqueza sobre esse novo produto, identificar como oportunidade caso seja algo inovador, porém saber lidar com a aceitação do público, assim buscando como aperfeiçoar sempre o ambiente organizacional, através de estratégias competitivas de acordo com esses dados coletados.

Outra ferramenta que pode auxiliar no planejamento estratégico é a análise das 5 forças de Porter, nela são aplicadas 5 perguntas, cada um referente a uma força que faz refletir sobre como a empresa deve se planejar frente aos concorrentes. Essa ferramenta foi desenvolvida por Michael Porter no ano de 1979 e desde então tornou-se um clássico para a administração de empresas

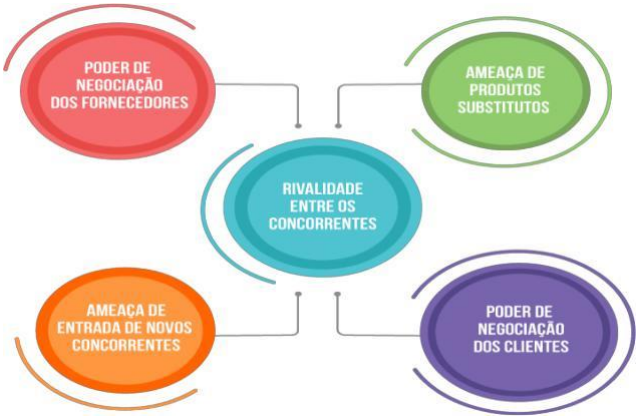
De acordo com Nakagawa (*online*, 2020) às cinco perguntas são:

> Como é a rivalidade entre os concorrentes? É preciso entender quem são seus concorrentes diretos no momento. Nem sempre empresas que vendem o mesmo produto concorrem diretamente. 2. Quais são os produtos e serviços substitutos? Um dos maiores erros que um empreendedor pode cometer é entender que se seu produto é inovador, ele não tem concorrente. Por mais inédito que ele seja, se ele resolve um problema existente, já deve haver outras formas, pelo menos em parte, de solucionar a mesma questão. 3. Qual é o poder de barganha dos fornecedores? Se sua empresa depende de poucos fornecedores
> - sobretudo se o fornecimento for de algo raro e difícil de encontrar -, ficará à mercê das decisões deles sobre preços, prazos e níveis de qualidade. 4. Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes? Para um empreendedor de primeira viagem ou de uma empresa de pequeno porte, é difícil responder a esta

> questão. Mas desde o início do negócio é preciso pensar em criar barreiras de entrada. 5. Qual é o poder de barganha dos clientes? No início, esta força fazia mais sentido para empresas que vendiam para um número reduzido de clientes, que tinham um grande poder de negociação com a empresa.

O autor completa que depois de analisadas e respondidas essas questões a organização devem então se posicionar com a finalidade de ganhar mercado em relação às suas concorrentes. (Nakagawa *online*, 2020)

Figura 2 - AS FORÇAS DE PORTER



Fonte: ANDRADE, 2017, *online*.

Outra ferramenta de fácil aplicação é a matriz BCG, essa ferramenta tem um funcionamento

parecido com a análise *SWOT*, porém dessa vez visa colocar em evidência os produtos oferecidos pela organização. Dividida em quatro grupos a matriz BCG é formada por: Ponto de interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e o Abacaxi.

De acordo com Zin et al. (2018, p. 828) apud. Kotler e Keller (2016) os significados de cada grupo são

> Ponto de interrogação: refere-se a produtos ou negócios que operam em mercados de alto desenvolvimento, porém com baixas participações relativas. (...) Estrela: ocorre quando os produtos ou negócios considerados pontos de interrogação tornam-se bem-sucedidos. (...) Vaca leiteira: ocorre quando a taxa de crescimento de mercado começa a cair de forma significativa, porém, o produto ou o negócio apresenta elevada participação relativa no mercado. (...) Abacaxi: são aqueles produtos ou negócios com baixa participação relativa em mercados de pouco crescimento.

Ainda sobre os estudos de Zin et al. (2018) existe a possibilidade de todos os produtos da empresa passar por esse ciclo como também fazer parte de apenas um dos grupos apontados. Essa ferramenta possibilita assim direcionar quais os produtos são mais rentáveis para a empresa e quais precisam de mais esforços ou mesmo deixá-los de produzir.

Figura 3 - MATRIZ BCG:



Fonte: SANTOS (2018, *online.)*

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Este trabalho mostrou os benefícios que o planejamento estratégico pode fazer para pequenas, médias e grandes negócios, dando um enfoque na história, onde essa ideia começou a ser desenvolvida, se não fosse a guerra, talvez não teríamos essa ferramenta hoje em dia, esse conceito foi tão empregado na guerra para que os exércitos alcançassem o objetivo que após o fim do conflito, tornou se popular no ramo dos negócios.

O alto número de empreendimentos que fecham as portas, por diversos motivos, alguns deles poderia ser evitado com planejamento estratégico, que nada mais é que um conjunto de diretrizes que coordenam um projeto/negocio, visando um resultado desejado, para tal feito existem regras e métodos a serem utilizados, onde um empreendedor deve se ater, para se manter no mercado, que está sempre em mudanças, e o planejamento ao contrário do que se pensa, onde é algo que está fixo, é um grande aliado nas mudanças de mercado, direcionando os recursos necessários nas áreas certas para se obter um resultado ideal. Os obstáculos enfrentados por qualquer empresário são grandes em qualquer ramo de negócios, desde grande concorrência a impostos extremamente altos, só dificultam o sonho do empreendedor de ter umnegócio rentável, gerando empregos e fomentando a economia.

Por isso com o planejamento estratégico, tem enorme peso no sucesso do negócio, ter uma missão definhada, visão empreendedora, e valores nas tomadas de decisões, são pilares para um bom negócio.

Existe no mercado ferramentas que foram criadas para facilitar o trabalho do gestor, na elaboração do planejamento já que é uma tarefa dispendiosa e ajuda acelerar o trabalho, como ferramenta *swot,* 5 forças de Porter, matriz bcg, são todos ferramentas que um empresário bem informado, utiliza para aumentar seu espaço no seu ramo de atuação.

Por fim um bom negócio se define com um bom planejamento estratégico, um grupo bem empenhado, e capacidade de adaptação a qualquer situação que o ambiente ao que está inserido, seja feita de forma eficiente e coesa, com isso se tem um bom resultado e a economia se mantém forte.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Luiza. ÀS 5 FORÇAS DE PORTER - SITEWARE. Nov. 2017, online

disponível em: https://www.siteware.co.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/ acesso em 19/04/2020.

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. *Planejamento estratégico*. Sagres: política e gestão estratégica aplicada, Paraná. 2012. Disponível em: <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>. Acesso em: 17/04/2020.

ALLIANO, Glauce Cristina. CAITANO, Katia. FORMIGONI, Alexandre. BAPTISTA, José Abel de Andrade. NOVAIS, Rosana Aparecida Bueno de. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA NAS PEQUENAS E MICROEMPRESAS - X FATECLOG - LOGÍSTICA 4.0 & A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO. 2019, *online* disponível em: http://fateclog.com.br/anais/2019/O%20PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20

COMO%20FERRAMENTA%20DE%20SOBREVIV%C3%8ANCIA%20NAS%20PEQUENAS%20E%20MICROEMPRESAS.pdf acesso em 21/05/2020

BARBOSA, Emerson Rodrigues. BRONDANI, Gilberto. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. Revista Eletrônica de Contabilidade UFSM, vol. 1 n.2 DEZ/2004 - FEV/2005. *Online,* disponível em: http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrategico_Organizacional.pdf acesso em: 18/04/2020

COSTA, Rodrigo Morem da; HENKIN, Hélio. Estratégias competitivas e desempenho da indústria automobilística no Brasil. Econ. soc., Campinas, v. 25, n. 2, p. 457-487, agosto de 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182016000200457&lng=en&nrm=iso>. acesso em 21/05/2020

DATA SEBRAE - INDICADORES. Online disponível em: https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/ acesso em: 19/04/2020

ENDEAVOR - 6 Ferramentas para fazer seu Planejamento Estratégico em 2017. *Online,* disponível em: https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/ferramentas-planejamento- estrategico/ acesso em: 17/04/2020.

FERNANDES, Daniel. 5 passos para criar um Planejamento Estratégico para sua empresa, 2015, online, disponivel em: https://www.treasy.com.br/blog/5-passos-para-criar-um- planejamento-estrategico-para-sua-empresa acesso em 21/05/2020

FERRO, Yara Rodrigues. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL, Mato Grosso do Sul, 2019, disponível em: http://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-NA-

ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-2019.pdf. Acesso em 17/04/2020

FONSECA, Mariana. 12 erros de gestão que acabam com seu negócio, Revista Exame.com, *online*, 2015 disponivel em: https://exame.abril.com.br/pme/12-erros-de-gestao-que-acabam- com-seu-negocio/ acesso em: 17/04/2020

MIRANDA, Andrea Nataly Aguilar de; RIBEIRO, Hélio Alessandro. A Importância do Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo Número IV Jul-dez 2011. Online, disponível em: https://br.librosintinta.in/biblioteca/pdf/BcFBDoAwCATAH8HB2IO_wbJpSRogbY0-35m-d17MiWmhVmNRxWoEfeiebK74KHtyw9oSgDd4l2nCMrfVAdZ4fYQonweX8gM,.htx acesso em 19/04/2020.

PAREDES, Breno. Os 8 principais Erros de Gestão cometidos pelas micro e pequenas empresas. Cysneiros Consultores e Associados, *online* disponível em:https://cysneiros.com.br/os-8-principais-erros-de-gestao-nas-mpes/ acesso em: 17/04/2020

PEREIRA, Paulo Teixeira do Valle. Planejamento estratégico para pequenas empresas. Online, publicado em fev. 2018. disponível em: https://blog.sebrae-sc.com.br/planejamento- estrategico-pequenas-empresas/ acesso em: 18/04/2020

SANTOS, Marcelo dos. Matriz BCG e contabilidade: veja por que essa combinação dá certo. Conta Azul, abr. 2018, online, disponível em: https://contadores.contaazul.com/blog/matriz- bcg-contabilidade acesso em 21/04/2020

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 6 ferramentas parao planejamento estratégico da sua empresa. *online disponivel* em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento- estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD acesso em: 17/04/2020

SOUZA, João Victor Paiva de. Planejamento estratégico: o que é, como fazer e benefícios esperados. *Online,* publicado em jan. 2016. Disponivel em: https://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/gestao-empresarial/planejamento-estrategico-o-que-e-c omo-fazer-beneficios/?gclid=CjwKCAjw7e_0BRB7EiwAlH-goM- i2h3Y4Ltd6xRJ0P3KvlSC-YJf_nKk8yby73QxC6Qegl5PqognlhoCYCQQAvD_BwE acesso em: 18/04/2020

SOUZA, Fabiana Alves de. MARCELINO, Lincoln. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA DAS FORMAS DE ADEQUAR UMA EMPRESA PARA O FUTURO. INESUL, Londrina, PR, 2018, *Online*. disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_62_1553111960.pdf acesso em 19/04/2020

SILVA, Maria Daiane Santos. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE. *Online,* publicado em set. 2016. disponivel em:

https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para- empresas-de-pequeno-porte acesso em 18/04/2020

ZIN, Roque Alberto; BOMBANA, Ligia Pichetti; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Avaliação das equipes de vendas de duas empresas com a matriz BCG utilizando lucro e margem de contribuição. Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 4, p. 826-838, DEZ. 2018 . disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018000400826&lng=en&nrm=iso>. acesso em 19/04/2020

APRENDIZAGEM INCLUSIVA E AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA DE ALUNOS AUTISTAS

Larissa Oliveira Truyts[21]

Patricia Renata Anequini Bonilha[22]

RESUMO

O Transtorno do Espectro Autista (TEA), conhecido como autismo, é um transtorno no desenvolvimento neurológico. Este trabalho propõe discutir o conceito de avaliação desse público e ações que proporcionem a inclusão dos alunos em sala de aula. Estabeleceu-se como problema de pesquisa: "como os professores podem tornar a aprendizagem inclusiva e avaliar o desenvolvimento escolar dos alunos autistas?". Traçou-se como objetivos pesquisar estratégias pedagógicas que possibilitam uma sala de aula inclusiva e como avaliar a aprendizagem destes alunos. A metodologia usada é a pesquisa bibliográfica, apoiando-se na legislação vigente, em artigos cientificos e publicações recentes sobre o autismo, inclusão e práticas pedagógicas em sala de aula para alunos com necessidades especiais. A avaliação é uma etapa do processo de aprendizagem que permite ao professor avaliar os alunos e a si mesmo, possibilitando que a metodologia seja revista e repensada. Portanto, pode-se entender que uma avaliação justa depende da inclusão em sala, e das estratégias pedagógicas que o professor irá adequar a sua turma.

Palavras-chave: Autismo; Avaliação, Inclusão, Aprendizagem.

INTRODUÇÃO

O Transtorno do Espectro Autista (TEA), popularmente conhecido como autismo, é um transtorno no desenvolvimento neurológico, que causa comprometimento nas habilidades de comunicação, social e um comportamento especifico, focado em interesses restritivos, alterações sensoriais, como hiper ou hipo sensibilidade e movimentos repetitivos.

Schwartzman (2011), explica déficits qualitativos e quantitativos comportamentais, sociais e de comunicação como as principais características do TEA.Em

[21] Larissa Oliveira Truyts é Graduanda do Curso de Pedagogia da Faculdade Inesp.

[22] Patricia Renata Anequini Bonilha é Professora da Faculdade Inesp, Especialista em Educação Especial e Psicomotricidade.

um espectro, há muitas nuances de transtorno, tornando cada autista tão único quanto os neurotípicos, por isso, o símbolo que representa o TEA é um laço com vários quebra cabeças, que procura criar uma analogia à complexidade e diversidade da deficiência.

Este trabalho propõe discutir o conceito de avaliação de alunos com TEA e as ações que proporcionem a inclusão dos alunos em sala de aula. Para isso, estabeleceu- se como problema de pesquisa: como os professores podem tornar a aprendizagem inclusiva e avaliar o desenvolvimento escolar dos alunos autistas?.

O objetivo geral deste trabalho foi pesquisar estratégias pedagógicas utilizadas nos trabalhos com autistas. Como objetivos específicos pretendeu-se conhecer estratégias pedagógicas que possibilitam uma sala de aula mais inclusiva e, entender como avaliar a aprendizagem destes alunos.

Em um estudo apresentado por Paiva Junior (2020) realizado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), considera a estimativa de que aproximadamente 1% da população mundial esteja dentro do espectro do autismo, a maioria sem diagnóstico ainda, sendo que um terço tenha algum tipo de Deficiência Intelectual (DI). No Brasil, segundo a OMS pode ter mais de 2 milhões de autistas.

Em 27 de dezembro, a Lei nº 12.764, instituiu a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista, que assegura os autistas vários direitos, dentre eles a aprendizagem inclusiva.

Quando se pensa em um aluno autista, se vê a necessidade de uma educação inclusiva, e que no Brasil é uma das maiores dificuldades encontradas em sala de aula, bem como a forma de avaliação da aprendizagem desses alunos.

METODOLOGIA

A metodologia usada para desenvolver esse trabalho é a pesquisa bibliográfica, apoiando-se na legislação vigente, em artigos cientificos e publicações recentes sobre o autismo, inclusão e práticas pedagógicas em sala de aula para alunos comnecessidades especiais. A partir da pesquisa bibliográfica considerou-se possivel discutir caminhos e técinas para a aprendizagem inclusiva e avaliação pedagógica dos alunos autistas.

Correia (2008) entende que a pesquisa bibliográfica permite a comprensão de um conceito enquanto se realiza um processo de localização de informações, consulta de fontes diversas que proporcionem progredir na investigação de um tema de interesse do pesquisador.

Esta pesquisa nasceu da discussão sobre o tema inclusão na disciplina de Atendimento Educacional Especializado, do curso de Pedagogia. O interesse inicial gerou reflexões e inquietações que mobilizaram o projeto de pesquisa que sustenta esta pesquisa bibliográfica.

REFERENCIAL TEÓRICO

A avaliação é uma etapa do processo de aprendizagem, e não o fim como muitos pensam, ela permite ao professor avaliar os alunos e a si mesmo, possibilitando que a metodologia seja revista e repensada. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDBEN, 1996 s.p.), em seu artigo 24º discorre sobre esse tema: "avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais". A avaliação como muitos educadores aplicam, é a parte finalde um processo de aprendizagem.

> A avaliação deve ser em primeiro lugar (embora não somente) avaliação dos resultados pretendidos. Se não tivermos clareza sobre o que exatamente queremos que os alunos consigam, os objetivos ou resultados serão definidos no final pelo modo como avaliamos. A primeira coisa a ser procurada na avaliação é a coerência com aquilo que se pretendia que os alunos conseguissem. (MORALES, 2003, p. 10)

Os procedimentos de avaliação para alunos com Deficiência Intelectual (DI) devem satisfazer as suas necessidades educacionais. Manchini (2014, p. 34) explica que, ao se avaliar um aluno com deficiência intelectual, deve-se levar em conta toda e cada singularidade do mesmo.

O professor deve conhecer as potencialidades, dificuldades e limitações de seus alunos, para depois realizar o trabalho educacional, em que utilize procedimentos de ensino específicos, que contribuiam para a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos com DI na classe comum.

Loureiro (2020) afirma que os autistas ainda sentem a dificuldade em acompanhar os conteúdos escolares em maior parte, por causa da falta de metodologias adequadas.

Antes de pensar em avaliação, é necessário que o professor procure recursos paratornar a aprendizagem desse aluno com TEA mais efetiva, o que torna primordial que o educador tenha um olhar minucioso para com o aluno e identifique a forma como ele absorve o conhecimento, seja por meio de uma atividade, jogos ou trabalhos. Neste contexto, Kupfer e Petri (2000, p. 116), afirmam que

> As crianças autistas possuem ilhas de inteligência preservadas, que podem desaparecer caso não as ajudemos a lhes dar sentido. Podem por falta de sentido, direção, porque não são utilizadas para alcançá-las no outro, desaparecer, ou se transformar em estereotipias. Assim, a frequência à escola acaba sendo um instrumento crucial, se não de crescimento, ao menos de conservação da incapacidades jáadquiridas.

Trentin (2013) explica que, é possível pensar que o conhecimento se constrói a partir de estratégias pedagógicas que se preocupam com a singularidade de cada aluno. Segundo Vygotsky (1978 *apud* SANTOS, 2013) o professor deve atuar na Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) do alunos, explicando que esta é a distância entre o nivel de desenvolvimento real – onde os alunos conseguem resolver os problemas sozinhos e o nivel de desenvolvimento potencial – onde ele resolve problemas com a ajuda do professor, entendendo que "cada criança dentro de sala de aula se desenvolve, amadurece e aprende de forma particular, ou seja, atinge expectativas de aprendizagens únicas e que a todo tempo deve ser valorizada e estimulada a atingir níveis cada vez mais elevados" (VYGOTSKY, 1978 *apud* SANTOS, 2013, p.13).

Assim, ao entrar em uma sala de aula, o professor não deve ter em mãos apenas um plano coletivo para avaliar a todos. Há a necessidade de se conhecer cada criança e suas especificidades, o que possibilita a construção de um plano de acompanhamento de seu aprendizagem e as melhores estratégias para auxiliá-la neste processo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As estratégias pedagógicas que os educadores podem usar na aplicação das atividades, devem ser elaboradas e adaptadas de acordo com a necessidade do aluno, facilitando o processo, não fazer comparações com as atividades de outros alunos, mas

avaliar a criança com ela mesma, de acordo com o seu desenvolvimento de forma única, e estabelecer um plano de ensino individualizado.

O professor passa a ser um mediador do conhecimento, que de acordo com Vygotsky *apud* Sforni (2010, s.p.) mediador "é quem ajuda a criança concretizar um desenvolvimento que ela ainda não atinge sozinha. Na escola, o professor e os colegas mais experientes são os principais mediadores."

Segundo Libâneo (2004, p. 5), na tarefa de mediação "o professor se põe entre o aluno e o conhecimento para possibilitar as condições e os meios de aprendizagem, ou seja, as

mediações cognitivas".

É preciso que o professor tenha um olhar atento e sensivel para com seus alunos e em especial para com o aluno com TEA, de acordo com Loureiro (2020, p. 20) "essas crianças pensam de maneira diferente, não porque não são capazes de fazê-lo corretamente, mas porque sua forma de interagis com o mundo e de categorizá-lo não é a mesma que a de outras crianças"

E por se tratar de um espectro, uma atividade em especifica pode não trazer o mesmo resultado para dois alunos com TEA, por isso a extrema importância em se atentar a suas singularidades.

O professor pode se apropriar de algumas estratégias apontadas pela ciência do comportamento, como a comunicação clara, a rotina e o uso de recursos visuais para incluir o aluno autista na sala regular. A forma de ensinar e avaliar depende do olhar atento para o indivíduo, para suas habilidades e dificuldades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário promissor, todas as estratégias são um grande avanço para uma aprendizagem de qualidade, porém, ainda encontra-se muitas dificuldades na aplicação da prática. No decorrer dessa pesquisa, pôde-se perceber que não existe uma receita de incluir essas crianças na escola, e não se deve seguir métodos básicos da Concepção Pedagógica Tradicional, já que não há como homogeneizar as turmas e a trata-las dessa forma.

É importante compreender as diferenças e conhecer os alunos, para que assim a turma tenha um desenvolvimento da aprendizagem. Portanto, pode-se entender que uma avaliação justa depende da inclusão em sala, e das estratégias pedagógicas que o professor irá adequar a sua turma.

É papel da escola e do professor que a diversidade humana seja reconhecida e respeitada de tal forma que oportunize aos estudantes as metodologias específicas de acordo com suas particularidades e formas de aprender, assim como uma avaliação pedagógica adequada com os objetivos de aprendizado desse aluno. Esse é o primeiro passo para uma sociedade justa e inclusiva.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 24 out. 2020.

KUPFER, Maria Cristina. M; PETRI, Renata. Por que ensinar a quem não aprende? Estilos da Clínica. São Paulo, vol.5, n.9, 2000. Disponível em:http://pepsic.bvsalud.org/pdf/estic/v5n9/_08.pdf >. Acesso em 19 out. 2020

LIBÂNEO, J. C. A didática e aprendizagem do pensar e do aprender: a Teoria Históricocultural da Atividade e a contribuição de Vasili Davydov. Revista Brasileira e Educação. Rio de Janeiro, n. 27, Set/Out/Nov/Dez 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n27/n27a01.pdf. Acesso em 21 out. 2020

LOUREIRO, Paulo Victor Paula. Tecnologias educacionais e autismo: variáveis que interferem no processo de ensino e aprendizagem. Curitiba: Booknando Livros, 2020.

MANCHINI, Francislayne. Procedimentos pedagógicos para favorecer a inclusão de alunos com deficiência intelectual no ensino regular: um estudo bibliográfico. Disponível em file:///C:/Users/User/Desktop/6semestre/desdo%20teoria%20psicanalit/2014%20FRA NCISL AYNE%20MANCHINI.pdf> Acesso em: 19 set. 2020

MORALES, Pedro SJ. Avaliação escolar: o que é, como faz. São Paulo: Edições Loyola. 2013.

NEUROSABER, Instituto. Como avaliar as aprendizagens dos alunos com deficiência?. Instituto NeuroSaber. Disponivel em <https://institutoneurosaber.com.br/como- avaliar-as-aprendizagens-dos-alunos-com-deficiencia/> Acesso em: 19 set. 2020

PAIVA JUNIOR, Francisco. O que é autismo? Saiba as definições do Transtorno do Espectro do Autismo (TEA). Revista Autismo. Disponível em: <https://www.revistaautismo.com.br/oque-e-autismo/>. Acesso em: 24 out. 2020.

SCHWARTZMAN, José Salomão; ARAÚJO, Ceres Alves de. Transtornos do espectro do autismo. São Paulo: Memnon, 2011.

TRENTIN, V. B. Avaliação da aprendizagem frente a inclusão escolar. Disponível em < https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/7571_4263.pdf> Acesso em: 19 set. 2020.

SANTOS, Neide Pereira. O desenvolvimento intelectual da criança com autismo e o método TEACCH. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade Método de São Paulo, 2013.

SFORNI, M. S. de F. Aprendizagem e desenvolvimento: o papel da mediação. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/aprendiz agem_desenvolvimento_papel_mediacao.pdf Acesso em 20 out. 2020

ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO: APLICAÇÃO DE TECNOLOGIAS PARA FACILITAR PROCESSOS BUROCRÁTICOS

Eliane Farias Torres[23]
Regina Moraes [24]
Yasuo Kono[25]

RESUMO

As organizações sofreram muitas mudanças nos últimos anos e os clientes também. As empresas tiveram que se atualizar e melhorar seus processos burocráticos, tornando-os mais rápidos. Os avanços tecnológicos deram aos clientes plena consciência de seus direitos e uma infinidade de opções, fazendo-os mais exigentes e, com isso, as organizações encontram maior dificuldade em fidelizá-los. O investimento em tecnologia é necessário, não abandonado, é claro, os valores e padrões aprendidos, mas, os aperfeiçoando e tornando-os mais ágeis. Para isso a utilização de manuais eletrônicos contribui com informações precisas no ato do atendimento ao cliente. Um atendimento excelente garante não somente a entrega de um bem ou serviço, mas, comprometimento e envolvimento por parte do atendente, que é o elo entre cliente e organização.

Palavras-Chave: Tecnologia, Burocracia, Organizações, Atendimento ao Cliente, Manuais Eletrônicos

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais percebe-se grandes mudanças acontecendo simultaneamente em várias áreas. Grande parte dessas mudanças tem a mesma característica, ou seja, o avanço tecnológico que trouxe incertezas para os profissionais, os impulsionando a buscar conhecimento. Dessa forma, a Administração vista como ciência, logo após a Revolução Industrial, trouxe uma nova forma de gerenciar processos organizacionais e potencializar resultados, ou seja, aplicando métodos científicos à busca por aperfeiçoar estes resultados.

Neste artigo, os processos organizacionais serão abordados especificamente na área de

[23] Eliane Farias Torres, Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade INESP.
[24] Profa. Regina Correa de Moraes, Graduada em Administração e Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos, Didática do Ensino Superior e Licenciatura em Administração.
[25] Prof. Ma. Yasuo Kono, Graduação em Processamento de Dados e Mestrado em Computação Aplicada.

Atendimento ao Cliente. Será utilizado o estudo da Teoria da Burocracia, criada pelo sociólogo *Max Weber*, como forma de adequação dos meios aos fins pretendidos. A criação de manuais

organizacionais também será mencionada como importante forma de aperfeiçoamento no processo de atendimento ao cliente.

Frederick Taylor citado em *CHIAVENATO* (2003, p. 64) apresentou quatro princípios da Administração Científica, são eles: planejamento, preparo, controle e execução. Esses princípios estabelecem como gerenciar as atividades organizacionais de maneira eficiente. O planejamento substitui a improvisação pela ciência; o preparo capacita o profissional para produzir mais e melhor; o controle avalia se o procedimento está sendo feito conforme o planejado e a execução atribui disciplina na divisão de tarefas.

Quanto ao Atendimento ao Cliente, é importante ter esses princípios bem estabelecidos. Quando um profissional tem o treinamento necessário e os processos praticados no dia-a-dia são constantemente avaliados e alinhados, pode-se obter um atendimento excelente.

Um dos fatores que pode contribuir para que isso aconteça é considerar o processo de atendimento como um modelo burocrático. A burocracia, popularmente conhecida por manter os processos lentos e por impedir rápida tomada de decisões, para Weber é uma forma eficiente e excelente de organização (CHIAVENATO, 2003, p. 262). Dessa forma, a burocratização poderá garantir padronização, assegurando a previsibilidade nas informações transmitidas.

Além disso, essa teoria assegura que os profissionais sejam totalmente capacitados tecnicamente para exercer o cargo, o que contribui para uma segurança mutua entre profissional e cliente.

Weber cita várias vantagens da burocracia, entre elas a confiabilidade e a rapidez nas decisões que são fundamentais para o tema proposto (CHIAVENATO, 2003, p. 266). A confiabilidade irá atestar que o atendimento está sendo conduzido corretamente, as informações estão sendo transmitidas de acordo com manuais já elaborados. A tomada de decisões com o cliente é precisa, pois o profissional tem total conhecimento de suas tarefas e sabe a quem recorrer quando acontece algum imprevisto.

Para que o profissional tenha essa segurança, os Manuais Organizacionais são de importante relevância, pois eles têm o objetivo de mostrar e ensinar como fazer o trabalho. Dessa forma, será especificamente abordado como indicadores, os processos de análise, que envolve procedimentos e, treinamento, que visa aumentar a capacidade produtiva da equipe e reduzir a inocuidade.

Segundo Araújo, (2008, p. 125) os manuais devem ser utilizados como complemento e não deve ser visto como algo obrigatório, caso contrário pode ser considerado um limitador da

criatividade. Eles devem ser consultados sempre que surgir alguma dúvida quanto ao processo e

seu maior objetivo é potencializar o desempenho da organização.

Para o desenvolvimento deste artigo foram consultados livros e feita análise bibliográfica para a elaboração do referencial teórico.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma forma organizada de gerir processos que envolvem o Atendimento ao cliente. Entende-se que alguns tipos de atendimento exijam mais criatividade e improvisação do colaborador, o referido aqui é o que requer maior nível de conhecimento e análise, tanto da organização e do mercado em que atua, como de casos específicos.

As teorias aqui abordadas mostrarão como a tecnologia e o conhecimento podem contribuir para o processo de melhoria contínua do Atendimento ao Cliente. Os métodos poderão ser aplicados pela gestão, a fim de se alcançar satisfação dos clientes e crescimento daorganização como um todo.

A IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

O cliente é a figura fundamental de qualquer organização, seja qual for o seu foco. Em todo o tempo mudanças são realizadas em seus produtos ou serviços de acordo com os desejos dos clientes e de novas tecnologias que o mercado oferece.

Essa é a era da informação, onde os acontecimentos são mais rápidos e as mudanças intensas, nem sempre acontecendo em ordem sequencial (CHIAVENATO, 2003, p. 568). O mercado tornou-se instável e o cliente mais exigente. Devido a isso as organizações passaram a buscar conhecimento e procurar formas de melhorar o atendimento.

Segundo *Whiteley* (1999), todos da organização precisam calibrar suas ações conforme as necessidades, expectativas e desejos dos clientes, pois se a ação adotada pela empresa não está focada no cliente, deve ser eliminada.

Algumas perguntas são necessárias serem respondidas: Quais são as necessidades e expectativas dos clientes e quais as mais importantes? quão bem essas necessidades e expectativas estão sendo satisfeitas pela organização? a concorrência está satisfazendo essas necessidades? como ultrapassar essas expectativas e empolgar os clientes? (*WHITELEY*, 1999, p. 24)

Respondendo a essas perguntas os gestores podem direcionar suas ações de forma que correspondam às expectativas do cliente para satisfazer suas necessidades e conquistá-lo. Para isso é imprescindível um atendimento impecável, onde a equipe esteja treinada em todos os processos da organização.

Primeiramente, para que ocorra um atendimento impecável, é necessário que haja uma boa

comunicação interpessoal em quem transmite a mensagem e um bom entendimento de quem a recebe. Se há ruídos ou falhas na comunicação, havendo discordância entre as partes envolvidas, conflitos podem ocorrer (GABERLINI, 2016, p.22).

Quando surgem conflitos, o atendente precisa estar preparado para intermediar e até mesmo negociar com o cliente, para que ele saia do local satisfeito e com a sensação de que seu problema foi solucionado. É necessário saber ouvir, conduzir e até mesmo influenciar quem está recebendo a mensagem, evitando divergências.

Outra característica muito importante que influencia para que o atendimento seja excelente é a empatia. As técnicas e o conhecimento de mercado são de importância fundamentais para que o atendimento seja conduzido da melhor forma possível, porém, se o atendente não estiver livre de julgamentos e se não for capaz de se colocar no lugar do outro, com certeza a comunicação não será eficiente e o cliente não ficará satisfeito.

Um dos problemas que atrapalham o processo de comunicação é a tendência natural das pessoas de julgarem as outras a partir de suas próprias referências e valores. Com isso, a apreciação do comportamento alheio é feita antes que haja um contato maior. (PILARES, 1989, p. 33)

Em suma, o atendente representa a organização, pois ele é o elo entre empresa e cliente. A forma como um cliente é tratado o faz enxergar que é assim que a empresa o trata. O atendente é a porta de entrada da organização, representando-a, causando assim as primeiras impressões no cliente. Dessa forma, quanto mais se investe em um bom relacionamento com o cliente, maior será a garantia de que a organização terá êxito.

ABORDAGEM BUROCRÁTICA E UTILIZAÇÃO DE MANUAIS ORGANIZACIONAIS NO ATENDIMENTO

A Teoria Clássica da Administração, criada pelo engenheiro *Fayol* no século XX, tem por objetivo a máxima eficiência da estrutura organizacional das empresas. Entre as funções apresentadas por *Fayol*, citada em *CHIAVENATO* (2003) será abordado neste artigo as funções administrativas, pois elas integram e coordenam as outras funções.

A importância de abordar este tema, é que ele envolve a organização como um todo e, dessa estrutura organizada é que surge a eficiência em todos os setores da empresa. Para Fayol, citado em Araújo (2008, p. 7), administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Essas funções dentro da organização é que a mantém estruturada.

O século XX, considerado como o século das burocracias, por *Weber* (CHIEVENATO, 2003, p.

254), define as organizações como plenas de novos valores e exigências. A burocracia foi aperfeiçoada com a Revolução Industrial, embora suas raízes estejam na antiguidade, sua finalidade é organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as atividades das empresas com máxima eficiência.

Podemos considerar também, que o modelo burocrático, visto de forma mecanista, fez muitas organizações tornarem-se inviáveis. O problema é que as mesmas se apegaram a estabilidade e ao equilíbrio, não se atualizando, esquecendo-se que a sociedade passa por constantes transições e mudanças.

A burocracia aqui citada, não é vista como um modelo de administração emperrado, que visa dificultar os processos organizacionais, até porque, a burocracia em si, nunca deixou de existir, mas por meio de tecnologias, tornou-se mais célere. No sentido sociológico, *Weber* a vê como "tipo ideal de organização". (CURY, 2007, p. 107)

Um exemplo de modelo burocrático atual é a abordagem de O & M, seu objetivo é a renovação organizacional. Com isso adota-se uma infraestrutura compatível com os propósitos do empreendimento, complementando definição ou redefinição dos processos ou métodos de trabalho. A função da O & M é manter as organizações em sintonia com as mudanças dos ambientes interno e externo. (CURY, 2007, p. 122)

Na O & M os manuais organizacionais são exemplos de documentos que têm a finalidade de organizar e tornar os processos administrativos mais eficientes. Sua função dentro da organização é equilibrar os processos nas diversas áreas da empresa. É um instrumento de simplificação de métodos, aperfeiçoa a comunicação e favorece a integração entre os diversos setores da organização (CURY, 2007, p. 427)

No atendimento, os manuais podem ser utilizados como um conjunto de normas e instruções, facilitando o atendente a ter acesso rápido a informações. A vantagem é que o atendimento se torna padronizado, pois todos os colaboradores podem ter acesso ao mesmo banco de dados.

Esse banco de dados precisa de constantes avaliações e reciclagens, principalmente nos dias atuais, em que as informações sofrem constantes mudanças. Por isso, uma das vantagens

dos manuais é a flexibilização, pois tudo o que é novo, tratando-se de procedimento ou norma, pode ser inserido e integrado, adaptando-se às transições que ocorrem no mundoorganizacional.

A tecnologia da informação (TI) oferece várias opções que permitem a elaboração e implantação dos manuais da empresa por meios de recursos *on line*. Uma dessas opções é o manual eletrônico, que é elaborado e disponibilizado por meio de redes de computadores existentes nas empresas. (D'ASCENÇÃO, 2010, p 167)

A finalidade desse tipo de manual é conduzir o colaborador a informações corretas e uniformizar os serviços entre todos os departamentos. Cada departamento será responsável pelas informações incluídas no manual e a coordenação de atividades dos setores têm o objetivo de atingir os propósitos da empresa.

Os manuais contribuem para a excelência no atendimento ao cliente

Os manuais organizacionais são instrumentos que contribuem para a excelência nas organizações, tornando os processos mais simples e claros. No atendimento ao cliente, as informações devem ter esse formato de clareza e simplicidade, tonando a burocracia, não um modelo arcaico e lento de anos atrás, mas com o uso da tecnologia tornar os processos mais ágeis.

Para a criação dos manuais de procedimentos é necessário descrever as atividades do colaborador: o que é feito, como é feito e quando é feito. É importante destacar também por que e para que é feito, bem como a inter-relação e interdependência dessas atividades. (D'ASCENÇÃO, 2010, p 155)

A importância desses manuais é divulgar quais as atividades de todo o pessoal envolvido no processo, além de permitir padronização de procedimentos para que todos os colaboradores da empresa desenvolvam suas atividades de maneira eficiente.

Segundo D'ascenção (2010), os manuais de procedimento possuem os seguintes elementos básicos:

Normas/procedimentos – é a indicação do que é feito, de quem executa, de como e onde são executadas as atividades dentro do processo administrativo;

Documentação – é a especificação de toda a documentação que pertencem ao processo administrativo;

Fluxogramação – é a indicação do fluxo do processo. Representado de forma gráfica, por meio das áreas envolvidas;

Anexos – modelos da documentação, tabelas, notas explicativas, figuras, etc.

Esses manuais disponibilizados em rede para cada colaborador envolvido no processo de atendimento ao cliente externo, trará maior segurança de informações. Qualquer alteração pode ser feita de imediato pelos responsáveis, bastando somente acessar o manual e utilizar os recursos da web, atualizando o banco de dados de informações e as disponibilizando aos usuários. (D'ASCENÇÃO, 2010, p 155)

Isso é muito importante atualmente, pois as organizações têm se tornado cada vez mais

complexas, as informações mudam constantemente, afetando a empresa internamente e atingindo também os seus clientes. Por isso os manuais devem ser flexíveis a essas mudanças e devem ser constantemente revisados e atualizados.

Também é importante observar que esse tipo de manual dispensa o uso e circulação de papel, por isso os custos dos mesmos são mais reduzidos e a atualização e manutenção é mais rápida. Além disso não ocupam espaço físico e nem precisam de cuidados especiais no armazenamento. (D'ASCENÇÃO, 2010, p 169)

AS ORGANIZACÕES E OS CLIENTES DO FUTURO

Com o grande avanço tecnológico dos últimos anos as organizações tiveram que redesenhar seus processos e sua forma de gerir esses processos. Como já foi dito anteriormente, muitas empresas que decidiram permanecer em um modelo antigo de gestão, não se atentando a essas mudanças, sucumbiram e, muitas delas já não sobrevivem.

Desde o início do ano 2000, a tecnologia da informação penetrou o mercado, causando grandes transformações. A essas transformações deu-se o nome de a nova onda da tecnologia, onde os indivíduos e grupos estão conectados e há grande interatividade entre eles. (KOTLER, 2012, p. 18)

Essa nova onda da tecnologia mudou os clientes, estes, antes apenas conhecidos como consumidores, hoje são capazes de produzir conteúdo, pois a grande gama de informações os permite ter acesso ao que almejam.

Diante disso, Kotler (2012), cria o conceito de marketing 3.0, que tem o objetivo de acompanhar essas mudanças expressivas e vai muito além de apenas satisfazer as necessidades do cliente, mas propõe a criação de um elo entre cliente e organização.

Esse conceito de marketing 3.0 está focado em valores, ou seja, as organizações devemdefinir sua missão, visão e valores voltados para os consumidores que compartilham de valores

parecidos. Diferentemente do marketing 1.0 que tinha como objetivo principal o desenvolvimento e entrega do melhor produto, ou, do marketing 2.0, que buscava a satisfação e retenção de consumidores, o marketing 3.0 é a junção da satisfação dos desejos dos clientes, interligados com os valores da organização a fim de contribuir para um mundo melhor.

As organizações do futuro têm seu foco principal no cliente. Agora os gerentes de marketing ouvem os clientes e estes contribuem na geração de valor por meio da cocriação de produtos ou serviços. (KOTLER, 2012, p. 18)

O cliente 3.0 tem o comportamento imediatista, é altamente informado e socialmente conectado,

tendo plena consciência de seus direitos e deveres. Com isso, as empresas prestadoras de serviço de atendimento ao cliente, devem acompanhar essas mudanças constantemente, pois, em um cenário competitivo, se não procurarem se atualizar poderão ser prejudicadas.

As organizações hoje em dia não esperam o cliente virem até elas, como no modelo de marketing 1.0. As empresas precisam atrair seus clientes e encantá-los, pois, eles estão imersos em um mundo digital que oferece diversas possibilidades, ficando cada vez mais difícil uma empresa fidelizar o cliente.

Mas como atender com excelência o cliente 3.0, que é um consumidor dinâmico, hiper conectado, exigente e cada vez mais informado? Como este cliente deseja ser tratado e atendido? Diante do que já foi exposto neste artigo, entende-se que as tecnologias dos processos, os manuais eletrônicos, contribuem para um atendimento excelente, mas este deve ser acompanhado de serviço e atendimento impecáveis.

O cliente atual é mais autossuficiente, pois consegue resolver suas necessidades sozinho, dispondo de serviços de autoatendimento e, muitas vezes sem precisar da intervenção de outro ser humano, mas, isso não quer dizer que ele não seja exigente quanto ao atendimento presencial. O cliente 3.0 não aceita ser mal atendido. Por isso, mais do que encantá-lo é necessário desenvolver um relacionamento duradouro entregando e agregando valor ao serviço ou produto que o cliente deseja.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O desenvolvimento deste artigo possibilitou uma análise sobre o comportamento das organizações diante do avanço tecnológico e, como buscaram a melhoria de seus processos organizacionais para atender de forma excelente o cliente.

Considerou-se que o atendimento ao cliente continua sendo um processo burocrático, porque afinal, a burocracia nunca deixou de existir nas organizações, pois sua finalidade é tornar os processos organizados e padronizados. A diferença percebida neste estudo é que o avanço tecnológico tornou esses processos mais acelerados, permitindo uma eficiência maior dos resultados esperados pela organização.

Os manuais eletrônicos, utilizados no atendimento, é um exemplo de tecnologia aplicada à burocracia, tornando o processo mais rápido e eficiente. Isso pode ser percebido nas informações transmitidas aos clientes, pois tudo fica contido em um banco de dados virtual, permitindo que os colaboradores tenham acesso às mesmas informações em rede. Com isso, as empresas têm maior facilidade para atualizar as informações, tornando também o gasto de papeldesnecessário.

Percebe-se ainda que para atender o cliente atual (conforme mencionado no capítulo 3 deste

artigo), é necessário garantir um atendimento 3.0, que nada mais é que tecnologia aplicada aos processos organizacionais e relacionamento com o cliente. É necessário buscar conhecer o perfil desse cliente e desenvolver um relacionamento duradouro com ele, a fim de alcançar fidelidade do mesmo para com a organização.

Os processos burocráticos sempre vão existir, e os clientes sempre irão procurar, além de qualidade do produto ou serviço, um atendimento excelente, que o satisfaça e também que seja de acordo com seus valores e referências. Cabe a cada organização se atualizar, buscar conhecimento e atender esse cliente da melhor maneira possível, pois a satisfação dele, ainda é, a garantia de sucesso ou não, das empresas e organizações, sejam elas pequenas, ainda se estabelecendo no mercado ou, já conceituadas no mundo organizacional.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: volume 2** / Luis César de Araujo. – 2. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** / Idalberto Chiavenato – 7. Ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6' reimpressão.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística** / Antonio Cury. – 8. rev. e ampl. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos** / Luiz Carlos M. D'ascenção. – 1. Ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e Conflitos [livro eletrônico]** / Viviane Maria Penteado Garbelini. Curitiba: Intersaberes, 2016.

KOTLER, Philip. **Marketink 3.0 [recurso eletrônico]: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano** / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan; [tradução Ana Beatriz Rodrigues]. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente, o recurso esquecido.** São Paulo: Ed. Nobel, 1989.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

E-COMMERCE, A EXPANSÃO DO COMÉRCIO

Anderson De Sousa Campos [26]
Carlos Ossamu Cardoso Narita[27]
Maria Piedade Teodoro da Silva[28]

RESUMO

O presente artigo aborda o tema comércio eletrônico, ou seja, toda transação comercial (compra e venda) ocorrida por meio da internet com o auxílio de um equipamento eletrônico (*E- commerce)*, sobretudo, devido ao momento pandêmico, posto que o *e-commerce* se torna, dentro desse contexto, muitas vezes, a única possibilidade de negócio e expansão do mercado. O objetivo deste estudo é mostrar que o *e-commerce* tende a crescer, facilitando a vida do consumidor e o deixando mais suscetível para as compras. Cria-se, assim, um mercado não só no qual se pode comprar, mas também vender, tanto itens quanto mão de obra, tendo o objetivo de crescer ainda mais para atingir as várias pessoas em um só mercado, para que possa se minimizar as despesas e maximizar os lucros, deixando de pagar aluguéis ou até mesmo impostos; dessa forma economiza-se com mão de obra, podendo investir ainda mais no mercado digital e assim ampliar as áreas do *e-commerce*. A desconfiança do consumidor em relação à *e- commerce*, no entanto, é uma das principais dificuldades, sobretudo, no início das operações. A pesquisa, portanto, busca responder ao seguinte questionamento: Como o *e-commerce* pode contribuir para que as pessoas possam fazer suas compras, com mais tempo e mais prazer semse preocupar com dia e horário e com confiabilidade do cliente? Nesse sentido, o ponto a se destacar, neste estudo, é a importância de os clientes se sentirem seguros na hora de comprar. Embora isso pareça óbvio, muitos empreendedores pecam nessa questão. Este trabalho será bibliográfico com base em livros e artigos. Espera-se que os resultados deste estudo tragam as principais experiências em relação às compras *on-line*. Destacando, entre outros, aquilo que podem

[26] Anderson De Sousa Campos Graduando em Administração de Empresa pela Faculdade INESP.

[27] Carlos Ossamu Cardoso Narita é Professor de Matemática, Física e Eletivas na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e Matemática, Estatística, Métodos Quantitativos, Metodologia de Ensino de Matemática e Metodologia de Ensino de Arte e Música na Faculdade INESP.

[28] Professora Doutora Maria Piedade Teodoro da Silva, de Língua Portuguesa, Leitura, Produção de Texto e Literatura da Secretária da Educação do Estado de São Paulo e da Faculdade INESP.

ser consideradas como barreiras no processo de compra, como, a falta de segurança, ainda encontrada no comércio eletrônico; por isso esse fator pode ser apontado como a barreira principal para o comércio eletrônico no Brasil, juntamente, com a cultura da de compras em lojas físicas, embora se nota que os preços baixos das compras on-line é fator de motivação predominante.

Palavras-Chave: E-commerce. Logística. Marketing. Consumidor.

INTRODUÇÃO

As organizações sempre buscam a competitividade, para isso se esforça no aprimoramento dos meios de negociação que traga evolução e maior valor para os negócios. Com isso, a evolução do comércio eletrônico, que vem ocorrendo no contexto brasileiro, sobretudo neste momento de pandemia, exige das empresas, de modo geral, agilidade e reestruturação, para que possam se manter no páreo. Devido às exigências o e-commerce ganha ainda mais espaço na vida dos consumidores, estabelecendo conexões entre as mais variadas pessoas e empresas encontradas no vasto território digital.

Com a criação da internet surgiram também novos perfis de compras, foi então que as empresas viram uma nova oportunidade de mercado, podendo expandir ainda mais os negócios. Nesse contexto, os profissionais de marketing tiveram que se reinventar, tendo que adaptar todos os conhecimentos e teorias fundamentais de mercado tradicional para poder atender às necessidades dessa nova tendência que era o *e-commerce*. As empresas digitais estavam tentando se estabilizar em um mundo dominado pelo mercado tradicional. Desse modo o virtual, buscando se consolidar tem foco em atendimentos individualizado e intermitente.

> O comércio on-line permite que empresas comercializem seus produtos e serviços aos seus consumidores através da internet, sem que estes saiam de casa. Logo, o e-consumidor passa a ser um cliente exigente, que busca atingir suas expectativas em uma compra on-line no conforto de sua casa, ou onde quer que esteja. Diante disto, para que as empresas virtuais fidelizem seus e-consumidores e obtenham sucesso de vendas é fundamental que alguns requisitos básicos de desempenho do e-commerce sejam atingidos, visto que a concorrência deste mercado está a um "click" de distância (SANT'ANA, 2015).

O foco no relacionamento com os consumidores se torna, então, uma espécie de garantia de entrega do que foi adquirido, isso fortalece a área da logística, pois os profissionais irão focar mais nessa área que já é de extrema importância paras empresas, criando softwares, atualizando

atendimentos, contratando mais profissionais qualificados, aumentando suas frotas de veículos de entregas e investindo na melhoria e alcançando a excelência no *Just in time*, e isso no mercado digital é a garantia de uma empresa bem sucedida.

O objetivo deste estudo é mostrar que o e-commerce tende a crescer, dessa forma facilitando a vida do consumidor que se torna mais suscetível às compras. Cria-se, assim, um mercado não só no qual se pode comprar, mas também vender, tanto itens quanto mão de obra. Segundo Freire e Salgado (2019), esse novo comportamento pode minimizar as despesas e maximizar os lucros, podendo, dessa forma, investir ainda mais no mercado digital e assim ampliar as áreas de seus comércios todos dentro do e-commerce. A desconfiança do consumidor em relação a *e-commerce*, no entanto, é uma das principais dificuldades, sobretudo, no início das operações (SANT'ANA, 2015).

Esta pesquisa bibliográfica, com base em livros e artigos, e também alguns exemplos de sucesso que foram relatados em workshops, busca responder à pergunta de pesquisa: Como o *e-commerce* pode contribuir para que as pessoas possam fazer suas compras, com tempo, sem preocupação com dia e horário e com confiabilidade do cliente? Nesse sentido, o ponto a se destacar, neste estudo, é a importância do investimento na segurança nesse tipo de comércio, embora isso pareça um tanto quanto óbvio, muitos empreendedores pecam nessa questão.

> A introdução de novas modalidades de transações comerciais no mercado surgiu com a era digital, reformulando o conceito da atividade econômica. Trata-se da evolução do varejo tradicional com as operações sendo realizadas no âmbito eletrônico (FERREIRA, 2008). O comércio on-line está evoluindo e muitas empresas estão investindo nessa nova modalidade de varejo, proporcionando economia financeira e comodidade aos consumidores que utilizam a internet para pesquisar e adquirir bens e serviços (MANSANO; GORNI, 2014). (Apud. SANT'ANA, 2015).

Os resultados deste estudo trazem as principais experiências em relação às compras on-line. Destacando, entre outros, aquilo que podem ser consideradas como barreiras no processo de compra, como a falta de segurança, ainda encontrada no comércio eletrônico; por isso esse fator pode ser apontado como a barreira principal para o comércio eletrônico no Brasil. Notou-se que os preços baixos das compras on-line é fator de motivação predominante. Isso é o que mais chama a atenção dos internautas, quando decidem realizar suas compras, além disso, existe também a questão cultural que influencia, fazendo com que o consumidor não deixe de realizar suas compras em lojas físicas.

Segundo Bill Gates:

> "Daqui a algum tempo só existirão dois tipos de empresas: as que estão na Internet e as que não estão em lugar algum". O e-commerce está causando intensas transformações na maneira como as empresas estão organizadas internamente, e também na relação das empresas com seus cliente e fornecedores.Por trás da simples mudança na forma de comprar, há modificações na economia, na organização da indústria, na legislação, empregos, formas de consumo, de relacionamento e de criação de valor. A mudança é tão grande que é possível dizer que "o mundo está em meio a uma revolução na forma de fazer comércio" (TESTA; FREITAS; LUCIANO, 2006. Apud. FREIRE; SALGADO, 2019).

Este estudo busca apresentar não apenas a trajetória do e-commerce, mas ainda os benefícios da utilização do mercado digital que muitos acham seguro, sujeito a fraudes como todos os mercados, por conseguinte esse aspecto não se restringe ao mercado digital que procura sea se acercar de garantia de compras seguras, posto que existem sistemas que abonam essa segurança, além de, a logística de qualidade para satisfazer os clientes. O *e-commerce,* por isso, só cresce no mundo dos negócios e se tornou essencial nesta realidade atual – em tempos de pandemia no qual o mundo se encontra – tornando-se ainda mais eficaz e um mercado ainda mais promissor, pois, sem poder sair das residências, a população mundial se volta para a rede de computadores para saciar suas necessidades de compras.

Este trabalho apresenta a situação problema, os objetivos e a justificativa compondo o a introdução, na segunda parte, o referencial teórico utilizado para embasar esta pesquisa. O terceiro capítulo contém os procedimentos metodológicos utilizados e o quarto capítulo apresenta os resultados e análise dos dados levantados durante o estudo. Por fim, o trabalho prossegue com a conclusão e as referências utilizadas para embasar a pesquisa.

O AVANÇO TECNOLÓGICO E O NOVO MERCADO DIGITAL

Pode-se observar uma mudança comportamental na sociedade em vários aspectos a partir dos avanços tecnológicos no que se refere à internet, como, a aquisição de bens de consumo e prestação de serviços que possibilitam que seus usuários tenham vários benefícios. As lojas virtuais, por exemplo, com isso, começam a ganhar espaço, fazendo então com que as lojas físicas deixem de ser o único canal de compras.

> Segundo Albertin (2010), o comércio eletrônico é um comércio tradicional que acontece num ambiente eletrônico, repleto de tecnologia de comunicação e informação, buscando atender aos objetivos de negócios, sendo considerado de fácil acesso e baixo custo. Cernev e Leite (2005) acrescentam que o comércio eletrônico é a realidade dediversos setores da economia e representa o novo modelo para o comércio mundial (Apud. SANT'ANA, 2015).

Esse novo mercado proporciona aos consumidores uma nova experiência quando se trata de compra, venda e comercialização de serviços, pois tudo pode ser feito de forma pratica a qualquer hora e lugar, sem a necessidade de se deslocar até uma loja física, poupando o cliente então do trânsito e filas indesejadas.

> Foi neste momento, que as empresas perceberam uma nova forma de ampliarem seus negócios e passaram a atuar neste mercado que possibilita o gerenciamento de toda a cadeia de valor. Iniciando assim todo esse processo de transações on-line conhecido como *e-business*. E-business são todas as transações de negócios feitas entre empresas pela internet. Engloba a realização de toda a cadeia de valor, em um ambiente eletrônico, não se restringindo as transações comerciais de compra e venda. (LIMEIRA, 2007. Apud. SANT'ANA, 2015).

As duas grandes áreas do e-business são: o *e-service* que atua na prestação de serviços on-line, como por exemplo, *home banking*, agências de informação on-line e sites de busca. A outra área, a mais explorada até então é o *e-commerce*, que será abordado no decorrer deste trabalho. O *e-commerce* proporciona mais vantagens, devido toda a praticidade de acesso ao mercado, a falta de tempo não pode mais atrapalhar o cliente de adquirir seus produtos ele terá o dia todo e até mesmo a noite para fazer suas compras. Esse é o comercio do futuro devido ao seu entendimento para com o cliente, ou seja, o consumidor sempre vai fazer suas compras e tudo isso a vontade sem vendedores agressivos e pressão para adquirir o item mais caro, logo o cliente ficara mais receptivo as compras e isso será bom tanto para o mesmo quanto para o mercado e a economia (SANT'ANA, 2015).

Essa nova forma de fazer negócios veio para facilitar, não só a vida dos clientes, mas também das empresas que poderão vender seus produtos e seus serviços com apenas um clique, sem distinção, podendo ser um celular ou até mesmo um computador móvel, devido essas facilidades que o e-commerce será o comercio do futuro

> O surgimento da Internet e outras tecnologias da informação, como dispositivos móveis, permitiram ao consumidor evoluir os seus métodos de compra e adesão a marcas. Atualmente, o usuário encontra- se conectado a um mundo digital, independentemente do tempo ou lugar, e com um simples toque de seus dispositivos tem informações sobre o que deseja em questão de segundos (COBRA, 2009. Apud. NASCIMENTO, 2017).

O TERMO *E-COMMERCE* E SEUS TIPOS

O termo *e-commerce* deriva de comércio eletrônico que se realiza, tão-somente, pelo formato eletrônico; todavia não se refere apenas a negociações pela internet, mas também atua como auxiliar das empresas na condução de seus negócios. Criou-se o *e-commerce* para facilitar ou comercializar

produtos ou serviços online, de forma rápida e de fácil acesso, como, se percebeu neste momento de pandemia da Covid-19, posto que se trata de uma forma de comércio à distância, que permite comprar por um justo preço, reduzindo significativamente otempo e os custos envolvidos (NASCIMENTO; SILVA; SANTOS, 2009).

O comércio, por meio da internet, é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo. Haja vista a atração desse tipo de comércio a maior número de investidores do mercado de ações, aumentando o valor de mercado. O *e-commerce* tem vários tipos de transações que ocorrem entre pessoas, empresas e até mesmo governo em que se busca relacionar para realizar negócios on-line, conforme apresenta Nascimento, Silva, Santos, (2009) a seguir no Quadro 1.

Modelos de transações			
B2B (Business-to-Business)	**B2C (Business-to-Consumer)**	**C2C (Consumer-to-Consumer)**	**B2G (Business-to-Gover namet)**
São as transações que ocorrem entre empresas, perdendotodas as antigas tradições que ficavam arquivadas em papeis, perdendo,na maioria das vezes, tempo e espaço. Com a nova maneira de negociar *on-line*,tudo ficou mais simples e ágil, possibilitan do, primeiramente, um jeito de otimizar as cadeias de valores e, cada vez mais, aumentar o universo das empresas entre si.Com toda essa facilidade, porém, existe um pequeno detalhe: os sistemas utilizados na maioria das vezes são diferentes de forma que há necessidade de implantar um sistema operacional homo gêneo em que a situação fica mais fácil, pois um sistema implantado traduz as infor mações com as mesmas linguagens utilizadas nas transações realizadas pelas empresas.	São as transações que ocorrem entre uma pessoa jurídica e uma pessoafísica, ou seja, entre aempresa e o seu consumidor final. O B2C é uma maneira ótima da empresa se relacionar e interagir com os seus clientes finais, a fim de aumentar cada vez mais o seu fluxo de vendas. O consumidor entra nosite, navega, escolheo seu produto,aempresa leva esseproduto até oconsumidor por meioda logística da sua empresa.	É o tipo de transação que ocorre entrepessoas físicas, ou seja, consumidores finais, sem envolver nenhuma empresa no negócio. O leilão pela internet é um ótimo exemplo, onde é negociada uma infinidade de produtos com pessoas do mundointeiro na rede.	São as transações que ocorrem on-lineentre as empresas e o governo. Geralmente, está transação visa reduzir custos nas operações, nas compras oficiais das prefeituras, governos estaduais e governos federais.

(Montagem da autoria, 2021)

VANTAGENS DO E-COMMERCE PARA OS CLIENTES

O *e-commerce* investiu em marketing para convencer o consumidor a se deixar mais suscetível para as compras *on-line*, criando, assim, um mercado não só no qual se pode comprar, mas também vender, tanto itens quanto mão de obra, dessa maneira esse negócio, aquecido, sobretudo, neste momento de pandemia da Covid-19, tende a crescer atraindo mais clientes.

O *e-commerce* não apenas beneficia clientes, mas ainda minimiza despesas e maximiza os lucros, visto que se evita pagar aluguel ou até mesmo impostos, economizando até mesmo com mão de obra. Pode-se, assim, investir ainda mais no mercado digital e, dessa maneira, ampliar as áreas do *e-commerce*.

O *e-commerce* se tornou uma ferramenta essencial para toda organização que deseja realizar negócios além das fronteiras do espaço físico, dessa forma clientes de qualquer parte do mundo podem ter acesso aos mesmos produtos, sejam eles regionais, nacionais ou importados. O cliente que utiliza um site de *e-commerce* para realizar suas compras além da comodidade, tem também, na maioria das vezes, preços mais acessíveis, produtos mais variados e diferenciados dos que tem nas lojas reais, além de, as lojas funcionarem 24 horas e 365 dias (NASCIMENTO; SILVA; SANTOS, 2009).

SEGURANÇA NAS TRANSAÇÕES DE E-COMMERCE

Conforme Sant'Ana (2015) afirma que a segurança na internet não apresenta uma definição clara e objetiva, por isso confundida com privacidade, riscos ou como sinônimo de confiança de forma errônea, além disso, a presença ou falta de segurança nas comunicações de dados e das transações eletrônicas, completa Sant'Ana (2015) fazem parte das restrições mais analisadas e complexas a respeito da segurança existente nos sites (CERNEV; LEITE, 2005. Apud. Sant'Ana, 2015).

Cernev e Leite, (2005), segundo Sant'Ana, (2015), diferenciam segurança afirmando que está intimamente relacionada à privacidade, exigência legal e primordial para não apenas proteção do consumidor, como também o crescimento e o sucesso do *e-commerce*, uma vez a que o sigilo ou não compartilhamento de informações coletadas de uma pessoa ou organização, sem o conhecimento e consentimento de todos os envolvidos. É necessário, portanto, investir

em mecanismos tecnológicos aptos a promover a efetiva defesa dos direitos dos usuários no ambiente eletrônico, mesmo que o "Código de Proteção e Defesa do Consumidor não disponha de normas específicas sobre comércio eletrônico, porém, este se aplica integralmente às relações jurídicas de consumo estabelecidas no ambiente digital", afirma Sant'Ana, (2015).

O cliente depositou sua confiança em situações concretas e tangíveis e na segurança do atendimento presencial das lojas físicas,

> [...] a venda pessoal é a apresentação feita pela força de vendas da empresa com o propósito de efetuar vendas e desenvolver relacionamentos com os clientes. As compras não eram feitas a todo instante, pois era necessária a locomoção até as lojas, ou ainda, a visita de um representante que deveria trazer toda a "parafernália" da loja e de seu mostruário para que o cliente pudesse manusear, sentir, experimentar e fazer uma série 'de questionamentos sobre a qualidade do produto, procedência, até a forma de pagamento, chegando a assistência do pós-venda (NASCIMENTO; SILVA; SANTOS, 2009).

Percebeu-se então que o fator preponderante na decisão de compra era o atendimento responsável por transmitir segurança na compra. Hoje, essas questões continuam tendo seu papel nas transações comerciais em todo mundo, porém a cultura ou o perfil de compra do consumidor brasileiro e mundial está mudando, graças às transmissões eletrônicas de informação, que estão cada vez mais seguras e confiáveis.

> Com a ascensão do *e-commerce*, a preocupação do cliente centra-se na garantia de sigilo e segurança de seus dados financeiros como cartões de crédito, boletos bancários e com a entrega de seus produtos, visto que a questão de garantia dos produtos estava agora sob responsabilidade compartilhada dos produtores e da empresa de divulgação e venda. Existiram ainda alguns casos de fraudes e golpes, porém esses casos eram de empresas recém entradas nesse ramo e também pela falta de interesse, por parte do comprador, em não se certificar da idoneidade da empresa com a qual estava negociando em que, certamente, caberia a aplicação do ditado popular "quando a esmola é demais, até o santo desconfia!", em se tratando das ofertas tentadoras encontradas (NASCIMENTO; SILVA; SANTOS, 2009).

Segundo Nascimento; Silva; Santos (2009), ocorreu uma busca tanto por parte dos desenvolvedores de sites como também pelas empresas que possuíam sites de *e-commerce* sobre a questão da segurança nas transações eletrônicas. Quanto à segurança nas transações eletrônicas destacam-se duas vertentes no Quadro 2.

Vertentes na segurança nas transações eletrônicas	
Refere-se aos dados e informações entrantes fornecidas pelo comprador, ou seja, coleta e processamento de dados como o número do cartão de crédito, nome, endereço, local de entrega, telefone e até mesmo que tipo de produto se compra.	Refere-se à reputação, histórico da empresa esuas parcerias. É de máxima importância que toda empresa que possua um site de e- commerce tenha um link chamado institucional, onde mostra a história da empresa desde o seu surgimento relatando sua missão, visão e objetivos bem como seus valores éticos e morais.

(Montagem da autoria, 2021)

Na análise sobre qualidade, Nascimento; Silva; Santos (2009) apresentam cinco dimensões da qualidade de serviços, representantes do modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade de serviços, como, confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade:

a) Confiabilidade: a habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso.

b) Responsividade: a vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora.

c) Segurança: o conhecimento dos funcionários aliado a simpatia e a sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança.

d) Empatia: cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes.

e) Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos.

Uma empresa reconhecida pelos seus clientes trata como sendo fundamental os deixar satisfeitos, para isso é essencial ter uma equipe empenhada a desenvolver um trabalho com qualidade, disponibilizando treinamentos adequados aos seus funcionários e utilizando a motivação, pois eles dependem de estímulos participantes das necessidades pessoais. (COSTA; NAKATA; CALSANI, 2013. Apud. NASCIMENTO; SILVA; SANTOS, 2009).

MÉTODOS E DADOS

O método de coleta de dados aplicado neste estudo foi à pesquisa bibliográfica e o levantamento a partir de leituras de livros e de artigos, sobretudo, em meio *on-line*, além disso, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com o objetivo desse estudo descritivo e explicativo. Os dados coletados foram provenientes do contato com a voz de teóricos que abordaram a temática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Atuar no mercado virtual, no âmbito de um conectado 24 horas por dia é um caminho muito promitente como se pode constatar após este estudo. As maiores potências empresariais, então, identificaram que para se manter atuante no mundo dos negócios, é preciso entender o perfil dos consumidores atuais, tendo em mente que estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e à eficiência em relação à seguridade e privacidade, sobretudo por aqueles que estão utilizando a rede mundial de computadores para realizarem suas compras.

Percebe-se que o sucesso do *e-commerce* não é só colocar uma loja no mercado digital e deixar que os clientes a encontrem. É necessário mesmo que à distância, manter um relacionamento extremamente sólido com os clientes, mas não somente isso, é importante, pois, que as empresas atuantes no *e-commerce* proporcionem melhorias contínuas em logística, na plataforma digital, nas formas de se efetuar os pagamentos, e, principalmente, na combinação em atender e satisfazer de forma eficaz o seu cliente.

Este estudo busca apresentar não apenas a trajetória do *e-commerce*, mas ainda os benefícios da utilização do mercado digital que muitos acham seguro, sujeito a fraudes como todos os mercados, por conseguinte esse aspecto não se restringe ao mercado digital que procura se acercar de garantia de compras seguras, posto que existem sistemas que abonam essa segurança, além de, a logística de qualidade para satisfazer os clientes. O *e-commerce*, por isso, só cresce no mundo dos negócios e se tornou essencial nesta realidade atual – em tempos de pandemia no qual o mundo se encontra – tornando-se ainda mais eficaz e um mercado ainda mais promissor, pois, sem poder sair das residências, a população mundial se volta para a rede de computadores para saciar suas necessidades de compras.

REFERÊNCIAS

DEITEL, H.M., DEITEL, P.J.; STEINBUHLER, K. e-business& ecommerce para Administradores. Editora Pearson Education. São Paulo, 2004

FREIRE, Daniele Araújo & SALGADO, Érika Baptista. E-commerce no Brasil: panorama geral e principais desafios. Disponível em< http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10030160.pdf >Acesso em 4.4.2021.

NASCIMENTO, André Ribeiro do, SILVA, Bruna Ferreira da, SANTOS, Gisele Gomes dos.*E-commerce*: o melhor caminho no mercado atual. Disponível em< https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/496/E-commerce:%20O% 20Melhor %20Caminho%20no%20Mercado%20Atual.pdf?sequence=1 >Acesso em 21.3.2021.

NASCIMENTO, Jacques Premoli do. Marketing digital em microempresas: um estudo de caso em uma fábrica de doces artesanais. Disponível em< http://repositorio.unesc.net/bits tream/1/5730/1/JACQUES%20PREMOLI%20DO%20 NASCIMENTO.pdf >Acesso em20.3.2021.

SANT'ANA, E-COMMERCE: Fatores que influenciam a Satisfação em compras on-line na percepção dos graduandos de administração da UFSC. Disponível em< https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166750/TC%20-%20Vanessa%20Sant%C2%B4ana.pdf?sequence=1&isAllowed=y >Acesso em 4.4.2021.

STEFANO, N.; ZATTAR, C.E-commerce conceitos, implementação e gestão. EditoraIntersaberes. Curitiba PR, 2016.

O EMPODERAMENTO FEMININO FRENTE AOS DESAFIOS DAS GESTÕES EMPRESARIAIS E INDÚSTRIAIS

Érika Miwako Nakashima[29]

RESUMO

O empoderamento feminino vem ganhando destaque nos últimos anos, demonstrando visibilidades de seus desenvolvimentos e suas capacidades, ações essas que não eram reconhecidas pelas empresas e indústrias de modo geral. O espaço feminino perpassou por diversos desafios em consequências dos conceitos do desenvolvimento masculino distinguindo de forma errônea quanto aos preconceitos e aumento dos níveis de dificuldades voltados às mulheres perante seu potencial. Este artigo demonstra os principais desafios enfrentados pelas mulheres e a apresentação das qualidades e as viabilidades do empoderamento feminino para as empresas e indústrias. Tendo como objetivo geral reunir os principais assuntos relacionados ao empoderamento feminino nas gestões empresariais e industriais diante de sua participação de cargos de liderança e os principais desafios e impactos que as circundam. Seguindo os seguintes objetivos específicos: classificar os conceitos sobre o empoderamento feminino; refletir sobre a mulher no mercado de trabalho; compreender a diversidade de gêneros no âmbito trabalhista e suas desigualdades; demonstrar as formas de empoderamento feminino existentes; apresentar os benefícios do empoderamento feminino para as empresas e indústrias. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, na qual foram realizadas as buscas em banco de dados de Universidades e livros correspondentes ao tema deste artigo norteadas pelos seguintes descritores: empoderamento; feminino; coaching; empresarial. Em conclusão se mostra que o papel do coaching ao empoderamento feminino é demonstrar as capacidades das mulheres no ambiente de trabalho juntamente com o espírito de equipe trazendo como pauta principal a conscientização nas gestões empresariais e industriais quanto às correções dos desníveis funcionais e salariais quanto a diversidade de gênero.

Palavras-chave: Empoderamento. Feminino. Coaching. Empresarial. Liderança.

[29]Érika Miwako Nakashima, Pós-Graduanda do Curso de Coaching e Liderança - MBA em Coaching- Inesp.

INTRODUÇÃO

Devido aos avanços tecnológicos e as demandas mercadológicas, a sociedade busca nos meios competitivos e melhores soluções empresariais de forma geral, sempre na buscadas melhorias contínuas oferecidas pelas empresas em geral. A busca pela modernidade é uma tarefa vista pelas empresas como uma ação de sobrevivência, tais como uso da inteligência artificial e a robótica, implantação de novos produtos a favor da sociedade como drones, carros guiados com comandos automatizados, entre outras características de avanços (SANDBERG, 2012).

Trazer para a sociedade o dinamismo e avanços exige muitos critérios diante da gama da diversidade, exigindo assim profissionais cada vez mais capacitados para atenderem as demandas das empresas, com isso as buscas por novas idéias e talentos se tornam um dos principais motivos acirrados entre os candidatos para seleção de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte (CALAZA, 2017).

Essa nova era perpassa por grandes desafios, nos quais se enquadram as modalidades empresariais e por outro lado a capacitação dos novos candidatos para o preenchimento de vagas, tendo esses candidatos a se adequarem rapidamente aos sistemasda empresa. Nesse sentido o papel da mulher nas gestões empresariais perpassa por diversos desafios para se adaptarem na Indústria 4.0, conceito esse que elenca as tecnologias e o desenvolvimento empresarial (ARBACHE, et. al, 2017).

O desenvolvimento em equipe é uma das principais características das mulheres em comparação com a gestão masculina, em inovações, visão ampla de detalhes que podem ser interligados com a qualidade, soluções de problemas e facilidades de aprimoramentos necessários condizentes com o cargo que ocupa (BEZERRA, 2016).

Diante das complexidades das inovações e exigências empresariais, o problema de pesquisa se denomina com a seguinte questão: como o empoderamento feminino pode ajudar as mulheres na conquista de liderança nas grandes empresas ou indústrias?

Em busca de resposta esse artigo tem como objetivo geral reunir os principais assuntos relacionados ao empoderamento feminino nas gestões empresariais e

industriais diante de sua participação de cargos de liderança e os principais desafios e impactos que as circundam.

Para isso se tornam importantes os seguintes objetivos específicos: classificar os

conceitos sobre o empoderamento feminino; refletir sobre a mulher no mercado detrabalho; compreender a diversidade de gêneros no âmbito trabalhista e suas desigualdades; demonstrar as formas de empoderamento feminino existentes; apresentar os benefícios do empoderamento feminino para as empresas e indústrias.

A Importância da Gestão de Pessoas Para o Empoderamento Feminino

Os talentos humanos sem distinções de gêneros, muitas vezes não são reconhecidos como base principal para as organizações, de forma também sendo esse um preconceito compreendido por muitas empresas, quanto às funções desempenhadas, porém as oportunidades se denotam voltadas para a classe masculina, onde de forma sucinta a mulher sempre ocupa o segundo lugar, em diversos fatores, entre eles os reconhecimentos salariais com altas tendências burocráticas.

Diante dessa perspectiva a relação conhecida como "ganha-ganha", denominado pela parceria existente nas rendas e crescimento da empresa, que aumentam seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para o colaborador interno em torno da satisfação, necessidades e como desenvolvimento profissional, tendo os objetivos femininos nesses sentidos aumentados em níveis cada vez maiores. (KNAPIK 2012).

Aspectos empresariais versus chances da mulher

Como é possível observar que existem objetivos específicos nos planos individuais, tendo como fator predominante a motivação a ser empregada aos funcionários diante de uma promoção ou qualificação diante do trabalho, como demonstrado anteriormente, denota-se que o planejamento de alteração e preparação de funcionários em cargosadministrativos ou gerenciais, torna-se visível

o investimento e estudos relativos aos cargos que se deseja alcançar na empresa, aspectos relativos delimitam as oportunidades para as mulheres (ARBACHE, 2017).

Oportunidade essa que não deveria ser vista como um problema para as empresas sendo que possuem possibilidades de desenvolvimento que pode ser igualado com a do homem, de forma que tendem a também a respeitar e obedecer critérios da empresa de modo geral como:

_Comunicação: denominando como um processo amplo que tende a melhorar a

comunicação funcionário empresa e vice versa, na qual esta ação não pode faltar aos funcionários (CHIAVENATO, 2008).

_Selecionador, em que as pessoas são o mais importante capital de que as empresas se dispõem, necessitam serem selecionadas com as avaliações em torno das aptidões, não podendo admitir falhas neste processo de seleção, para não serem repetidas posteriormente, na visão de (FAISSAL 2005).

_Treinador, um importante responsável em promover as atualizações dos funcionários, a fim de torná-los mais eficazes e preparados para a competitividade
mercadológica (BEZERRA, 2016).

As habilidades femininas não se limitam em cargos administrativos, produção, assim também podem ser consideradas aptas para atuarem em cargos de lideranças onde ainda existem diversos pontos a serem melhorados no país, diante da visão social em que corrompe os principais objetivos da mulher nas empresas (CALAZA, 2020).

Atuação feminina em cargos de liderança

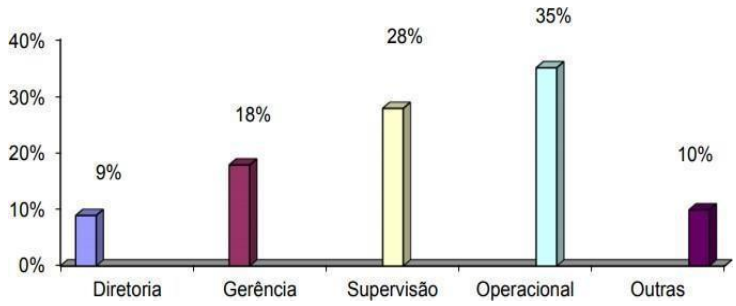
Este artigo científico possui grandes relevâncias a ser inserido nas analises técnicas, diante de um novo cenário que tende a melhorar cada vez mais nos ramos empresariais e da liderança que é a inserção do poder feminino que está em grandes desenvolvimentos emtodos os setores sociais e empresarias (COSTA, 2018).

Dessa forma este artigo demonstra as bases efetivas das qualificações femininas na liderança, de forma que o papel das mulheres diante dos acompanhamentos de desenvolvimentos profissionais se comparado com os homens, se trata de uma construção histórica e sociocultural ocorrido ao longo do tempo (ETZEL, 2018).

Este artigo também relata sobre o mercado de trabalho que no qual são preenchidos pelas mulheres, nos tempos da Revolução Francesa, Primeira Guerra Mundial, que ao momento que os homens lutavam,as mulheres fabricavam armas, denotando assim seu poderes de prestabilidades, dinamismo e atuação nos ramos industriais (GRAMIGNA, 2007).

Ainda dentro das analises técnicas deste artigo cientifico denota-se tambéma gestão feminina, nos comandos dos negócios, demonstrando graficamente a participação das mulheres em cargos nas grandes empresas do Brasil demonstrado.

Figura 01 – Gráfico de cargos operacionais.



Fonte: Etzel, 2018

A liderança da mulher, no âmbito empresarial, vem sendo reconhecida pela sua capacidade de gerir pessoas, pautada na clareza dos objetivos e a plena difusão destes na estrutura organizacional, permitindo que haja um comprometimento coletivo maior parasua concretização.

Figura 02 – Gráfico de cargos operacionais.

Empresa	Ramo	Porte	Nº Func.	Nº Func. Mulheres	Nº de Mulheres em Cargos de Liderança	Nº de Mulheres Entrevistadas
Dalba Engenharia	Construção Civil	Grande	837	66	03	01
Inviolável	Segurança e Monitoramento	Pequeno	48	18	03	01
Comercial Oeste	Revenda de Veículos	Pequeno	81	31	02	02
Stilo Palitos	Comércio de Madeira	Médio	387	189	02	01
Flabel	Construção Civil	Grande	503	15	03	01
Loja Vivo	Telefonia Celular	Pequeno	09	05	01	01
Transportadora Malher	Transporte Rodoviário	Pequeno	60	10	01	01
TOTAL	-	-	-		-	**08**

Fonte: Etzel, 2018

Como se observa com a trajetória das mulheres nos cargos de liderança começa a assumir grandes aspectos de desenvolvimento e qualificações aos novos conceitos trabalhistas femininos.

A Administração desde a época dos anos 60 vem obtendo diversas transformações e modernizações, dentre essas inovações nas quais abrangem os processos e tarefas elencando a pessoa como principal característica de atenção e seu desenvolvimento (CHIAVENATO, 2008).

Nesse sentido se dá então a Gestão de Pessoas, que desde o século XX, tem se tornado

o foco principal para direcionamento qualitativo e administrativo enfatizando sistemas ideais sob os conjuntos de experiências acumuladas, no que remontam os desenvolvimentos desde a evolução humana histórica (CINTRA, 2016).

As evoluções artesanais se dão pelos sistemas industriais, que com o surgimento da revolução industrial, destacando os métodos empregados aos funcionários não possuíam muitos direitos como se é visto no século XXI, entre essas faltas de direitos se destacam asgrandes jornadas de trabalho compreendendo em mais de 1 6 horas diárias, sem férias, semdescanso remunerado, além da substituição da mão de obra artesanal pelas máquinas (JULIANO, 2018).

O período do êxodo rural, também pode ser classificado como uma evolução do desenvolvimento humano, no qual tange as necessidades dos trabalhadores se adequarem a sistematizações propostas por diferentes classes de trabalho, que obteve seu maior auge no século XX, denominando assim a capacidade humana de desenvolver atividades diferentes, instigada pelas necessidades e melhor qualidade de vida, classificando o desenvolvimento pessoal (CHIAVENATO, 2008).

Mesmo com as características de desenvoltura dos trabalhadores, não eram valorizados, tendo como fator principal as atenções das industrias somente aos sistemas produtivos e os maquinários, tornando assim distanciamentos dos recursos humanos, sendo os funcionários tratados meramente como a parte menos importante das empresas, denominando a era industrial clássica (SIQUEIRA, 2012).

Surgindo então em 1911 as primeiras mudanças nos critérios de tratamento às pessoas, dando origem ao livro “Princípios da Gestão Cientifica”, escrito por Frederick Taylor nos Estados Unidos da América, dando ênfases no sistema produtivo e recursos humanos, no que proporciona melhores condições de trabalhos

aos funcionários com direitos, melhores salários qualificando assim a mão de obra e melhorando os rendimentos para a empresa (CINTRA, 2016).

Com essas revoluções voltadas aos trabalhadores, propostas por Taylor, reconhecida como as práticas Taylorista, nas quais abrangem cinco distintas etapas que são: a troca de experiências por teorias fundamentadas e testadas; o estudo de competências e emprego em atividades de destaque; acompanhamento e supervisão dos rendimentos do trabalho; produção sem desperdícios; divisão das missões aos trabalhadores (CHIAVENATO, 2008).

Dessa forma se compreende os primeiros passos da Gestão de Pessoas, que reconhece o funcionário como um ser passível de modificações e dotados de competências, tendo como destaque no sistema taylorista as observações de sobrecarga de serviços aos trabalhadores, estímulo de salário, hierarquia nos sistemas de produção no que tange as divisões de responsabilidades como gerente, supervisor e o trabalhador (JULIANO, 2018).

Com essas ênfases surgiram também novos sistemas na industrialização produtiva, tal como o sistema Fordismo, criado em 1914, por Henry Ford, fabricante automotiva, se orientado a formatos de redução de custos na produção, no qual se destacava a: customização produtiva; qualidade na linha de montagem; pouca qualificação dos funcionários; trabalho contínuo e em cadeia, entre outros que se assemelhava ao sistema Taylorista (CINTRA, 2016).

Em comparação entre esses dois sistemas, o Taylorista se mostra mais voltado às bonificações incentivando assim os funcionários o aumento de produção, já o sistema Fordista se destacava com o trabalho contínuo sem metas paralelas por ganho ou bonificações (SIQUEIRA, 2012).

A gestão de pessoas tem relações diretas com o surgimento desses sistemas produtivos, que diante dessa análise se torna fundamental a explanação de um outro sistema conhecido como Toyotismo, no que tange a excelência produtiva e a gestão de pessoas. É um sistema criado no Japão, no período pós-Guerra entre o ano de 1948 a 1975, criado para recuperar o poder industrial do país (CHIAVENATO, 2008).

As qualidades da produção desse sistema se mostram eficazes devido a busca pela melhoria contínua, no que enfatiza um dos segredos que envolve a gestão de pessoas sobreo comportamento da empresa com os funcionários que se mostra exemplar e de excelência que se caracteriza sobre o engajamento e a motivação de seus colaboradores internos (JULIANO, 2018).

No Toyotismo se destacam quatro diferentes ações que são: Just in Time, Kanban, Muda e Kaisen. O Kaisen, trata dos principais modelos de gestão de pessoas próprio, promovendo a melhoria contínua em todos os aspectos e liderança, destacando assim a gestão de pessoas sob as metodologias de aperfeiçoamento e direcionamento de responsabilidades aos funcionários em suas atividades, sem sobrecarga ou fadiga respeitando assim seus direitos e deveres (SIQUEIRA, 2012).

Dentre os primeiros processos industriais apresentados, se mostram características em comum sob o tratamento de pessoas, todos eles se adequaram ao reconhecimento dos funcionários de alguma forma, no que tange o desenvolvimento pessoal, com isso se pode citar às bonificações uma forma de reconhecimento da mão de obra do sistema Taylorista,o Fordismo no quesito de trabalho contínuo em grupo e o Toyotista, na qual profissionaliza seus colaboradores e buscam melhorias sob as observações de seus funcionários (CHIAVENATO, 2008).

Dessa forma se mostram que a gestão de pessoas elenca em seus avanços

do desenvolvimento pessoal cinco pilares que são: motivação, comunicação, trabalho em equipe, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento. Esses conceitos remetem a qualidade da empresa, retratando assim as competências internas de ambos os lados que são: empresa ecolaboradores e vice- versa (MOTTA, 2015).

Os treinamentos possuem um papel muito importante para as empresas nos quesitos fundamentais da gestão de pessoas, diferenciando-a dos Recursos Humanos, no quepromove aos colaboradores entendimento e aperfeiçoamento de suas tarefas, eliminando ou minimizando as margens de erros e sobre carga de função (CINTRA, 2016).

Com isso se mostra uma cadeia produtiva com melhores resultados que se comparado com métodos industriais na era da revolução industrial, longas jornadas de trabalho e exaustão dos funcionários influenciaria diretamente nos rendimentos e qualidade de produção. Pois naquela época não haviam direitos expressivos, ou seja, com o surgimento da ouvidoria interna, proporciona a participação dos colaboradores como: ideias, exposição de dificuldades e melhorias em suas funções (SIQUEIRA, 2012).

A modernização foi um dos grandes aspectos favoráveis para muitos setores empregabilísticos, sendo empregados direitos aos colaboradores, melhorias nas

atividades com ajuda de máquinas e a tecnologia, comunicação e a carga horaria, que são acompanhadas pelo Ministério do Trabalho, com isso se demonstram que a valorização do desenvolvimento pessoal em diversos ângulos (JULIANO, 2018).

A hierarquia funcional compõe melhor segurança no desenvolvimento das tarefas cotidiana dos funcionários, que promove aos colaborares recursos de orientação e acompanhamento, minimizando assim as margens de erros produtivos, servindo também como base de apoio de aperfeiçoamento diante das vistorias contínuas como demonstrado

anteriormente com o modelo Kaisen (ZOHAROV, 2012).

A estrutura organizacional é composta por pessoas, em todos os meios de segmento, pequeno, médio ou grande porte, privado ou estatal, o direcionamento de gerenciamento administrativo e gestão de pessoas são teoricamente iguais, alterando apenas os formatos de adequação sobre as atividades de cada estrutura e segmento, nesse sentido, a comunicação interna é um fator comum de grandes proporções, em que qualifica o direito de expressão (CHIAVENATO, 2008).

Os meios de comunicação podem ser de diversas formas, entre elas a conversa direta ou por meio escrito, no qual abrange ideias e sugestões ou até mesmo reclamações internas. Existem também os formatos de atendimentos em casos de conflitos, no qual a empresa direciona a atenção e soluções dentro dos formatos normativos do próprio sistema organizacional (JULIANO, 2018).

O desenvolvimento pessoal é dirigido pelas características do ambiente em que vive, nesse contexto, as empresas aderem a estratégias únicas ou semelhantes a outros, podendo também embasar modelos e criar um especifico para o local de trabalho. Com isso os gestores atendem a requisitos propostos pelo ramo de atuação e tipos de serviço que atua para que possam apresentar a empresa a eficácia aplicando estratégias condizentes com a gestão de pessoas, tais como: contratação de perfis condizentes com a vaga, aplicação de treinamentos especializados, entre outros (CINTRA, 2016).

A busca por perfis das vagas são um dos detalhes que proporciona a empresa a adequar o futuro profissional dentro das margens sistemáticas da empresa, que segundo um estudo de uma consultoria se chamada Manpower realizada em (2015) sobre capital humano, constata que os novos funcionários tendem a passar por 10 a 14 empregos até a idade próxima dos 40 anos (MOTTA, 2015).

Que estatisticamente um perfil de 21 anos se mostra que o tempo de serviço em cada emprego seria aproximadamente de 1,5 anos, com isso se declara que a importância de implantação de projetos adequados de gestão de pessoas direcionando o perfil de acordo com as possibilidades da vaga, pode trazer interesses e bons desenvolvimentos pessoais desse contingente (CINTRA, 2016).

A rotatividade se mostra presente no desenvolvimento pessoal, dessa forma os gestores tendem a interpretar esse conceito trazendo como pauta a busca pelas desenvolturas

dos candidatos à vaga da empresa (CHIAVENATO, 2008).

Com isso no próximo capítulo aborda as evoluções da gestão de pessoas, tendo como ênfases as transformações dos recursos humanos aos novos conceitos gestacionais.

Negociação e gestão de conflitos

Existem várias definições de Conflito e do que pode ser o conflito, mas podemos dizer que os conflitos são situações que se caracterizam por uma escassez de recursos onde se associa um sentimento de hostilidade. Também podemos definir o conflito como sendoo processo que se inicia quando uma parte percepciona que a outra o tem afetado negativamente ou está com intenções de o fazer em algo importante (COSTA, 2018).

Ele faz parte da nossa vida pessoal, social, empresarial, etc. O Conflito é sustentado pelas ações e reações de ambas as partes, ou seja, pela interação entre ambas.

Pelo menos uma das partes percepciona que a situação se caracteriza pela incompatibilidade de objetivos, metas, valores, e que tal pode dificultar ou inviabilizar o que pretende. Existem vários níveis de conflitos (CINTRA, 2016).

Intrapessoais - O conflito ocorrer dentro do indivíduo.

- Interpessoal – O conflito ocorre entre indivíduos.

- Organizacionais - Os conflitos organizacionais podem ser divididos em várias vertentes. Temos o conflito intergrupal, quando o conflito ocorrer dentro de um pequeno grupo (COSTA, 2018).

Existe também o conflito intergrupal onde o conflito ocorrer entre grupos de uma mesma organização. De referir que temos ainda os conflitos inter- organizacionais que ocorrem entre organizações e os conflitos intra-organizacionais

que abrangem a generalidade das partes da organização. Identicamente existem outras designações para os níveis de conflitos. Diversos autores indicam que os conflitos podemser divididos em dois grupos (CINTRA, 2016).Cognitivos – Que resultam da divergência na avaliação de dados empíricos ou factuais e expressam-se controversamente.

Normativos – Da qual resultam de divergências em assuntos e matérias relacionadas com as formas apropriadas de comportamento.

Empoderamento feminino nas instituições

O empoderamento feminino deve ser considerado como um componente essencial compreendido pelo sistema organizacional de uma empresa ou indústria, de pequeno, médio ou grande porte, fazendo necessária a implantação de eixos estratégicos a fim de proporcionar melhores oportunidades de trabalho tendo como retorno para as empresas melhor rendimentos produtivos (GRAMGNA, 2007).

Com essas observações surgiu então a administração científica, na qual relacionavaas tarefas dos funcionários e as dividiam evitando sobre carga horária e funções, de forma simplificada, se tornando um marco no século XX. Nesse sentido, se abriu também as portas as mulheres ocuparem seu destaque no setor trabalhista (JULIANO, 2018).

> Mayo, supervisionou uma empresa de nome Western Electric Company em Chicago, EUA, iniciando assim a teoria das relações humanizadas. Dessa forma abrangia as condições precárias das indústrias com seus funcionários e também conflitos, alcoolismo, entre outras disfunções da normalidade de tratamento humano. A relação humanizada adequando o poder feminino, passou a ser vista nos ambientes empresariais, sendo visto com igualdade perante ao desenvolvimento

geral dos trabalhadores (GRAMGNA, 2007).

Diante dessa evolução a gestão de pessoas se fortalece dentro das relações humanas com a administração científica nas indústrias, assim como os sistemas de recursos humanos, o Brasil é um país democrático com o surgimento da Constituição Federal de 1988, na qual em seu artigo 7º é direcionado aos trabalhadores sem distinções de gênero urbanos e rurais e outros, visando assim melhorias e condições no meio social (SIQUEIRA, 2012).

> O artigo 7º inciso I, a "jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva;" (Brasil, 1988), sendo importante para os gestores manter tais condições de serviços aos funcionários evitando assim desacatos ou sobrecarregar o colaborador na empresa.

As mudanças da visão feminina como eixo fundamental para seu desenvolvimento empresarial, contribuiu para que os recursos humanos e a gestão de pessoas passassem por transformações sob as eras industriais destacando-se: clássica, neoclássica e a da informação, com diferentes abordagens às relações humanas, sendo elas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas (GRAMGNA, 2007).

As evoluções nesse sentido ocorreram com os novos formatos e ajustes dos padrõesde cada era, que segundo Chiavenato, (2008), relaciona esses diferentes períodos como Departamento Pessoal, na Era Industrial Clássica, com as inovações da época passando a ser reconhecido como Departamento de Recursos Humanos na era Industrial Neoclássica, surgindo então a Era da Informação a Gestão de Pessoas.

Com isso se percebe que as relações com os funcionários mudaram sendo vistos com parâmetros de capital intelectual, em que se respeita a inteligência, habilidades, conhecimentos e a cima de tudo as competências, trilhando também entre as estratégias de planejamentos de motivação tais como: plano de carreira, melhoramento de salário por competência entre outros (GRAMGNA, 2007).

As empresas e indústrias se adequaram a modelos organizacionais com implantação de novas gestões, tendo como principio evolutiva a busca pela inovação dos paradigmas dos modelos de outras eras industriais, enxergando os colaboradores como parte principal da empresa reconhecida assim como as oportunidades do campo feminino (KOTLER, 2007).

A gestão apropriada para a empresa, como treinamentos possui uma importante função destinando a manter os funcionários preparados, diante de todas os assuntos que circundam ou interessam a ela, dessa forma o sincronismo entre todos tais como: gerentes, supervisores, ajudantes, entre outros, dos programas advindos, planejamentos entre outros assuntos que devam todos os funcionários compartilharem (LAS CASAS, 2001).

Nesse sentido a comunicação dentro das empresas deixou de ser um simples ato, passando ser reconhecida como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento interno das instituições. Segundo Marras (2012), definem a

comunicação de trazer uma idéia, participação e compartilhamento, onde uma boa comunicação possa ser vista como uma divulgação dos acontecimentos internos de forma eficaz para a gestão de pessoas (KOTLER, 2007).

A comunicação apresenta dois ciclos de passagem que são pessoas ou grupos, nesse contexto através de um emissor que transmite uma informação a um receptor destinatário, que possa ser resultado em uma compreensão onde as interpretações condigam com a comunicação, podendo também esta informação torna-se rumores ou boatos, sendo assim, existem quatro tipos de comunicações: a verbal, a formal, a não verbal e não formal (KOTLER, 2007).

> A comunicação nos aspectos gerais é um dos mais importantes meios de comunicação em todos sentidos, seja pessoal, interpessoal, familiar entre outras centenas de utilização, na gestão de pessoas podendo ser considerado uma das mais fortes ferramentas a ser implementadas dentro dos ambientes empresariais (GREMIGNA, 2007).

Por mais simples que pareça a comunicação interna pode refletir diversos aspectos nas melhorias do ambiente e de forma a terem ciência que a empresa escuta os funcionáriosem tempo real (LAS CASAS, 2001, p. 21).

Segundo Motta, (2015), a melhora no relacionamento, na comunicação estabelecendo a motivação para o desenvolvimento dos funcionários com a organização, é fundamental quanto para o empoderamento feminino nos cargos de liderança, tornando assim as pessoas comprometidas, satisfeitas, capacitadas, com uma remuneração alta e pessoas bem informadas em relação aos objetivos da organização, tendo consciência das metas de sua equipe de trabalho e das metas pessoais a serem alcançadas. Tendo uma estrutura e apoio para a realização do seu serviço terá mais possibilidades de terem resultados satisfatórios e excelentes no ambiente de trabalho (MIRANDA, 2017).

Proporcionando com essas atuações meios de proporcionar aos funcionários poderem se sentir mais úteis nas empresas, podendo falar e ser ouvido sobre suas dicas e sugestões, problemas, procedimentos entre outros que possam qualificar ainda mais o ambiente de trabalho, servindo também de motivação em grupo (MOTTA, 2015).

O poder feminino em pesquisas e palestras em cuidados diversos

Ainda dentro dos conceitos do poder feminino em diversas aplicações de estratégias de pesquisas e desenvolvimento se mostram eficazes, podendo ser vistas com as devidas capacidades, proporcionando conhecimentos de como está sendo o desempenho da empresa com os mesmos com mais eficiência (MIRANDA, 2017).

Palestras de motivações e aplicações de cuidados também com a saúde se é visto como uma qualidade da empresa com os colaboradores internos e pode ajudar muito em diversos quesitos, entre eles, palestras educacionais, palestras sobre combate a doenças por controle de cigarro, bebidas etc., podendo assim também ser entendido como preocupaçãoda empresa com os funcionários em aspectos diversos (GRAMGNA, 2007).

As palestras motivadoras quanto aos destaques do empoderamento feminino, demonstrando o grande potencial feminino, podem ser apresentadas também em assuntos

relacionados diretamente aos meios de desenvolvimentos da empresa com apresentação de novos cargos incentivando os funcionários a sempre subirem de posições tanto pessoais como níveis escolares, ou outros meios que possam se sobressair nos âmbitos da empresa, como produção, cargos mais elevados, como encarregados, ou se prepararem também para outras atividades no geral (LAS CASAS, 2001, p. 21).

Para se obter um desempenho máximo que possa ser vindo das valorizações dos funcionários com atitudes de tratamentos ideais e corporativos atendendo-os de forma integra e utilizando os recursos da gestão de pessoas como ferramenta principal nos atendimentos internos (KOTLER, 2007).

O gerenciamento das reputações de uma organização ao seu público interno necessita ter olhos aprofundados em seus funcionários como um produto importante que possa oferecer aos clientes uma aparência fundamental da empresa em todos os aspectos favoráveis a sua imagem, dessa forma, ainda se pode se orientar que a satisfação dos funcionários dentro de seu âmbito de trabalho torna-se um meio especifico de qualificações e atendimento resultante aos clientes em potencial (MIRANDA, 2017).

A empresa que visa à qualidade de seus produtos e serviços prestados tem no seu funcionário, um grande aliado na conquista desses objetivos, com isso pode proporcionar a empresa um alto ganho de seus funcionários em se manter dentro da

empresa tornando-os bem recompensados em muitos sentidos (GREMIGNA, 2007).

Dessa forma é fácil entender que a busca da investigação e soluções dentro da organização, promove a seus funcionários e departamentos se tornam viáveis e visíveis aos clientes externos (LAS CASAS, 2001, p. 21).

A atuação das empresas tem sido vista como atividade crescente, de tal modo que surpreendentemente obtém resultados muito bons, diante da metodologia bem empregada pelas organizações na gestão de pessoas e suas estratégias (JULIANO, 2018).

Em que dirigi ao público interno ações de treinamentos dos colaboradores, colocando-os mais aptos e preparados para realizarem suas tarefas de modo que se sintam bem nos ambientes de trabalhos, sendo impulsionado pelos valores pessoais e campo de comunicação interna (JULIANO, 2018).

Dessa forma é fácil compreender que os funcionários são vistos pela empresa como primeiro cliente, tratando-os da mesma forma que os clientes externos, com diferenciais

organizacionais e por suas categorias, não existindo formas de distinções e subjetividades (KOTLER, 2007).

Segundo MARRAS, (2012), a gestão de pessoas é vista como forma de melhorias consideráveis nos relacionamentos entre pessoas com o sistema organizacional a conscientização do ser humano é visível

As conversas com os colaboradores internos são muito importantes, sempre se orientando através dos diálogos e formas de entendimentos da problemática do ambienteou de outras formas advindas dos colaboradores (ETZEL, et. al, 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Com a realização deste trabalho, foi possível compreender a importância da gestãode pessoas em diversos aspectos, que entre eles se fundamentou a valorização humana nosâmbitos de trabalho.

A evolução dos processos organizacionais dentro das análises propostas neste desenvolvimento foi possível concluir que a gestão possui também estratégias que podem ser usadas para melhorar a produção de seus funcionários, tendo como premissa a apresentação de três diferentes métodos de gestão citados que foram Toyotismo, Fordismoe Taylorista, citando a relação pessoal vistas nos processos Kaisen da melhoria contínua na gestão de pessoas.

Muitas características formalizam um sistema organizacional podendo as empresas implantarem modelos específicos ou a criação de um modelo próprio baseando-se em outros.

Os recursos humanos passaram por diversas modificações entre elas a compreensãodo valor humano, suas competências, valorizações em torno de motivação, qualificação, preparação aos métodos da empresa, entre outros se tornando assim a gestão de pessoas.

Com isso se mostra o alcance dos objetivos propostos para este trabalho trazendo as bases do conhecimento da gestão de pessoas e os tipos de estratégias que podem ser empregadas aos colaboradores de uma empresa para que seja competente dentro do seu setor, podendo assim se manter ativa no mercado.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, Ana Paula et al. **Carreira Feminina em tempos de empregabilidade 4.0:** estudos e casos. Arbache Innovations, 2017.

BEZZERA P. **Sua empresa precisa de um toque feminino** – Revista Dinheiro, 2016

CALAZA Luciana - **Poder feminino: Movimento Mulher 360 reúne grandes empresas em torno da causa da igualdade de gênero** – 2017. Disponível em < <https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/poder-feminino-movimento-mulher-360-reune-grandes-empresas-em-torno-da-causa-da-igualdade-de-genero> Acesso em 15 de outubro de 2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Edição. 2008. Editora Elsevier Ltda. São Paulo / SP.

CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloísa. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

COSTA, Julio Cesar da. **Negociação e gestão de conflitos.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J., STANTON, William J. **Marketing.** São Paulo: Editora Makron Books Ltda, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2° ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

JULIANO, Marcio de Cassio. **Desenvolvimento de pessoas**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, p. 10, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2ª Edição. 2012. Editora CIP, Brasil.

MIRANDA, Hugo P. **TIPOS DE MARKETING.** Revista Gestão em Foco – Edição n°9 – Ano: 2017.

MOTTA, Astrid Maciel. **A favela protagonismo na educação e no trabalho**. 2015. Editora Artmed. Curitiba / PR.

MOTERAN, Cícero. Manual **de Gestão de Segurança para empresas estatais e comunidades**. 2007. Editora Papirus. Belo Horizonte. MG.

RUZZAREIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do. **Gestão de Pessoas com Baseem Competência.** 2006. Editora Age Ltda. Porto Alegre / RS.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos de gestão**. 2012 Editora Elsevier. São Paulo – SP.

SANDBERG, Sheryl – **Faça Acontecer – Mulheres, Trabalho e a Vontade de liderar** – 2012. Editora São Paulo, SP

ZAHAROV, Anna. **Coaching caminhos para transformação da carreira e da vidapessoal.** 2010. Editora Brasport. São Paulo – SP.

ENDOMARKETING

Camila Tatiana dos Santos[30]

RESUMO

Discorreremos sobre Endomarketing com o propósito de poder mostrar às organizações a importância desse tema. Nos dias atuais é de extrema importância focar nossos olhares para dentro das empresas, para aqueles que realmente "formam as empresas", as pessoas que atendem os clientes, ou seja, nossos brilhantes funcionários. Com a devida valorização do nosso cliente interno, os nossos clientes externos conseguem perceber tudo o que é feito para que ele tenha a melhor experiência com a organização. O funcionário valorizado consegue fazer com que o cliente externo tenha uma boa visão da empresa e dos produtos oferecidos. Ainda existem muitas empresas que não identificam seus funcionários como clientes, talvez por falta de investimento e/ou conhecimento. A prática do endomarketing é muito importante na empresa para valorização de seus colaboradores. As grandes empresas já perceberam a importância de trabalhar o Endomarketing. Elas começaram a perceber a necessidade de cuidar dos colaboradores otimizando a satisfação, motivação e empenho do time para garantir maior desenvolvimento da empresa.

Palavras Chaves: Endomarketing. Gestão. Empresas.

INTRODUÇÃO

O Endomarketing vem surgindo nas organizações como uma inovação. Com ela o público interno conquista o público externo. Quando uma empresa quer ir rumo ao sucesso, ela precisa de algo simples, ou seja, se inovar.

A inovação vem das pessoas. Invista, capacite, desenvolva, crie plano de carreira. O Endomarketing trabalha o relacionamento, a integração e os incentivos aos colaboradores. Marketing institucional interno; conjunto de estratégias e ações de marketing institucional voltadas para o público

[30] Camila Tatiana dos Santos é Pós-Graduada em MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade INESP - Jacareí, SP.

interno (empregados, revendedores, acionistas etc.).

O termo ENDOMARKETING foi criado pelo consultor de empresas brasileiro SaulBekin entre 1986 e 1990 que defende que sua função é atrair e reter o cliente interno para

garantir resultados positivos para a empresa.

Segundo Kotler (1998 pág. 40) "Endomarketing ou marketing interno, é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bemaos consumidores". Endo vem do grego e quer dizer "ação interior ou movimento para dentro", sendo assim Endomarketing quer dizer "marketing para dentro".

Segundo Brum (2005b) as organizações gostariam de ser mais competentes que os sindicatos no sentido de poder falarem com seus colaboradores de forma clara e objetiva, ter uma comunicação boa, foi onde surgiu o Endomarketing.

Bekin (1995, pg. 2) afirma que:

> "O endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno de empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinado a servir o cliente".

Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa."Sabemos que nossa preocupação não deve ser somente com nosso público externo, hoje em dia é fundamental que os funcionários estejam em harmonia com a empresa onde trabalham, sendo assim o clima organizacional fica favorável para o desempenho de suas atividades, com isso seu atendimento ao público externo é o melhor possível e o funcionário atende as expectativas de sua empresa.

A comunicação no ambiente corporativo serve para que todos os colaboradores se sintam familiarizados com a empresa, para que eles sintam que fazem parte daquela estrutura e que podem sim contribuir como os objetivos da empresa.

Uma empresa que se preocupa com seus colaboradores transmite um ambiente de parceria e confiança. As ações realizadas pelo Endomarketing servem para que a empresa "venda" para o cliente interno a sua própria imagem. São com ações simples que os colaboradores encontram a informação, o reconhecimento e o estímulo para poder realizar um trabalho excepcional. Quando ajudamos os clientes internos com suas necessidades, estamos também ajudando a satisfazer as necessidades dos clientes externos.

OBJETIVOS DO ENDOMARKETING

Hoje em dia os conceitos trabalhados dentro de uma empresa estão ligados à vida, sendo eles: saúde, segurança, meio ambiente, responsabilidade social, comportamento, qualidade, produtividade, sustentabilidade etc.

É preciso focar nas pessoas para gerar resultados. São ações com a finalidade de promover a interação do funcionário juntamente com a empresa, criando métodos motivacionais, eventos, treinamentos, valorizações e atividades do gênero.

Precisamos de uma estratégia que flui de dentro para fora da empresa. É o marketing voltado para as ações dentro da empresa. O Endomarketing é uma ferramenta muito utilizada para a melhoria do clima organizacional, facilitando as relações entre patrão e funcionário. Suas ações estão diretamente relacionadas ao departamento de RH da empresa e ao departamento de Marketing, ambos devem andar juntos para que o Endomarketing funcione.

É preciso mostrar ao colaborador que utilizando as ferramentas corretas do Endomarketing, ele pode vir a contribuir tendo uma visão de consumidor, tornando-o assim seu aliado nos negócios.

Ou seja, motivar, comprometer, fidelizar, produtividade, satisfação, relação entre colaboradores todos esses itens são extremamente importantes para se ter uma boa comunicação interna.

PROBLEMAS QUE PODEM APARECER NA EMPRESA QUE NÃO POSSUI ENDOMARKETING

A motivação não pode ser gerada espontaneamente, sendo assim precisa ser gerada de forma que faça com que os colaboradores se sintam importantes para a empresa. O Endomarketing trabalha a parte motivacional para evitar uma série de problemas que podem não ser benéficas para as empresas.

Os problemas mais comuns que podem ser apresentados quando não se pratica o Endomarketing são: Desmotivação, clima pesado, baixa produtividade, absenteísmo, aumento do turn over, falhas causadas por um gerenciamento de mudanças ruim, fracasso de projetos, aumento na ocorrência de acidentes de trabalho, menor retorno aos acionistas, insatisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado, perda de posicionamento daempresa no mercado e na mente dos consumidores, desligamento de funcionários,

substituição da liderança ou troca de funções de trabalho afetando negativamente o engajamento e a conduta dos colaboradores, retrabalho, baixo desempenho do time, conflito de personalidade.

PRICIPAIS DESAFIOS DO ENDOMARKETING

Não é nada fácil engajar os colaboradores e mostrar que todos saem vencedores comprocesso de desenvolvimento. O Endomarketing não deve ser pontual, deve fazer parte o planejamento estratégico, que busca resultados a médio e longo prazo. Os maiores desafios são:

Falta de Habilidade de Comunicação do Líder Imediato: A grande dificuldade enfrentada pela equipe de comunicação interna é a inclusão e o desenvolvimento da liderança. A equipe interna precisa trabalhar continuamente engajando e capacitando os líderes. A liderança precisa manter os colaboradores e os objetivos organizacionais sempre conectados, mas, pra isso os líderes precisam saber se comunicar de forma clara e objetiva, facilitando a compreensão dos colaboradores.

Tecnologias Ultrapassadas: Apesar dos crescentes meios de canais digitais como as redes sociais, TV corporativa, muitas empresas ainda não fazem os investimentos suficientes em ferramentas adequadas e com isso está entre os principais desafios da equipe interna.

Falta de Participação Estratégica: Esta dificuldade está voltada para a falta de visão da liderança em relação à grande importância do Endomarketing. Quando a diretoria tem dificuldade em mensurar os indicadores da Comunicação interna ela tem baixa percepção de valor. Entende-se que além de distribuir comunicados a empresa precisa distribuir metas.

Falta de Recursos e Investimentos: Quando não se dá o devido valor a comunicação interna, muitas coisas podem sair do controle. Quando a baixa percepção de valor da empresa torna-se visível? Quando a equipe fica reduzida, com isso o Endomarketing fica sobrecarregado, fazendo com que as tarefas fiquem acumuladas e com tecnologias ultrapassadas. Em empresas pequenas essa realidade é ainda mais difícil, pois, não se tem um departamento responsável e a responsabilidade recai sobre os Recursos Humanos ou por áreas relacionadas.

Alcançar todos os Colaboradores: Normalmente os colaboradores de “chão de fábrica” ou de campo não tem tanta facilidade em se conectar com a comunicação interna. Sendo assim a comunicação interna precisa desenvolver uma estratégia exclusiva para poder “atingir” esses colaboradores.

BENEFÍCIOS DO ENDOMARKETING

O motivo pelo qual devem ser feitos investimentos nessa área, é por conta do alto poder de influência que os colaboradores têm na empresa. Eles lidam diretamente seguindo as ordens dadas pelos líderes, respeitando a jornada de trabalho, atendendo aos clientes com eficiência entre outras atividades.

Outros benefícios do Endomarketing: Aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores; Melhoria do clima interno propiciando maior interação entre os colaboradores; Sensação de pertencimento dos colaboradores; Eliminação de ruídos na comunicação interna; Alinhamento de objetivos da empresa e do colaborador; Retenção de talentos; Baixa rotatividade; Qualidade de vida e bem-estar; Redução do absenteísmo; Construir relacionamentos, evidenciando ao colaborador que todos são clientes dentro da empresa;Redução de custo; Retenção de lucros; e Aumento do employer branding.

Artigo: Endomarketing. Págs: 182 – 188.
Autor: Camila Tatiana dos Santos.

COMO FAZER ENDOMARKETING

O Endomarketing não é simplesmente o marketing para dentro da empresa, é o marketing para dentro do colaborador, de modo que ele tenha o propósito no coração e a estratégia na cabeça. A estratégia é importante porque fala do futuro e se o colaborador não conseguir ver a empresa no futuro ele não consegue se ver nessa empresa no futuro dela. O colaborador precisa ter perspectiva de onde sua empresa vai chegar para que ele queira acompanhar esse movimento, tornando essa empresa rentável.

O Endomarketing na empresa / organização precisa de uma comunicação mais efetiva, colaboração mais fluída e engajamento superior das pessoas que com ela trabalham e são também as empresas mais rentáveis e lucrativas. É feito através da informação e da integração e a informação deve ser verdadeira, seja de produtos, serviços, benefícios e alinhada ao público. Segue como exemplo: Se formos falar com líderes e gestores será uma linguagem, já com os liderados e "chão de fábrica" utilizamos outras estratégias.

Os líderes devem estar preparados, pois, os liderados irão até os líderes e gestores para saber mais sobre o que estão vendo, lendo, sabendo. A prioridade da informação é importante.

AÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO DO ENDOMARKETING

- Conhecer a equipe: Para empresas avançadas existem estratégias de People Analytics que estudam os padrões de comportamento das equipes.
- Promover aculturamento dos colaboradores: Reforçar aos colaboradores a cultura da empresa. Ter propósito para motivar a equipe e alavancar os valores da empresa.
- Dar feedbacks aos colaboradores: É obrigação dos gestores o que faz muita diferença para a motivação e o engajamento da equipe. Quem tem retorno, ou seja, feedback, sente-se valorizado. Se o retorno for verdadeiro e efetivo, o funcionário visualiza o quanto seu trabalho está tendo resultado e o que pode ser feito para melhorar. O FEEDBACK DEVE SER UM PROCESSO CONSTANTE NA EMPRESA.
- Qualificar colaboradores: Se a empresa investe em treinamentos e qualificações para seus colaboradores ela está mostrando o quanto são importantes.
- Criar canal de comunicação interna: A empresa deve criar esse canal de comunicação para comunicar a cultura e fortalecer a sensação de pertencimento. Esse canal deve promover a interação entre os gestores e o público interno e servir para os colaboradores opinar, dar sugestões e receber informações.
- Diversificar a abordagem: Utilizar métodos atrativos e inovadores assim como se faz com o

marketing para o público externo. Uma das formas de comunicação mais eficaz são os vídeos. Todo conteúdo apresentado em forma de vídeo gera engajamento e maior índice de sucesso.

- Programa de Recompensa: A empesa ganha o engajamento e resultados que seu colaborador produz, nada mais justo que retribuir ao colaborador em forma de recompensa e incentivos, com isso a empresa mostra o quão a empresa valoriza seu colaborador.

COMO AVALIAR A EFICÁCIA DO ENDOMARKETING

É de suma importância avaliar o resultado das estratégias. Precisamos acompanhar os colaboradores para podermos identificar as falhas. Devemos fazer ajustes, descartar ações que não funcionam e focar nas que dão resultados. Deve-se avaliar se houve melhoria no clima organizacional, se os colaboradores estão mais engajados e comprometidos. Precisamos ter um excelente planejamento se quisermos ter sucesso na eficácia do Endomarketing.

Podemos partir do princípio, começando com uma pesquisa de clima organizacional, essa ferramenta irá nos mostrar quais caminhos e métodos que irão aumentar a satisfação de nossos colaboradores. Precisamos conhecer nossa equipe, reforçar a cultura da empresa para nossos colaboradores com propósito de motivar e

impulsionar o interesse deles com os valores da empresa.

Fornecer feedback é de suma importância. Os líderes devem dar feedbacks aos seus colaboradores a fim de motivá-los a fazer sempre o melhor. Todo colaborador se sente valorizado com esse retorno vindo de seu líder. Tendo esse retorno ele pode melhorar seu desempenho trazendo muitos benefícios para a empresa.

Qualificar os colaboradores também é muito importante, pois, além de seu colaborador estar capacitado para realizar as suas atividades do dia a dia e trazer o melhor resultado, demonstra o quão eles são importantes para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Cada colaborador de uma organização / empresa tem participação extremamente importante. O tratamento dado a esses colaboradores devem ser exatamente o mesmo dado aos clientes.

Com o Endomarketing devemos elevar os colaboradores a um nível alto da percepção das metas e valores que a empresa precisa, fazendo com que todos se envolvam. Com uma comunicação bem elaborada e bem-feita temos grande possibilidade de atingir sucesso no relacionamento entre os

colaboradores e minimizamos os conflitos.

O Endomarketing além de promover campanhas internas, melhoria da comunicação e "venda" de seus produtos para os clientes internos, ele cria uma parceria entre a empresa e o colaborador, ele gera uma estratégia de desempenho humano.

Quando um colaborador tem sua produção, qualidade e segurança no trabalho alinhados, seu desempenho melhora significativamente e com isso seu desenvolvimento gera uma melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM Analisa: Tutoriais youtube: **Endomarketing: A importância do Endomarketing atualmente - -** Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=rIyFhhPCGVw - Assistido em 17 de Março de 2020.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z.** Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007. 254 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2009.

OLIVEIRA Carolina: Tutoriais youtube: **Entenda de uma vez por todas o que é endomarketing e descubra seus benefícios -** Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=ZNa1a5u09Js - Assistido em 17 de Março de 2020.

ESTUDO BIBLIOGÁFICO SOBRE OS DESAFIOS DAS ADAPTAÇÕES CURRICULARES PARA A CRIANÇA COM AUTISMO

Juliana Barros[31]
Tatiane Aparecida da Silva Campos[32]
Patrícia Renata Anequini Bonilha[33]

RESUMO

Busca-se no presente trabalho mediar a respeito as adaptações curriculares para crianças com autismo no ensino regular dos anos iniciais do ensino fundamental. As adaptações curriculares para a aprendizagem das crianças com autismo nas escolas regulares tem sido um desafio para os professores devido o autismo apresentar algumas especificidades. O problema que orientou nosso estudo foi as dificuldades docentes na adaptação do currículo para crianças com autismo. Como isso se busca elucidar a seguinte questão: Como adaptações curriculares auxiliam no processo de desenvolvimento do aluno com autismo? Objetivo da pesquisa é apresentar opções de adaptações curriculares para a inclusão das crianças autistas nas escolas regulares, também esclarecer alguns pontos do autismo e suas principais características e pontuar opções para a adaptação curricular para este grupo de estudantes. A metodologia utilizada para esta pesquisa foi bibliográfica. Com isso conclui-se que as adaptações curriculares são de suma importância para que a inclusão de pessoas com autismo seja realizada de forma efetiva e que seu universo é tão amplo quanto o próprio autismo.

Palavra- chave: adaptação, currículo, autismo, professores.

INTRODUÇÃO

O autismo se refere a uma alteração neurológica que se manifesta clinicamente por um desvio na aquisição da alteração do comportamento, sendo seu primeiro registro em 1943 por Léo Kanner, pediatra e psiquiatra de origem austríaca. O nome técnico oficial: Transtorno de Espectro do Autismo (TEA) é uma condição caracterizada por déficit na comunicação social (socialização e comunicação verbal e não verbal) e comportamento (interesse restrito e movimentos repetitivos). A classificação em níveis é feita de acordo com a intensidade de apoio

[31] Juliana Barros é Graduanda do Curso de Pedagogia da Faculdade Inesp
[32] Tatiane Aparecida da Silva Campos, Especialista em Educação Especial e Psicomotricidade, Professora da Faculdade Inesp.
[33] Patrícia Renata Anequini Bonilha é Profa. Curso Pedagogia Faculdade Inesp.

Artigo: Estudo Bibliográfico Sobre os Desafios das Adaptações Curricuares para Criança com Autismo. Págs. 189 – 193
Autor: Juliana Barros; Tatiane Aparecida da Silva Campos; Patrícia Rebata Anequini Bonilha,

que o indivíduo necessita para cumprir suas atividades diárias.

É importante ressaltar que os alunos com autismo têm os mesmos direitos garantidos a todos os cidadãos do país pela Constituição Federal de 1988 e outras leis nacionais, além do Estatuto da Criança e Adolescentes (Lei 8069/90).

No ano de 2014 a legislação deu mais um passo em direção à inclusão e aceitação social das pessoas com autismo esta lei estipula que a pessoa com Transtorno do Espectro Autista (TEA) é considerado para todos os efeitos legais pessoa com deficiência, é muito importante porque permitiu abrigar as pessoas com TEA nas leis específicas de pessoa com deficiência, com o Estatuto da Pessoa com Deficiência (13.146/15), bem como as normas internacionais assinadas pelo Brasil, como a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (6.949/2000).

Na escola os professores são os principais agentes de inclusão desses alunos, porém, por se tratar de um universo tão diverso, as adaptações curriculares para a aprendizagem das crianças com autismo nas escolas regulares tem sido um desafio para os professores.

O problema que orientou nosso estudo foi as dificuldades docentes na adaptação do currículo para crianças com autismo. Como isso se busca elucidar a seguinte questão: Qual é o papel dos professores e gestores diante dessa realidade no âmbito escolar?

Objetivo da pesquisa é discutir sobre adaptações curriculares para a inclusão das crianças autistas nas escolas regulares, também esclarecer alguns pontos do autismo e suas principais características e pontuar opções para a adaptação curricular para este grupo de estudantes.

Para realizar toda esta proposta explicativa, utilizam-se livros, revistas e outras publicações que trazem à tona cada parte do contexto aqui objetivado e dão base para um entendimento real do assunto, que de acordo com Marconi e Lakatos (2003) conceituam este estudo como uma revisão bibliográfica do tema.

ADAPTAÇÕES CURRICULARES PARA INCLUSÃO DO ALUNO AUTISTA

Quando falamos de educação para crianças com alguma deficiência, professores devem estar sensíveis e ter um olhar amplo, generalista e desenvolvimentista, encarando o componente global como algo vital, precisando por muitas vezes fazer um ajuste no currículo, adequar a proposta ou modificar a estrutura como cada execução apresentada ao alunado.

As adaptações curriculares são táticas que devem ser analisadas de modo individual para cada aluno, para que ele seja capaz de triunfar sobre quaisquer dificuldades apresentadas com o apoio de um conteúdo flexível. A adaptação curricular é firmada por lei, sendo assim, é direito de todo e qualquer aluno.

> "O currículo além de levar em conta a diversidade, deve também ser flexível e passível de adaptações, sem que perca seu conteúdo. Deve ser desenhado tendo como objetivo geral a "redução de barreiras atitudinais e conceituais", e se pautar em uma "ressignificação do processo de aprendizagem na relação com o desenvolvimento humano".(Oliveira & Machado apud,GLAT,2007).

As adaptações curriculares devem estar contempladas no Plano Municipal, no Plano de Ensino do professor, no Plano Educacional Individualizado e no Projeto Político Pedagógico focado na organização escolar e acesso aos serviços de apoio.

A LDBEN já relata no seu artigo 59 inciso I que "os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com necessidades especiais: currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específica para atender às suas necessidades" (BRASIL, 1996).

Sobre tal tema, VENDRUSCULO e WATZLAWICK pontuam que ""As adaptações curriculares constituem possibilidades de atuar como principal meio de interação entre as necessidades dos educandos e as respostas educacionais a serem propiciadas, uma vez que cada aluno possui características que lhe são próprias"

A adaptação curricular é um grande desafio aos professores, principalmente para aqueles alunos que possuem alguma necessidade educacional. "Contudo, é um comprometimento que requer muito empenho e dedicação, e não se trata apenas de pensar nos alunos com necessidades educacionais especiais e que estejam nas classes regulares, e sim, esse panorama deve contemplar todos de forma geral" (CARVALHO, 2009).

Falar sobre estratégias de adaptação curricular segundo Coll et al (2004) aponta que o sistema educacional deve entender que dois aspectos são relacionados às crianças autistas: a diversidade e a personalização.

Para Vygotsky (1978, *apud* Santos, 2013, p. 13),

> O professor deve ter consciência de sua importância como mediador e compreender que cada criança dentro de sala de aula se desenvolve, amadurece e aprende de forma particular, ou seja, atinge expectativas de aprendizagens únicas e que a todo tempo deve ser valorizada e estimulada a atingir níveis cada vez mais elevados

As adaptações curriculares para alunos autistas no âmbito escolar requerem um maior

conhecimento do aluno, a exemplo: conhecer o histórico do aluno através da família, e dos profissionais clínicos que o acompanham; averiguar por meio do grau do espectro as probabilidades e limites no relativo às aprendizagens escolares e sociais; descobrir os temas e elementos de seu interesse; propor tarefas concretas num curto intervalo de tempo; utilizar formas alternativas de comunicação.

Essas adaptações propostas são para incentivar uma aprendizagem sem falhas por parte dos professores e alunos, e que segundo COLL 2004, faz-se necessário que sejam seguidas certas normas como: assegurar a motivação, apresentar as atividades somente quando a criança atende de forma clara; apresentar trabalhos cujos requisitos já foram realizados antes e que se adaptam bem ao nível evolutivo e às capacidades da criança, aplicar expressões de ajuda e adaptar reuniões visando um vínculo entre todos os envolvidos na turma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Com isso conclui-se que as adaptações curriculares são de suma importância para que a inclusão de pessoas com autismo seja realizada de forma efetiva.

Ainda existe uma distância entre a lei que garante educação para todos e o que acontece na prática. Pois muitas vezes os alunos em sala de aula não são incluídos pois o professor não tem condições de fazer o trabalho adequado e isso causa muitos prejuízos para o aluno e sua família.

A importância de um professor conhecer seu aluno suas características para que possa ser trabalhado as habilidades nela necessárias para seu desenvolvimento, precisa de estratégias para que assim alcance realmente a inclusão deste aluno.

Para isso se faz necessário que o professor tenha seu olhar atento e procure conhecimento profundo sobre o autismo para que possa compreender como a criança interage e buscar meios para que aconteça a inclusão.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Thiago. Adaptação curricular de crianças autista: o que pensam os professores?. Disponível em<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/15474/1/THAA01122017.pdf> Acesso em 22 de setembro de 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Especial. Saberes e práticas da inclusão. Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação e do Desporto (1996) Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n° 9394/1996. Brasília: MEC

CARVALHO, R. E. Removendo barreiras para a aprendizagem: Educação Inclusiva. Porto Alegre, 2009.

COLL, César; MARCHESI, Álvaro; PALACIOS, Jesús (Orgs.). **Desenvolvimento psicológico e educação: transtornos de desenvolvimento e necessidades educativas especiais.** Trad. Fátima Murad. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. 364p.

GLAT, Rosana (org) Educação Inclusiva: cultura e cotidiano escolar. Rio de Janeiro: 7 letras, 2007.

SANTOS, Neide Pereira. O desenvolvimento intelectual da criança com autismo e o método TEACCH. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade Método de São Paulo, 2013.

SILVA, Elenice. **Editorial**. Disponível em < http://periodicos.pucminas.br/index.php/arquivobrasileiroeducacao/index> Acesso em 22 de setembro de 2020.

VENDRUSCULO, M. C. M, WATZLAWICK, J. A. **A adaptação curricular e seus reflexos diante do processo de aprendizagem dos alunos com necessidades educacionais especiais.** Volume I, Cadernos PDE. Curitiba, PR, 2014.

FRANQUIA COMO UMA OPÇÃO DE NEGÓCIO

Beatriz Helena Lopes da Silva[34]
Andreia Zanelato Guerra e Souza[35]
Regina Correa de Moraes[36]

RESUMO

Este artigo tem como objetivo evidenciar a Franquia como investimento mais seguro se comparado com o modelo de Negócio Próprio. Por se tratar de uma estrutura testada e aprovada a Franquia reduz a probabilidade de fracassos. O empreendedor encontra vantagem e desvantagem em qualquer modalidade de negócio, mas alguns fatores são mais determinantes para o sucesso se comparado a outros. A Franquia conta com diversos tipos de modalidade, o que facilita ao empreendedor encontrar o modelo que mais se identifica. No Brasil, as Franquias se popularizaram nos anos 60 e até hoje são sinônimo de sucesso. Grandes marcas se destacam no mercado a cada ano.

Palavras-Chave: Franquia; Negócio Próprio; Empreendedorismo

INTRODUÇÃO

Com o mercado profissional cada vez mais competitivo, e com postos de trabalho cada vez mais escasso, surge a necessidade de buscar outras formas de renda. E deixar de ser funcionário para abrir a própria empresa parece ser uma excelente escolha, mas neste momento surgem diversos questionamentos, entre eles qual o melhor tipo de empreendimento buscar?

Com este cenário, os empreendedores buscam modelos de negócios mais seguros e que atendam às expectativas com maiores margens de lucro. O fato das Franquias já serem conhecidas, e terem uma legislação e contratos estabelecidos, tornam mais atrativo escolher este modelo.

[34] Beatriz Helena Lopes da Silva é Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade INESP,
[35] Andreia Zanelato Guerra e Souza é Graduada em Letras. Pós em Didática do Ensino Superior,
[36] Regina Correa de Moraes é graduada em Administração de Empresas. Pós-graduada em Comércio Exterior e Negociação Internacional.

No Brasil, as franquias ganham mais força a cada ano e movimentam a economia de modo expressivo, com os mais variados modelos e segmentos.

Neste artigo será abordado a franquia como uma opção de negócio. Apresentando assim os principais tipos de franquias, suas características, vantagens e desvantagens em um comparativo entre Franquia e Negócio Próprio. De maneira que investir em um empreendimento como a Franquia seja uma maneira lucrativa para o empreendedor, que acredita na força da marca, e também que possa beneficiar outras pessoas criando novos postos de trabalho. Neste trabalho foi utilizada a metodologia bibliográfica com pesquisas em livros de autores renomados no cenário do empreendedorismo, em artigos científicos e monografias.

CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

Desde o início do século XX o mundo vem passando por diversas transformações na qual as pessoas buscam ou são levadas a buscar novas formas de trabalho. Podemos encontraros mais diferentes estilos e personalidades entre os profissionais. Dentre elas está o empreendedor que tem um processo de motivação que ocorre de maneira diferente das outras pessoas, que o diferencia no meio da multidão por sua capacidade de envolvimento, entrega e paixão quando estão diante de um novo desafio.

Para Dolabella (2008,p.31) empreendedorismo é "uma livre tradução que se faz da palavra entrepreneurship, que contém as ideias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar".

De acordo com Dornelas (2008) o empreendedorismo é a capacidade de tornar ideias em oportunidade, criando assim um conceito de negócio. O empreendedorismo permite novas formas de negócios, traz soluções para situações nunca vista antes e assim construindo empresas de sucesso e contribuindo de maneira significativa para a economia do país.

Segundo Dolabela (2008)," o empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza"

Conceito de franquia

Na Lei de Franquias Empresarial (Lei nº 8.955/1994), franquia empresarial é um sistema no qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patentes, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços

Neste modelo de negócio sempre existirá duas partes, o franqueado e o franqueador, na qual ambos têm direitos e deveres garantidos em contrato e por lei.

Segundo Foster (1995), foi Benjamin Franklin quem criou o sistema de franquias, quando permitiu que jovens entregassem os jornais impressos por Poor Richard`s Almanac e os cobrando um royalty de 10 cents, mas foi Isacc Singer em 1851 quem estruturou a venda de franquias quando permitiu a comercialização de suas máquinas de costura por outros comerciantes.

> Nos negócios, o franchising descreve um tipo exclusivo de opção empresarial que oferece aos empreendedores a possibilidade de reduzir o risco associado à compra de uma empresa independente ou à criação de uma nova empresa. A franquia permite que os novos operadores comerciais se beneficiem da experiência comercial acumulada de todos os membros desse sistema. (MOORE et al., 2007, p.73)

Para se destacar no mercado a franquia conta com produtos e serviços diferenciados, que faz a sua marca ser exclusiva e forte. Deste modo, permite criar um modelo atrativo e competitivo dentro dos modelos de negócios existentes no mercado. De acordo com Foster (1995), "o franchising não é realmente uma indústria, mais sim um método de distribuição de produtos ou de expansão das operações.

Nos Estados Unidos as franquias não é um assunto tão recente como no Brasil, lembrando que eles já praticam este modelo de negócio há bastante tempo, mas, que ganhou força somente no final da Segunda Guerra. Esse modelo de negócio foi um dos mais adotados pelos soldados que voltaram da guerra com sonho de reconstruir suas vidas e a América.

tipos de franquia

Neste capítulo será abordado os tipos de franquias. Por contar com diversos formatos, estruturas e atender os mais variados segmentos de negócios, as franquias são divididas da seguinte maneira: modalidade de negócio, atuação geográfica e remuneração.

quanto a modalidade de negócio

Franquia individual: esta modalidade tem como objetivo a exclusividade da franquia.

No espaço em que ela se encontra será trabalhado somente serviço e produto da marca.

Mini Franquias: necessita de um pequeno investimento inicial de recurso. A maioria destes negócios acontecem de forma mais simples, dentro de outros espaços, o que reduz os custos operacionais.

Franquia de Conversão: é quando um empreendedor trabalha de forma independente e passa a trabalhar como um franqueado. Esta mudança acontece quando seu negócio pertence ao mesmo ramo de atividade do franqueador. Ambos os lados tendem a ganhar, o franqueador ganha com a expansão de mais um ponto de venda eliminando um concorrente, já que irão trabalhar juntos, consegue também agregar a carteira de clientes e um gestor que já conhece o ramo de atuação. E do outro lado, o franqueado ganha a força de uma marca consolidada, o suporte na gestão do negócio e no marketing. Algumas adequações serão necessárias para estabelecer o novo padrão de trabalho, mas, se torna vantajosa e lucrativa para todos.

Franquias shop in shop: é uma estratégia utilizada pelas empresas para aumentar seus lucros e diversificar sua atuação no mercado perante seus clientes. Dentro de seu estabelecimento abre espaço para outra marca. Como por exemplo é uma livraria que tem uma cafeteira no interior da loja. A tradução simples de shop in shop que significa loja dentro de loja.

Franquia Social: tem a finalidade de prestar um serviço social, por tanto trabalha sem a intenção de obter lucro, diferentes de todas as franquias mencionadas até agora, seu objetivo é melhorar a sociedade através de suas ações sociais. Mais como em qualquer franquia utiliza de métodos, técnicas, know how e contratos para sua gestão. Exemplo de franquia deste segmento são os (Doutores da Alegria) que desenvolve trabalhos dentro de hospitais com a finalidade de alegrar os pacientes hospitalizados.

Quanto a modalidade de atuação geográfica

Master franquia: permite ao franqueado o direito subfranquear outras unidades, obedecendo a delimitação regional através de contrato.

Franquia desenvolvimento de área: nesta modalidade o contrato define o número mínimo de franquias que o franqueador terá que abrir em um determinado tempo e região.

quanto a modalidade de remuneração

Distribuição: franquia com remuneração do franqueador com base nos produtos ou serviços. Não há taxa inicial da franquia ou explícita de royalties. Esses custos estão, na maioria das vezes, embutidos na receita do franqueado.

Franquia Pura: esta modalidade oferece mais tecnologia e as taxas de franquias e royalties são sobre a rentabilidade. Ela ocorre mais no setor de alimentos e serviços.

Franquia Mista: esta modalidade é que mais se expande no mercado, caracteriza-se pelas taxas de fornecimento de produtos, royalties e taxas de franquias. Suas funções de distribuição são definidas e separadas pela receita de administração da rede.

FRANQUIAS NO BRASIL

Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a primeira franquia no Brasil começou com empresa Calçado Estella em 1910. O dono Artur de Almeida Sampaio, ao perceber o sucesso que seus calçados faziam, decidiu fazer novas parceiras de uma maneira informal sem contratos assinados.

A partir dos anos 60, escolas de idiomas como CCAA e *Yázigi*, tiveram início no país e popularizaram as franquias de forma mais expansivas. A partir dali esta modalidade ganhou força, e nos anos 90 com apoio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Softwar e), ganhou a credibilidade dos empreendedores e empresários do Brasil.

No ano de 1994, diversas empresas começaram aderir a prática de demissão voluntária ao seus funcionários, e muitos viram a oportunidade de começar seu próprio negócio e utilizar o dinheiro da indenização como um capital inicial para abrir suas empresas e assim se tornarem patrões, segundo Andretti(2000). Neste período houve um grande crescimento de franquias no país. Isso ocorreu por dois fatores, o grande volume de dinheiro que foi injetado na economia pelas empresas com o fim de contrato de trabalho e pelo perfil empreendedor e criativo dos brasileiros.

"A partir dos anos 1990, o setor passou a crescer de forma acentuada, e em 1994, foi sancionada a Lei nº 8.955, que definiu o conceito de franquias empresarial" de acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoia às Micro e Pequenas Empresas).

Ao longo dos anos, este crescimento vem se mostrando cada vez mais forte com aumento do número de franquias e seus segmentos. Umas das maiores franquias do Brasil, O Boticário, atuante no mercado de perfumaria, teve início no ano de 1979 com Miguel Krigsner um químico recém formado que inicialmente abriu uma farmácia de manipulação, em pouco tempo observou que a maioria de seus clientes eram mulheres, então decidiu criar cremes à base de algas marinhas e colágeno. Tinha descoberto ali sua verdadeira vocação.

Segundo o site do O Boticário, Miguel utilizou não só seu lado alquimista mais também seu lado empreendedor, ao ficar sabendo que Silvio Santos teria 60 mil frascos de perfume que não utilizaria mais, devido ao cancelamento do projeto de criar um marca de perfume no Brasil, fez uma proposta de ficar

com todos os frascos, mesmo sabendo que não teria condições de arcar com as despesas que este investimento custaria, fez um acordo de devolver caso não obtivesse sucesso.

Mas o sucesso aconteceu com a criação do perfume Acqua Fresca que chegou a ser a segunda fragrância mais vendida no mundo: [...] O Boticário abriu a loja que deu início a maior rede de franquias do Brasil. O lugar escolhido foi o Aeroporto Internacional de Curitiba, um ponto estratégico para espalhar a beleza pelos quatro cantos do mundo (Site O Boticário).

principais franquias do brasil

O desempenho apresentado pelas franquias no Brasil nos últimos anos, contribuiu de maneira expressiva para a economia. Segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising) o setor emprega mais de 1,3 milhão de pessoas em seus mais variados segmentos como alimentação, casa e construção, moda, informática, saúde, beleza, educação entre vários outros. Por contar com inúmeros segmentos é possível encontrar franquias com mais variados níveis investimento podendo assim atender as mais variadas realidades.

O Brasil atingiu hoje um alto grau de maturidade no mercado de Franquias. Somos o quarto país em números de marcas, sexto em unidades e 94% das redes que atuam aqui são genuinamente brasileiras. O ritmo de expansão continua na casa dos dois dígitos e cresce de duas a três vezes mais que o PIB.(Ricardo Camargo - Diretor Executivo de ABF - Associação Brasileira de Franquias)

As 10 maiores Franquias do Brasil no ano de 2019, representam a força e o sucesso das franquias como modelo de negócio no país. Grandes marcas conhecidas do público ganham destaque

FIGURA 1 - Principais Franquias do ano 2019

2019	2018	MARCA	SEGMENTO	UNI 2019	UNI2018
1º	1º	O BOTICÁRIO	SAÚDE BELEZA E BEM ESTAR	3806	3724
2º	3º	MCDONALD´S	ALIMENTAÇÃO	2459	2289
3º	2º	AM/PM	ALIMENTAÇÃO	2377	2493
4º	4º	CACAU SHOW	ALIMENTAÇÃO	2322	2232
5º	5º	SUBWAY	ALIMENTAÇÃO	1864	2094
6º	15º	ACQIO	COMUNICAÇÃO, INFORMÁTICA E ELETRÔNICOS	1703	1113
7º		LUBRAX	SERVIÇOS AUTOMOTIVOS	1643	NF**
8º	7º	KUMON	SERVIÇOS EDUCACIONAIS	1563	1488
9º	6º	JET OIL	SERVIÇOS AUTOMOTIVOS	1491	1772
10º	8º	CVC BRASIL	HOTELARIA E TURISMO	1414	1279

FONTE: :https://www.abf.com.br/

(NF)** Informação não fornecida em 2018.

As empresas apresentadas na tabela acima representam o cenário de franquia no Brasil. São empresas de sucesso que estão estruturadas em todo país, principalmente nos grandes centros urbanos, tem o seu faturamento crescendo mais a cada ano e grande parte da população conhece e consome seus produtos e serviços. Por estar presente em todo país, possibilita ao consumidor encontrar a marca emseus mais diversos lugares e regiões. Como por exemplo:

Um cliente de Curitiba que utiliza os produtos da marca "O Boticário" encontra estes mesmos produtos em uma franquia em São Paulo.

LINGUAGEM UTILIZADA NO SISTEMA DE FRANQUIAS

O sistema de franquias utiliza algumas nomenclaturas que estão sempre presentes na rotina dos empreendedores. Mas ao entrar neste ramo de atividade é fundamental entender o que significa cada um destes termos. Inicialmente, todas estas características utilizadas podemconfundir um pouco, mas se torna simples ao ponto que se entende cada uma delas.

- ✓ Franqueador: é o dono da marca, quem disponibiliza o uso para terceiros.
- ✓ Franqueado: é o empreendedor que adquire o direito de utilizar a marca do franqueador.
- ✓ Taxa de franquia: é uma taxa inicial que o franqueador cobra do franqueados no começo do contrato como se fosse uma matrícula.
- ✓ Taxa de publicidade e propaganda: esta taxa é utilizada para investimento de propaganda de marketing que beneficia toda a rede da marca
- ✓ Taxa de Royalty: é o valor pago em pela franquia pelo direito de utilizar a marca da franqueadora.
- ✓ Conselho de franquias: é formado um conselho entre franqueados e franqueadores para que novas ideias sobre a marca sejam discutidas.
- ✓ Circular de Oferta de franquia (COF): documentação que formaliza os direitos e deveres entre franqueador e franqueados.

NEGÓCIO PRÓPRIO (EMPREENDEDOR INDEPENDENTE)

Quando um empreendedor opta por abrir um negócio próprio ele está investindo no sonho de ser tornar seu próprio chefe, e não precisar se subordinar a mais ninguém, gerir seu negócio com total autonomia. Normalmente pessoas com perfis mais livre escolhem este modelo de negócio. Profissionais que buscam liberdade para criar seus produtos e serviços buscando sempre por inovações sem obedecer padrão previamente estabelecidos.

Ter um negócio próprio e ser independente não significa estar sozinho, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequena Empresas) está presente em todo território nacional desde 1972 e presta serviços à comunidade como consultoria, cursos, seminários e apoio técnicos para mais diversas áreas. O foco da instituição e promover o desenvolvimento das Micros e Pequenas empresa no país.

O SEBRAE acredita na capacitação e na força dos empresários para construir uma economia mais forte e assim um país melhor.

Para se tornar um empreendedor individual existem algumas formalidades que precisam se compridas, como se tornar MEI (Micro Empreendedor Individual)

> Para ser um MEI é necessário faturar até R$ 81.000,00 por ano, sendo proporcional aos meses de abertura, não ter mais de um estabelecimento nem participação em outra empresa, como sócio ou titular, e ter no máximo um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.(Sebrae Cartilha MEI 2018) Ao tornar um empreendedor individual, alguns desafios terão que ser enfrentados como, ganhar mercado, construir a própria marca, campanhas de divulgação, controlar e capacitar pessoas que estarão envolvidas no dia-dia da empresa, e a parte mais difícil para a maioria dos empreendedores que é fazer a gestão de seus negócio, pois o setor operacional eles dominam com grande facilidade, já área de gestão que envolve legislação, tributação e outros aspectos mais burocráticos são os setores que encontram as mais dificuldades.

FRANQUIA X NEGÓCIO PRÓPRIO

> “Onde há uma empresa de sucesso, alguém tomou alguma vez uma decisão valente” (Peter Drucker,1974)

Primeiro grande desafio enfrentado pelo empreendedor é decidir por qual modelo de negócio ele irá optar, e para isso ele precisa ter mais que coragem ou boa vontade, pois a partir desta decisão várias outras irão surgir.

Buscar conhecimento e informação possibilita tomar a melhor decisão, conhecer os benefícios entre ter uma Franquias ou um Negócio Próprio pode trazer a resposta para esta pergunta. Para Sun Tzu (2006) “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas”, isso significa que para tomar uma importante decisão comgrandes riscos principalmente os financeiros,

é fundamental ter um autoconhecimento como empreendedor, entender o mercado, o produto, a concorrência, o público, localização do ponto comercial, entre vários outros itens que devem ser analisados para a melhor escolha, estes conhecimentos ou a falta deles podem resultar no sucesso ou no fracasso da empresa.

De acordo com o Portal do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas), quando o empreendedor opta pelo negócio próprio, está buscando liberdade de fazer suas próprias escolhas acreditando no diferencial do seu produto ou serviço e em sua capacidade criativa e na autonomia da gestão da empresa sem que haja a intervenção de outras pessoas em suas escolhas. Quando escolhe investir em franquia, ele busca um modelo com menos riscos de fracasso, pois conta com uma marca previamente testada com suporte técnico, apoio na gestão e no treinamento da equipe, o que torna este início mais fácil, entretanto, não terá total autonomia para gerir a empresa.

Muitos empreendedores buscam por modelo de negócios pensando somente no retorno financeiro, sem analisar previamente os obstáculos que irão enfrentar. É fundamental realizar um estudo detalhado antes de iniciar um negócio, cada um deles tem suas próprias características.

Negócio próprio x franquia - suas vantagens e desvantagens

Diante de qualquer situação, encontrar vantagens e desvantagens é algo comum, mas saber destacá-las pode ser decisivo. Quando falamos de negócios isso é indispensável, saber quais são os pontos fortes e fracos, podem ser um grande diferencial para se obter sucesso. Fazer escolhas de maneiras consciente é a melhor forma de evitar o fracasso.

Para o negócio próprio, podemos destacar algumas vantagens como a liberdade que do empreendedor em fazer suas próprias escolhas, ele pode diversificar o modelo do seu negócio modificando as suas ofertas de seus produtos ou serviços. Por ser dono da própria marca tem a flexibilidade de fazer alterações como trocar fornecedor, alterar processos, sem a prévia autorização e sem a intervenção de mais ninguém. Mas sempre há desvantagens, como introduzir sua marca no mercado de maneira independente, enfrentar a concorrência, encontrar uma maneira de se destacar no mercado, tornando sua marca interessante para os clientes, e ainda ganhar a confiança de clientes e fornecedores. Umas das maiores dificuldade é de conseguir crédito junto aos bancos e instituições financeiras.

Quanto às vantagens das franquias podemos destacar, o apoio técnico e o *know how* que os franqueadores disponibilizam aos franqueados em todas as etapas do negócio, ter uma marca

previamente estada e com uma padronização já definida e consolidada, obter economia nas negociações com fornecedores, pois realizam grandes compras, o que resultam em melhores preços. Conta ainda com auxílio para montagem do negócio, assim como a escolha do ponto comercial, compra dos equipamentos e treinamento dos funcionários. E por já possuírem logotipo, slogan e em alguns casos até comerciais em circulação em grandes mídias como televisão e rádio aumentam de maneira significativa as chances de sucesso. Entretanto, as desvantagens também existem, como processos muito engessados, o que dificulta as mudanças em certas situações e a obrigatoriedade de comprar sempre como mesmo fornecedor sem ter a opção de escolha.

O portal do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) cita que "o bom relacionamento entre franqueados e franqueadores é frequentemente citado como um dos principais fatores críticos de sucesso" não ter total autonomia, algumas divergências de opiniões podem ocorrer entre franqueados e franqueadores o que pode ocasionar desgastes na relação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A busca do empreendedor para ter sua própria empresa, passa por diversos desafios. Ao abrir uma empresa ele está investindo seus sonhos, seu conhecimento, seu capital e suas expectativas, mas pode se deparar com situações difíceis e um cenário nem sempre favorável, porém é preciso ter em mente que a persistência e dedicação são caminhos para quem quer alcançar o sucesso. Entender que não existe fórmula mágica e nem verdade absoluta, mas sim o modelo que mais se adapta a cada perfil de empreendedor e os objetivos que ele está dispostoa alcançar. Seja um negócio próprio ou franquia, a única certeza é que para alcançar o sucesso é preciso a junção de diversos fatores, e ao fazer uma comparação entre estes modelos de negócio, a franquia leva uma grande vantagem.

A franquia se mostra a melhor opção, por já ser um negócio testado e aprovado, o que aumenta de forma considerável o sucesso das empresas. Alguns fatores influenciam neste sucesso como o franqueador como parceiro e mentor da franquia, contar com uma marca conhecida e estruturada no mercado, e ainda contar com ações de marketing, gestão financeira do negócio, treinamento da equipe e know *how*. Todo esse sistema funcionando de forma eficiente, aumenta de maneira significativa as chances de o empreendedor consolidar seu negócio e ter uma alta lucratividade que é o intuito de toda empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRETTI,Simone. **O passo a passo de franquia**: parte I**.**Revista administração de Negócios,v.14,n 7, p.132,mar. 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho Do Franchising Brasileiro**. Disponível em < https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/> Acesso em : 13 Abr 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Edição Especial do Censo do Franchising 2000**. Revista Franquia Cia. São Paulo, março de 2001.

BERNARDI,Luiz Antonio. **Manual de Empreendimento e Gestão**: fundamentos,estratégias e dinâmicas.1 Ed.-9 Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELLA, F. **O segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter. F. **O Gerente Eficaz.** Editora Zahar, São Paulo, 1974

FOSTER,Dennis.**O Livro Completo do Franchising.**Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FRANTZ, Denise Viviane; SILVA, Karoline Rezende Thomaz da; MORAES, Larissa Maris Ramos de; CASA GRANDE, Priscila. Franchising: **Uma Alternativa para NegóciosmaisDuradouros:** Disponível em<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/51811.pdf> Acesso em 15 Abr 2020.

GUIA de Franquias ABF: **Portal do Franchising**. Disponível em 11 de out 2019 <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/guia-de-franquias-abf/ > Acesso em 17 de Fev 2020.

KUERTEN, Patricia.Comparação. **Entre Franquia e Negócio Independente Face ao Risco de Negócio**: Disponível< http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GG15BZxf_f0J:tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294321.pdf+&cd=6&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> Acesso em 10 de Mar.2020.

MOORE, C. W. et al. **Administração de pequenas empresas.** 13. ed. São Paulo: Thomson, 2

MOURA, Ana Karla Silveira. **Franquia Uma Opção de Empreendimento**: Disponível em <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/969/1/AnaKarlaSilveiraMoura.pdf> Acesso em 15 de Mar.2020.

O BOTICÁRIO. **História Que Tocam a Pele. E o Coração**. Disponível em<https://www.boticario.com.br/nossa-historia> Acesso em 25 mar.2020.

Ravizzine, Gustavo. **Novo Empreendimento: franquia ou Negócio Próprio**:Disponível

em<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/10045/1/20734093.pdf> Acesso em 11 da Abr.2020

RIBEIRO, Adair, **Gestão Estratégica do Franchising**: Como Construir Redes de Franquia de Sucesso. São Paulo ,DVS Editora 2011. Disponível em <https://pt.slideshare.net/DVSEditora/captulo-1-livro-gesto-estratgica-do-franchising>. Acesso em: 17 de Fev,2020

SEBRAE, **Cartilha do Microempreendedor Individual**. Disponível em 2013<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/CARTILHA%20MEI%202018%2015x21cm%20SEBRAE%20(12).PDF> Acesso em 14 Abr 2020.

SEBRAE, **Portal Franquias**. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf > Acesso em 16 de Fev.2020.

GESTÃO HOSPITALAR: O PAPEL DO ADMINISTRADOR

Kalima Ramos Oliveira Alves[37]
Regina Correa de Moraes [38]
Pedro Rachid da Costa[39]

RESUMO

A Administração hospitalar tem evoluído ao longo dos anos, devido à exigência que os hospitais enfrentam para manterem-se em um mercado complexo e competitivo, as novas tecnologias, equipamentos e meios para atrair usuários que necessitem deste serviço, geram a necessidade de técnicas administrativas e de gestão para garantir a sobrevivência no negócio. O Planejamento estratégico é um norteador que auxilia, orienta e direciona a organização nas decisões presentes e futuras para alcançar o constante crescimento, por este motivo é considerado uma função importante para gestão hospitalar, já a análise *SWOT* viabiliza a escolha de uma estratégia pertinente, para alcançar os objetivos a partir de uma avalição critica dos ambientes internos e externos, aprofundando o conhecimento sobre o negócio e o mercado no qual está envolvido, permitindo à gestão desenvolver estratégias que sejam assertivas e resultem em benefícios para a instituição. O presente trabalho tem por objetivo analisar qual o papel do administrador para a gestão hospitalar e a importância da Análise *SWOT* como ferramenta na realização do planejamento estratégico. O artigo foi desenvolvido com base em um levantamento bibliográfico baseado em renomados autores, livros, artigos, sites relacionados e publicações científicas.

Palavras-Chave: Gestão Hospitalar, Planejamento Estratégico, Análise *SWOT*, Administrador, Hospital.

INTRODUÇÃO

A evolução da administração hospitalar está ligada a história dos hospitais e da medicina. No

[37]Kalima Ramos Oliveira Alves é Graduada em Administração

[38]Regina Correa de Moraes é Graduada em Administração e Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos, Didática do Ensino Superior e Licenciatura em Administração. Docente da Faculdade INESP

[39]Pedro Rachid da Costa é Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Associação de Docentes do Departamento de Engenharia Mecânica da UNITAU, Brasil (2016). Docente da Faculdade INESP

Brasil, os hospitais foram administrados por religiosos, médicos, enfermeiros ou pessoas da comunidade, devido ao fato de serem vistos como "instituição de caridade" e não como empresa. O gestor na maioria das vezes desconhecia a prática hospitalar e as técnicas de gerenciamento, uma vez que a escolha sucedia de forma empírica.

Atualmente no Brasil, uma grande parte dos diretores e administradores hospitalares são médicos e enfermeiros, esses profissionais são capacitados para prestar serviços diretamente

aos pacientes, ocasionando uma atuação aquém da técnica exigida. Assim, o hospital deixa de usufruir da mão de obra técnica e não conta com um bom líder. O quadro hospitalar não deve ser composto somente por gerentes e administradores hospitalares, para executar esta função administrativa o profissional deve entender quão complexa é a demanda na prestação do serviço na área de saúde.

A gestão das instituições hospitalares está defronte a constantes mudanças devido ao avanço tecnológico, a globalização da informação, a facilidade de acesso e melhoria da condição de vida da população, por estes e outros motivos, se faz obrigatória a qualificação e melhoria contínua dos profissionais e recursos para oferecer um serviço de qualidade para os clientes e garantir o sucesso organizacional. A fim de atender os anseios dos clientes, manter a qualidade e viabilizar as questões estratégicas, observa-se a necessidade de um profissional comconhecimentos e domínio dos conceitos de administração para gerir esta instituição de saúde.

Visto a necessidade deste tipo de profissional que consiga integrar as funções burocráticas inerentes à administração de um hospital com as necessidades dos clientes/pacientes, surge a pergunta sobre qual é o papel do administrador para a gestão hospitalar e a importância da Análise *SWOT* como ferramenta na realização do planejamento estratégico. Com base para responder este questionamento, o objetivo geral deste artigo é evidenciar a relevância e o diferencial de um administrador hospitalar na instituição de saúde, buscando, como objetivos específicos analisar quais são os principais desafios na gestão hospitalar, apontar o papel e a importância do administrador hospitalar.

Em função disso, o trabalho se dará por meio da consulta a livros, artigos, publicações científicas e apostilas, o levantamento bibliográfico será a metodologia aplicada.

CONCEITOS: HOSPITAL E GESTÃO HOSPITALAR Hospital

O termo hospital tem o mesmo sentido de *nosocomium*, de origem grega, que significa – tratar os doentes, receber doentes. Assim os hospitais podem ser classificados como

pequeno, médio e grande porte. Pode ser denominado como tradicional (filantrópico), público (federal, estadual, municipal), assistencial (sem fins lucrativos) e privado (finalidade lucrativa).

O Ministério da Saúde define o Hospital como:

> "Parte integrante de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive o domiciliar, constituindo-se também em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisas em saúde, bem como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente" (BRASIL, 1977, p.9).

O hospital é uma entidade econômica que se diferencia de outras empresas no tocante ao objetivo final que é a prestação de serviço com qualidade para o restabelecimento da saúde do paciente, os serviços prestados ao cliente como parte do tratamento, conduzido pelo médico e outros profissionais envolvidos.

O hospital apresenta uma multiplicidade de tarefas e uma imprevisibilidade de demanda, se o gestor não estiver bem preparado para essas variações do dia-a-dia pode ocasionar grandes prejuízos econômicos.

Segundo Drucker (1999), as organizações do setor de saúde podem ser compreendidas como instituições com uma estrutura complexa e que exigem muita competência dos gestores, pelo fato de haver características específicas que as diferem de outras organizações, sendo apontada como uma das estruturas organizacionais mais complicadas para se administrar.

A estrutura hospitalar apresenta muitos setores interdependentes, que para o sucesso administrativo necessita de sinergia e um único objetivo.

O hospital é designado à prestação de serviços de grande importância a sociedade. Para o bom andamento e excelência na prestação deste serviço, vários setores atuam no atendimento das necessidades dos clientes internos e externos, faz-se necessário que essas funções trabalhem como engrenagem para realização bem sucedida do serviço prestado.

Gestão hospitalar

A palavra gestão no dicionário Aurélio (2010) que tem origem do latim *Gestione* significa ato de gerir; gerência, administração. Chiavenato (1993) descreve o conceito de gestão como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, a fim de alcançar objetivos.

Administração hospitalar é uma especialização da administração geral, onde seu olhar e sua aprendizagem para planejar, organizar, controlar e dirigir são voltados para o setor da saúde, em que as competências gerenciais desenvolvidas integram habilidades técnicas, humanas e conceituais, estes conhecimentos oferecem base para diagnosticar, solucionar problemas e elaborar estratégias para o crescimento da instituição.

A Administração hospitalar tem evoluído ao longo dos anos, devido à exigência que os hospitais enfrentam para manterem-se em um mercado complexo e competitivo, as novas tecnologias, equipamentos e meios para atrair usuários que necessitem deste serviço, geram a necessidade de técnicas administrativas e de gestão para garantir a sobrevivência no negócio.

A gestão do hospital lida com questões como custos, despesas, receitas, planejamento, concorrências, mercados interno e externo de maneira que possa oferecer serviços médicos com excelência e sustentabilidade.

Na área da saúde o gestor necessita desenvolver ações visando as necessidades dos usuários e dos serviços oferecidos, a fim de garantir a satisfação entre demanda e oferta, condições dignas de atendimento ao cliente.

Para o bom andamento da rotina hospitalar, que é composta por vários setores interdependentes como hotelaria, limpeza, nutrição, compras, financeiro, engenharia, faturamento, farmácia, administração, equipe multidisciplinar e médica entre outros, onde por vezes os interesses profissionais se divergem e cabe ao administrador hospitalar influencia-los positivamente a seguir o objetivo da instituição, por meio do controle dos processos internos, trazendo aperfeiçoamento, efetividade e viabilidade econômica.

O PAPEL DO ADMINISTRADOR

Os administradores são profissionais com visão geral de todo processo da empresa, essencialmente o papel do administrador são as tomadas de decisões assertivas, e assim, alcançar resultados através do desempenho da equipe que lidera.

O administrador é o principal responsável pela condução do destino do hospital, é quem cria, aprofunda, promove, coordena, desencadeia e controla as iniciativas que fazem comque um hospital atinja seus nobres ideais e pratique com qualidade suas imprescindíveis atividades.

Este administrador deve estimular e envolver nas suas atividades, todos os responsáveis dos setores a fim para atingir os objetivos do hospital e seu perfeito

funcionamento, viabilizando condições materiais, físicas e humanas aos profissionais de saúde para que desempenhe com eficiência e eficácia suas funções.

Com isso o papel do administrador hospitalar tornou-se indispensável pela sua visão e observância da complexidade deste modelo organizacional, por meio de uma competência gerencial entendida em três aspectos: os conhecimentos que tangem as teorias, conceitos e dados sobre as organizações; as habilidades de diagnosticar e solucionar problemas, elaboração de estratégias e gestão de pessoas; e as atitudes que dizem respeito à conduta ética, empatia, entre outras características (MACÊDO, 2015 *apud* GRABOIS, 1995).

O trabalho gerencial é difícil e multidimensional e requer várias habilidades para Santos (1998), essas habilidades podem ser agrupadas em três categorias, quais são: Habilidades Conceituais, Habilidades Humanas e Habilidades Técnicas.

Habilidade Conceitual é a capacidade de ver a organização como um todo e a relação entre suas partes. Habilidade conceitual envolve gerenciamento, planejamento e processamento das informações.

Habilidade Humana é a predisposição de trabalhar através de outras pessoas de maneira eficiente e eficaz, tanto como um membro da equipe. Esta habilidade é evidenciada no modo como os gerentes se relacionam com os demais, incluindo a capacidade para motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e solucionar conflitos.

Habilidade Técnica é a percepção e o conhecimento da execução e do desenvolvimento de tarefas e atividades específicas, incluindo conhecimento especializado, habilidade no uso de ferramentas e técnicas para resolver problemas naquela área especifica.

Os objetivos só serão alcançados pelo hospital, principalmente no que se refere à qualidade no atendimento, se os envolvidos estiverem voltados para esse fim.

Planejamento Estratégico

Pode-se definir o planejamento estratégico como processo para o desenvolvimento e evolução da instituição observando as mudanças e oportunidades de mercado juntamente com os recursos disponíveis e objetivos a serem alcançados.

Para a obtenção dos resultados, é necessária a busca da melhoria contínua do desempenho, com aprimoramento da organização dos processos de trabalho, tais como a formação de uma equipe competente e comprometida, utilizando diversas ferramentas de qualidade, *brainstorming*,

fluxograma, histograma, Análise *SWOT*, 5W2H, Pareto, folha de

verificação, matriz de priorização, entre outras (MACÊDO,2015 *apud* COUTO; PEDROSA 2007).

O Planejamento estratégico é um norteador que auxilia, orienta e direciona a organização nas decisões presentes e futuras para alcançar o constante crescimento, por este motivo é considerado uma função importante para gestão hospitalar. No planejamento estratégico é de extrema importância a participação de profissionais de área fim do hospital, como médicos e enfermeiros, é fundamental que a gestão seja compartilhada com essas categorias, para que a abrangência de informações traga melhores resultados para a instituição.

> "Gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo que construa as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã. Conhecer e analisar o passado, tomá-lo como manancial de nossas informações e conhecimentos, mas ter um permanente olhar para o futuro, espaço no qual as ações hoje definidas irão se materializar e provocar consequências". (MOYSÉS FILHO,2010, p.35).

Para o sucesso do planejamento é necessário à criação de um comitê gestor que normalmente é composto por pessoas chaves como diretoria, gerência e superintendência. Ferramentas são utilizadas para o levantamento de informações essenciais para o início do planejamento, neste momento aparecem muitas ideais, pontos fracos e fortes que a instituição alcançou nos meses anteriores ou que deseja alcançar. Uma ferramenta muito utilizada por este comitê é a Análise *SWOT*, que será abordada a seguir.

Análise *SWOT*: Ferramenta Estratégica para Gestão

De origem na década de 1960 a Análise *SWOT* representou um importante passo para o planejamento estratégico. A principal função da análise *SWOT* é viabilizar a escolha de uma estratégia pertinente, para alcançar os objetivos a partir de uma avalição critica dos ambientes internos e externos.

"O nome *SWOT* é o acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)" (MOYSÉS FILHO, 2010).

A função da Análise *SWOT* é cruzar as oportunidade e as ameaças externas da organização com seus pontos fortes e fracos. Esta avaliação estrategica será realizada a partir da matriz *SWOT* que é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estrategica competitiva. Trata-se do relacionamento das orportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno da organização. Estes quatro elementos servem como indicadores da realidade situacional da organização (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

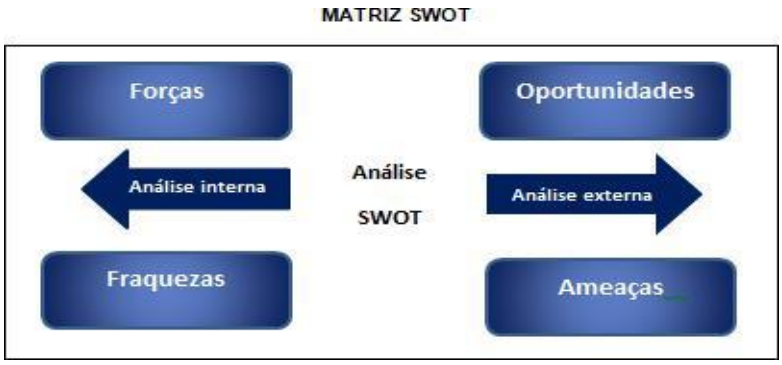
O gestor de saúde, ao avaliar as forças e fraquezas da Instituição, deverá considerar cada função empresarial: recursos humanos, finanças, marketing, produção, tecnologia entre outros.

Cabe salientar, que o ambiente pode ser entendido como tudo que circunda ou envolve a organização, ou seja, um mapeamento ambiental, onde são apresentados todos os recursos humano, materiais, financeiros, tecnológicos, politicos, sociais e mercadológicos (REZENDE,2012)

Assim sendo, o ambiente interno abrange as demandas internas, ou seja, os pontos fortes e fracos da instituição. O sucesso de planejamento está diretamente ligada ao conhecimento das forças e fraquezas. A análise do ambiente interno possibilita também entender quais as aréas têm relevantes competências e forças, assim como suas maiores fraquezas para que o gestor direcione os recursos necessários. Para MOYSÉS FILHO (2010, p.92) “o ambiente externo compreende os fatores que podem influenciar de forma positiva ou negativa a organização na conjutura atual ou no futuro. Todavia, no que tange as organizações de saúde, estas estão constituídas num sistema aberto, ou seja, se relacionam, se desenvolvem e sobrevivem a partir dos fatores externos”.

No quesito Força, é algo que a empresa possui ou faz de melhor, a fraqueza é o que falta à empresa, executa mal ou que a põe em desvantagem em relação à concorrência. Na figura um a Matriz *SWOT* é apresentada.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: (MOYSÉS FILHO, 2010).

A Matriz *SWOT* estabelece uma relação cruzada dos pontos fortes e fracos identificado no ambiente interno da organização, com ameaças e oportunidade do macroambiente quanto ao ambiente setorial onde atua, possibilitando a identificação e seleção de diretrizes estratégicas mais adequadas a serem aplicadas aos objetivos que serão estabelecidos

A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA PARA GESTÃO HOSPITALAR

Um dos motivos mais determinantes para o sucesso e longevidade de uma empresa é o conhecimento que os gestores possuem em relação à empresa, os concorrentes e do meio no qual ela está inserida.

A análise minuciosa do cenário atual da organização determina um modelo estratégico que orienta o gestor a tomar decisões que visem diminuir os potenciais ameaças procedentes do ambiente externo corrigindo e melhorando os possíveis pontos fracos identificados no ambiente interno, em contra partida intensificar os pontos fortes da organização aproveitando as oportunidades de negócios observadas no ambiente externo. Trabalhar planejamento e gestão estratégica pressupõe mudança organizacional, que demanda cuidados na conclusão do processo de implantação.

> "Cabe ao Planejamento prover o sistema de tomada de decisões de dados das informações e dos conhecimentos necessários para que, em cada momento do curso das ações, promova-se a melhor conciliação possível entre o que o decisor conhece acerca da realidade que pretende transformar, os objetivos que impulsionam e os instrumentos da ação: os meios e os recursos disponíveis" (QUEIROZ, 2011, p.121).

A análise *SWOT* é uma ferramenta onde o método mostra os principais fatores internos e externos que permeiam o ambiente organizacional, uma vez que o objetivo é constatar o nível em que as forças e fraquezas atuais são significativas e capazes de atender de maneira eficiente e eficaz às ameaças ou reunir as oportunidades disponíveis.

A ferramenta análise *SWOT* traz benefícios significantes ao processo de planejamento e tomadas de decisão, pois, favorece o engajamento das equipes, uma vez que a participação eopiniões dos envolvidos no processo ou problema analisado são de extrema relevância, juntando o máximo de ideias e possibilidades que possam ser inclusas na análise, assim é possível definir as melhores soluções para os problemas apresentados.

A análise ajuda a enraizar o conhecimento sobre o negócio e o mercado no qual está envolvido, permitindo à gestão desenvolver estratégias que sejam assertivas e resultem em benefícios para a instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Foi apresentado a importância da atuação dos administradores na gestão hospitalar, utilizando a ferramenta *SWOT* na percepção da real situação da instituição, oferecendo um norte para implementação do planejamento estratégico. Com o papel do administrador dentro do ambiente organizacional é imprescindível, pois o hospital é uma organização complexa com uma multiplicidade de tarefas e uma imprevisibilidade de demanda.

A dinâmica e complexidade da organização hospitalar é um desafio para o processo de gestão, o administrador apresenta como responsabilidade essencial a tomada de decisões assertivas, o planejamento para alcançar resultados através da influência exercida sobre a equipe. Por este motivo o profissional formado em administração é o mais indicado para desempenhar este papel.

Apresenta também o planejamento estratégico como ferramenta fundamental para a gestão ser bem sucedida, pois direciona a organização nas decisões para atingir o constante crescimento. Para auxiliar neste processo de planejamento a Análise *SWOT* é indispensável, pois o método apresenta os principais fatores que permeiam o ambiente organizacional interno e externo, trazendo benefícios para tomada de decisões e na escolha de uma estratégia pertinente, a fim de alcançar os objetivos a partir da avaliação crítica dos ambientes. O artigo trouxe uma nova visão principalmente no tocante ao planejamento estratégico, fez conhecer a importância da análise dos ambientes interno e externo, das ações do gestor hospitalar e no modo como as decisões tomadas implicará no desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Nacional de Ações Básicas de Saúde. Coordenação de Assistência Médica e Hospitalar. **Conceitos e definições em saúde**. Brasília, 1977.

Chiavenato, I. Introdução **À Teoria Geral Da Administração**. 4° Ed. São Paulo: Makron books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, André Emanuel. **Percepções dos decisores hospitalares sobre o recurso à metodologia do *Benchmarking* como ferramenta de gestão** Disponível em: < http://ptdocz.com/doc/121772/andr%C3%A9-emanuel-nunes-coelho> Acesso: 01 de setembro 2018.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira,1999.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Míni Aurélio - O Dicionário da Língua Portuguesa**. 8° Ed. São Paulo: Positivo, 2010.

MACÊDO Dartagnan; ROMEIRO, Thayse Ingrid; MARSIGLIA, Duilio Cleto. **A**
,
IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO HOSPITALAR: percepção de médicos, enfermeiros e administradores de um hospital universitário. Revista Foco. Faculdade Novo Milênio. 2015.

MOYSÉS FILHO, Jamil. et al. **Planejamento e Gestão Estratégica em Organizações de Saúde.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e Gestão de Políticas Públicas**. Curitiba: IBPEX, 2011.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado:** guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Nairio Aparecido Augusto Pereira dos. **O Trabalho do Administrador Hospitalar no Gerenciamento do Dia-a-Dia dos Hospitais Filantrópicos Gerais de Grande Porte no Estado do Rio Grande do Sul.** Dissertação de Mestrado - UFRGS, Porto Alegre, 1998.

METODOLOGIA DO *COACHING* PARA ALIVIAR ESTRESSE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Simone Pacheco de Oliveira[40]

RESUMO

O contexto atual de negócios, exige líderes cuja gestão é voltada para a valorização de pessoas no ambiente dentro das organizações. Com a problemática do estresse desencadeado no ambiente de trabalho devido ao despreparo diante das atribuições da nova função. Partindo do pressuposto que o desenvolvimento de pessoa juntamente com desempenho profissional, acarreta numa melhora significativa nos resultados positivos dos negócios e que o processo de *Coaching* pode trazer benefícios tanto para o aspecto pessoal quanto profissional, buscou- se enfatizar por meio do levantamento de literatura.

O mundo dos coorporativo tem passado por constantes processos de mudanças, consequência de ambiente altamente competitivos, instáveis com revoluções tecnológicas que exigem constantemente maior desempenho e dedicação; com entregas rápidas de soluções assertivas e por intermédio das ferramentas de coaching aliviar sofrimento estresse.

Palavras chaves: *Coaching; Estresse; Ferramentas Coach.*

INTRODUÇÃO

Nota-se que a cada ano o mundo tem se modificado com as novas tecnologias, gerando principalmente mudanças comportamentais nas pessoas, que devido ao acesso à informação e variedade de produtos e serviços tem se tornado, cada vez mais exigente na qualidade e preço.

Uma das estratégias utilizadas para atender a está demanda do mundo corporativo, é o processo de *coaching*, na busca de aumentar o nível de resultados através de um trabalho de desenvolvimento de competências, através da condução de um profissional

[40] Simone Pacheco de Oliveira é Pós-Graduada em MBA em Formação Profissional em Coaching e Liderança pela Faculdade INESP - Jacareí, SP.

capacitado/habilitado *(coach)* utilizando técnicas, metodologias e práticas no auxílio para o alcance de metas e resultados (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH, 2010).

Na contrapartida dessas pessoas encontramos as empresas que devido à velocidade das informações mercadológicas e a alta concorrência em todos os campos profissionais, tem-se intensificado de forma alucinante para se sobreviver nesse mercado, fato esse comprovado pelo Prof. Dornelas(2008) que a mortalidade chega a 70% ou mais nos primeiros anos de vida da empresa, o que por sua vez, intensifica de forma exacerbada as novas relações homem-trabalho, onde a grande necessidade de resultados rápidos devido à forte concorrência e novas tecnologias.

Essas exigências corporativas fazem com que surjam diversas novas oportunidades hierárquicas o que em um primeiro momento aos olhos do colaborador é algo positivo, porém, devido a esse fato as pessoas estão assumindo esses novos desafios sem a preparação adequada e acabam sendo treinados depois de já terem assumidos novas funções e atribuições. Normalmente essas atribuições são dadas para aqueles que se destacam dos demais e aguentam maior pressão. Que está relacionado a personalidade forte, liderança, carisma, entre outros. As organizações entendem que elas já possuem essas competências necessárias para assumirem tais cargos de liderança.

O grande problema está nesta distorção de fatos, uma vez que esse novo profissional não está preparado tecnicamente para trabalhar com pressão que será exercida sobre ele, que consequentemente passa a ter um alto nível de estresse, e desencadeia em toda equipe devido ao seu despreparo.

Vale lembrar que o desenvolvimento organizacional, direta ou indiretamente, segue ligado a competência dos indivíduos, a qual, por sua vez, abrangem um conjunto de saberes que viabilizam que esses exerçam suas profissões/ funções, de um modo positivo, com base em três grandes dimensões: (1) conhecimentos, (2) habilidades, e (3) atitudes (CAMPOS et al., 2011; DUTRA, 2012; CAMARGO, 2013).

> O maior desafio das empresas que buscam vantagem competitiva no mundo corporativo é apresentar resultados que superem a concorrência e nessa busca o processo de coaching, que está diretamente ligado a produtividade e ao desempenho, surge como ferramenta potencial no alcance de melhores resultados para as empresas (TEODORO; CRUZ, 2016, p. 1).

O método utilizado na elaboração deste artigo é a Pesquisa Bibliográfica, tendo como principal intuito apresentar a funcionalidade e efetividade das ferramentas de autoconhecimento, evolução pessoal e profissional como apoio para minimizar o estresse

no ambiente corporativo.

GESTÃO DE PESSOAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2004), para contextualizar a gestão de pessoas, temos que entender que, para atingir o sucesso existem duas bases: Pessoas e Organizações; e que uma é codependente da outra, ou seja não existe sucesso empresarial sem a dedicação e os esforços das pessoas para produzir, atender, operar e criar novos bens e serviços, e esses, por sua vez, precisam das empresas para sua subsistência e sucesso profissional.

> As organizações precisam estar atentas as novas demandas a novas da moderna sociedade, porque ela está mais exigente e não somente quanto aos avanços tecnológicos e inovações, mas também quanto as ações empresariais, pois tem cobrado transparência e responsabilidade (MORAES; FRANCO,2011, p.30).

As pessoas passam parte de suas vidas trabalhando para as organizações e a consequência desta dedicação impacta diretamente no sucesso das empresas. Estas, por sua vez, tem percebido a importância de seus colaboradores motivados e com liberdade de tomada de decisão.

> Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como cria-los, desenvolvê-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los (CHIAVENATO, 2004, P.4).

Os gestores procuram cada vez mais fazer dos colaboradores grandes parceiros, pois anteriormente, as empresas estavam focadas somente nos lucros, produtividade, redução de custos, eficiência, diminuição de salário, entre outros.

A solução para esse problema veio da percepção de que quanto mais motivado, bem remunerado e ativo for meu colaborador, maior lucro empresarial, e desde então, as empresas começaram a utilizar o processo chamado “Ganha - Ganha” em que quanto mais a empresa ganha, mais benefícios os colaboradores têm, minimizando os conflitos e maximizando os resultados.

O novo modelo de gestão exigido por esse mercado passou a atuar diretamente

com o conhecimento, e envolveu muito mais do que gerenciar pessoas ou gerenciar dados, tratou- se de primeiramente ter um novo " raciocínio" e "foco gerencial", pois o conhecimento está dentro de cada pessoa, ou seja é algo intangível, e o grande desafio do gestor é exatamente extrair esse conhecimento de seus colaboradores e posicioná-los de forma estratégica em prol da sua empresa tendo assim mais um diferencial nesse mercado competitivo.

REJEIÇÃO E ANSIEDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Devido as exigências do mercado competitivo as empresas buscam se adequar a este contexto tendo a necessidade de se atualizarem, de desenvolverem processos que atendam de forma mais efetiva seus clientes, tanto os internos como os externos oferecendo produtos e serviços. Os novos modelos de gestão e essa perspectiva de valorização das pessoas acarretam as empresas básicas aos seus colaboradores e também de promover benefícios para reterem os talentos.

Compreender o comportamento humano nas organizações condiz com as condições de envolvimento com o trabalho, desenvolvimento pessoal e profissional acarretando a evolução dos negócios. Contudo, este ambiente é complexo e traz à tona a reflexão sobre sentimentos, atitudes, hábitos entre outros termos concernentes que interferem significativamente na interação humana com relação dificuldades no ambiente organizacional, em toda nossa vida pessoal nos deparamos com situações de sermos

aprovadas ou não, tais como, passar em um teste, passar por uma prova, passar em um concurso e até mesmo passar pela dificuldade de conquistar alguém que gostamos. Este sentimento de aprovação permeia nossa vida e o fato de se sentir reprovada, leve ao sentimento de rejeição.

No ambiente organizacional isto acontece devido a vários fatores e ter uma percepção com relação aos aspectos sociais, psicológicos, éticos faz com que as empresas tenham um diferencial, pois seu recurso mais importante, as pessoas, são as grandes responsáveis pelo sucesso ou insucesso do negócio.

> Na realidade organizacional, a rejeição é percebida em muitas situações do cotidiano, e tanto as pessoas quanto as empresas lidam com o fenômeno de maneiras diferentes. Podemos definir a rejeição nas

> organizações como um ato do empregado e ou a empresa de dizer NÃO a ideias, pensamentos, comportamentos, processos, pessoas e situações, visando se proteger de algo que possa vir a ameaçá-los de alguma forma, assim como para manter o negócio, as normas e diretrizes organizacionais (NEBENZAHL, 2004, p.1).

Muitas organizações investem em programas internos e externos de treinamento, com intuito de desenvolver competências de seus funcionários "como autonomia, iniciativa, organização, criatividade, relacionamento, poder de análise entre outras" (NEBENZAHL, 2004, p. 5).

Essa ação visa aperfeiçoar, valorizar e motivar seus colaboradores. "O processo de rejeição é fundamental para a integridade e o desenvolvimento de qualquer pessoa, pois o indivíduo tem a liberdade de trazer a opção de não querer algo ou alguém, fazendo escolhas que agreguem valor para si e para os outros". (NEBENZAHL, 2004, p. 5).

As circunstâncias e as causas que levam a rejeição nas organizações são variadas. Contudo, podemos citar os conflitos que permeiam a própria organização que interferem de forma negativa no ambiente organizacional; tais como a competição desleal, falta de solidariedade, problemas ocorridos que não são compartilhados e resolvidos em conjunto. (NEBENZALHL, 2004).

Um outro motivo, é a rejeição ao que se refere ao pode gerencial.

> Ou seja, o gerente procura justificativas para denegrir a imagem do empregado, alegando que o mesmo não corresponde como o esperado que não tem perfil da empresa, sempre valorizando os erros e não dando qualquer importância ao bom trabalho e a criatividade da pessoa. Além disso, muitos gerentes gostam de perceber o "medo" que as pessoas tem dele e de perder o emprego, esquecendo-se que eles também são empregados (NEBENZAHL, 2004, p.16, grifo do autor).

O motivo da rejeição gerencial quanto dos próprios funcionários. Alguns gerentes atuam de maneira ambígua em relação aos seus subordinados, ou seja, podem ter uma atitude de defesa do funcionário protegendo-o de pessoas e situações e, por outro lado, pode não se interessar pelo subordinado, não avaliar bem ou não permitir ações que agreguem valor ao funcionário, Entretanto, existe o caso em que o insucesso do funcionário parte dele próprio, quando o mesmo não quer mais fazer parte do quadro de funcionários daquela empresa, e para não perder os benefícios garantidos por lei, começa

a ter atitude de descompromisso com seu trabalho, não cumprindo prazos, chegar atrasado entre outras ações que não favorecem um bom clima organizacional. Outro motivo de rejeição é com relação as demissões justas e injustas que podem ser dos mais variados motivo, e a outro fator importante é a estagnação na função.

O ESTRESSE

Outro fator bem presente nas organizações sentidas pelas pessoas, são as sensações de estresse/stress.

> A palavra stress, que deu origem ao termo "estresse" em português, e sua definição tal como é conhecida hoje no meio acadêmico foram cunhadas e desenvolvidas nas décadas de 1930 e 1940. Segundo Cooper; Cooper e Eaker (1988), a raiz da palavra "estresse" vem do latim *stringere* e tem significado de "espremer".

Em 1996, Marilda Lipp conceitua o termo como:

> Stress é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos e ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando e pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça feliz. É importante conceituar o stress como sendo um processo e não uma reação única, pois no momento em que a pessoa é sujeita a uma fonte de stress, um longo processo bioquímico instala-se, cujo início manifesta-se de modo bastante semelhante, com o aparecimento de taquicardia, sudorese excessiva, tensão muscular, boca seca e a sensação de estar alerta. Mais adiante, no desenvolvimento do processo do stress, diferenças manifestam -se de acordo com as predisposições genética do indivíduo potencializadas pelo enfraquecimento desenvolvido no decorrer da vida em decorrência de acidentes ou doenças (LIPP, 1996. P.20).

O estresse está relacionado ao contexto, ao meio que o homem vive. Atua interferindo diretamente nas reações mentais que podem lhe causar, sensações boas ou ruins. Nos dias atuais onde existe uma certa urgência para tudo independente do setor, seja ele pessoal ou relacionado ao trabalho, os componentes do contexto podem provocaro estresse.

Para Baccaro (1997, p. 18) "O estresse é uma reação emocional com componentes psicológicos e físico, que ocorre na presença de qualquer evento que confunda, amedronteou excite a pessoa. O corpo produz substâncias que terão um efeito no organismo visando protegê-lo".

O estresse é uma reação a adversidade e serve para nos manter alertas, por meio das descargas física e emocional, ficamos prontos para uma decisão rápida pois o organismo já preparou nosso

corpo. Assim como nos primórdios de nossa existência na terra, os homens tinham essas sensações no caça, para que não fossem devorados ou machucados.

Sabemos que o estresse tecnicamente falando, parafraseado acima a pesquisa de Baccaro (1997) é um sistema para proteger nosso organismo em momentos de excitação por qualquer evento que coloque nossa segurança em risco.

Essa segurança de que falamos é totalmente instintiva, uma vez que não temos controle sobre ela, simplesmente aparece algo que nos ameaça e o nosso organismo produz emoções e químicas para nos manter alertas aos riscos e assegurar nossa integridade.

O homem em sua essência tem como prioridade a liberdade, pois busca sempre com essa liberdade a satisfação e o prazer, que por muitas vezes, tem sua liberdade cerceada devido a códigos de ética e conduta de se viver em sociedade, pois, quando falamos em sociedade, os nossos comportamentos são sempre controlados para que possamos viver bem e em equilíbrio, respeitando o espaço comum e o espaço do outro

Essas limitações ocorrem mais fortemente nas organizações, pois, além de manter a ordem e as regras, ainda tem como base corporativa a busca constante de resultados, pois a empresa visa lucro. Dessa forma, a pressão e limitações das liberdades ocorrem ainda mais forte, pois o colaborador muitas vezes tem sua voz e suas ideia suprimidas, cerceando totalmente a sua a sua liberdade.

PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Dejours (2012) para explicar a carga psíquica e a organização do trabalho comenta que: "Parece eu o conflito que opõe o desejo do trabalhador à realidade do trabalho coloca face a face, o projeto espontâneo do trabalhador e a organização do trabalho, que limita a realização desse projeto e prescreve um modo operário preciso",

Com base no autor sobre a relação homem-trabalho, convém ressaltar que a organização do trabalho é, de certa forma, a vontade do outro. A organização do trabalho recorta o conteúdo da tarefa e as relações humanas de trabalho. "Desejo de Trabalhar contra a vontade do empregador, está é a contradição fundamental, cujo termo comanda a carga psíquica de trabalho e em qualidade e quantidade (DEJOURS, 2012, p.27)."

O processo de *coaching* é formalizado frente uma parceria entre o *coach* e o *coachee*, no caminho para alcançar as metas estabelecidas. No processo de *coaching* é utilizado diversas ferramentas, associadas à fundamentação teórica do *coaching* e certificada também como a

psicologia positiva.

COACHING

O mundo dos negócios motivado por novos desafios ocasionados por mudanças do contexto atual uma postura de suas lideranças uma atuação voltada para a valorização de pessoas que estimulam o aprendizado contínuo de seus colaboradores tornando-se não apenas um diferencial competitivo, como também uma condição de sobrevivência atualmente.

É neste sentido, que as lideranças têm refletivo em modelos de gestão que busquem o aperfeiçoamento pessoal, o desenvolvimento de pessoas para conduzir os negócios visando sucesso.

Coaching é um processo que visa aumentar a performance pessoal e profissional de um indivíduo, essa metodologia tem como objetivo ampliar os horizontes dos colaboradores para que eles possam antes da tomada de decisão ter várias opções, sempre buscando estabelecer metas, objetivos, identificação e reformulação de valores e busca de melhores soluções. O processo de coaching tem sido usado cada vez com mais frequência pelas grandes empresas, pois, com esse processo o colaborador consegue ter uma nova visão sobre o mundo que o rodeia e por consequência ter novas alternativas e entendimentos. Pode ser compreendido em termos gerais como "Olhar fora da caixa", com isso os colaboradores passam a ampliar suas realizações e aumentar sua performance.

Baseando se nos autores Catalão; Penim (2010) e Percia (2012) podemos afirmar que a palavra *coaching, deriva de "coach" do inglês, designa a palavra "carruagem" em português,* ou seja, com a serventia de levar as pessoas de lugar ao outro.

A palavra coaching é também relacionada ao conceito de "treinador" ou "instrutor"

Quando falamos em *coaching*, o primeiro nome sempre citado pelos profissionais que atuam ou estudam essa área é o nome de Timothy Gallwey, um professor de tênis que aborda a prática esportiva de uma forma diferenciada e que desafiava o formato de técnicos da época, pois ao invés de ficar gritando na beira da quadra ele fazia perguntas aos seus orientados levando-os a pensar, Ele lançou um livro com o título original "The Inner Game of Stress: Outsmart Life's Challenges,Fulfill You Potencial, Enjoy Yourself", que poderíamos traduzir como "O Jogo Interior do Stress: supere seus desafios, desenvolva seu potencial e divirta-se" Podemos citar uma de suas frases famosas "O adversário dentro da nossa própria cabeça é mais poderoso do que o que está do outro lado da quadra" (GALLWEY,1996)

Para Percia (2012, p. 2013) [...] coach é o nome dado ao profissional capacitado para ajudar as pessoas, no aspecto pessoal e/ou profissional, a obterem melhores resultados, preferencialmente

coerentes com suas metas e aspirações.”

O processo de coaching está em ampla expansão no contexto atual, pode ser compreendido em termos gerais, como treinamento, contudo, o processo visa desafios ainda maiores, permite o desenvolvimento pessoal e profissional operacionalizando mudanças significativas em diversas áreas da vida pessoal.

> Relação de ajuda entre um cliente que tem autoridade administrativa e responsabilidade em uma organização e um profissional que usa grande variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir o conjunto mutuamente identificado de metas para melhorar seu desempenho profissional e pessoal e, consequentemente, melhorar a efetividade da organização do cliente dentro de um acordo de coaching formalmente definido (KILBURG, 2000, P.67).

Com base em Milaré (2004) podemos afirmar que o *coaching* contribui diretamente para a aquisição, para o amadurecimento de competências acarretando processo de mudança organizacional contribuindo para o desenvolvimento de competências.

Esse processo tem como prioridade evocar excelência nas pessoas, onde a cada meta atingida a pessoa consegue enxergar que está andando em direção de seus objetivos maiores, sempre fazendo uma análise de acertos e erros sobre cada etapa, assim, passa a se sentir motivado e dessa forma, ele não desiste no primeiro problema que surgir no seu caminho.

Laurie Beth Jones, em seu livro “Jesus o maior líder que já existiu”, enfatizou o papel do *coach*, na figura eterna da figura de Cristo, e demonstrou por analogia o trabalho de Cristo como um trabalho de Coach, onde, enquanto as pessoas queriam respostas, ele dava perguntas, levando-as a reflexão e aumentando seus discernimentos.

Na literatura sobre o tema existem várias abordagens que explicam o processo do *Coaching*, quais sejam, coaching executivo, coaching de desenvolvimento, *coaching* de desempenho, coaching pessoal entre tantos outros. Contudo, Downey (2020) enfatiza duas abordagens, quais sejam, o jogo interior e o coaching não diretivo, por serem convincentes.

Timothy Gallwey em 1974, supracitado, destaca o pensamento de “interferência” sendo caracterizado pelo medo e dúvida. Portanto, uma das formas de aumentar o desempenho é diminuir a interferência, acarretando o aumento do potencial. Gallwey enfatiza o processo de prestar atenção. “Quando atenção está centrada, o *player* entra em um estado mental em que ela pode aprender a desempenhar ao seu máximo. Gallwey chama este estado mental de concentração relaxada” (DOWNEY, 2010, p 10).

O destaque para essa abordagem é baseado na capacidade de aprendizado, que de acordo com

o autor é instintivo.

Já o coaching não diretivo, deriva do "jogo interior" antes de conceituar, destacamos que o *coaching* é um relacionamento, onde a conversa pode ter vários direcionamentos. E é partir desta direção que diferenciamos o *coaching* diretivo do não diretivo.

> Diretivo significa exatamente o que ele aparenta, isto é, dirigir, mandar, instruir. Está é a forma de educação e gerenciamento coma qual estamos mais familiarizados diretivo [...] há uma limitação inerente a abordagem diretiva, quer dizer, o coach deve ter as respostas ou ser capaz de consegui-las. E o coaching não diretivo é, mais uma vez, exatamente isso que aparenta ser. Você não dirige, instrui ou manda (DOWNEY, 2010, p.20).

Apesar de ser uma profissão nova no Brasil, ela é utilizada internacionalmente a muitos anos, pois no mundo corporativo, devido as grandes mudanças e pressão os executivos, diretores, gerentes, líderes, e proprietários de empresas, sentem a necessidade de enxergar além, e essa velocidade e pressão acaba os cegando profissionalmente e atrapalhando a sua performance.

O Coaching é uma ferramenta que utiliza vários conceitos científicos para sua formação, porém o pilar que dá maior sustentação ao coaching é o estudo comportamentaldo ser, onde o reforço positivo é todo evento que aumenta a probabilidade futura de resposta que o produziu. O reforço Negativo é todo evento que aumenta a probabilidade futura da resposta que o remove ou atenua.

Devido à grande velocidade mercadológica que vivemos hoje em dia, os empresários, líderes, gerentes e colaboradores de um modo geral, sentem a necessidade de enxergar além do horizonte, e a velocidade e pressão desse mercado avassalador acaba sendo um gerador de estresse, e consequência, cegando-os profissionalmente.

A cada dia a reponsabilidade dos gestores aumenta, pois além dos seus afazeres é também, responsável direto pelos resultados de sua equipe.

O primeiro passo para um gestor atuar como um grande *coach,* e se desprender de seu papel de gestor e suspender seus julgamentos, pois uma das coisas que mais atrapalham as relações de trabalho são os pré-julgamentos, mesmo porque para ser um excelente *coach,* o gestor deverá conhecer- se bem, pois a partir do momento que ele passar a atuar como coach ele causará em sua equipe um amadurecimento, criação de responsabilidade e proatividade

Nesse momento ele deverá estar preparado para conduzi-los e principalmente preparado para ser questionado, pois todos gostam de seguir pessoas com atitude e valores fortes, e esse perfil de pessoa tem seus objetivos definidos sempre.

A principal função do coaching é conduzir pessoas tirando delas o seu melhor, e quando 225

falamos em empresas, é fazer com que cada colaborador dê o seu melhor para atingir um objetivo comum, porém com ganhos individuais, e além disso, as pessoas passaram a gostar e confiar em você, pois a sua gestão se tornará realizadora, onde cada membro de sua equipe aumentará sua percepção e, com isso, novos horizontes, atingindo rapidamente as metas, e por consequência sentindo- se motivados.

A profissão de coach tem crescido a cada dia, pois os executivos, gestores e líderes tem que tomar decisões constantemente, sob pena de perder espaço no mercado e até seus empregados caso falhem nessas decisões.

No Brasil é uma ferramenta nova, há muitos anos o coaching vem sendo citado, sempre com uma conotação positiva.

Quando um líder deseja utilizar a ferramenta coaching, ele deve exercitar a arte de fazer perguntas, pois a capacidade de comunicar utilizando a linguagem é um dos aspectos que distingue os seres humanos dos demais seres, e todos nós somos seres reflexivos, que significa que podemos contribuir com ideias e experiências vividas, e a melhor forma de transformar esses conhecimentos tácitos em explícitos é fazendo perguntas inteligentes para conduzi-los a buscar as informações adequadas para aqueles momentos.

A arte de fazer perguntas é a melhor forma de levar as pessoas a reflexão, e isso não é algo novo, todos os grandes pensadores e filosóficos atuavam dessa forma para fazerem as pessoas refletirem e entenderem por si só algumas informações intrínsecas e até então, sem resposta.

Mais importante que perguntar é saber "o que" perguntar, pois essas perguntas quando colocadas de forma correta fazem com que as pessoas reflitam antes de tomar atitudes sobre os melhores caminhos, gerando sempre o melhor resultado, e como consequência atendendo que a repetição daquele fato o fara ser cada vez melhor, gerando assim sua melhoria contínua.

Ser um líder *coach* é aperfeiçoar nossa sabedoria no sentido de saber perguntar de forma pontual, para que dessa forma seja direcionada uma reflexão sem impedir que as pessoas a exponham.

Algumas questões que o Coach deve ter em sua mente para facilitar o processo são:

Questões do tipo "como"? Esclarecem processos.
Questões do tipo "o que"? Especificam fatos Questões
do tipo "quais"? Geram opções.
Questões do tipo "o que realmente"? Geram responsabilidade
Questões do tipo "como você poderia"? Compromisso proatividade.
Questões do tipo "como você saberá se..."? Geram evidências.

(DOWNEY, 2010)

A verdade é que as pessoas não melhoram suas performances profissionais e pessoais simplesmente pelo fato de ficarem envolvidos de forma micro com cada situação, o que lhes prejudicam a visão sistêmica, ou seja, entender todo o processo. Para se ter uma melhor visão do todo, é necessário que as pessoas desaprendam e aprendam todos os dias, por isso as empresas muitas usam o formato Brainstorming de reunião, queé como a palavra traduzida diz, tempestade de ideias. Onde é apresentado um problema e todos em uma data programada trazem somente soluções, não podendo questionar quaisquer das propostas, e somente depois de expostas todas as ideias é permitido abrir a discussão.

As pessoas só precisam de oportunidades para mostrarem o seu melhor, e por vezes os gestores tiram delas essas oportunidades, e o pior, depois que o gestor percebe muitas vezes é tarde demais.

Coahing é uma ferramenta de gestão criada para conduzir as pessoas pelos caminhos mais difíceis das formas mais fáceis, onde a pergunta é o segredo dos melhores caminhos, e a consequência dessa atitude será o bom resultado e que gera aprendizado e mantém sua equipe motivada.

O interessante do *coaching* é que o responsável pelo sucesso é totalmente, individual, e que opção de ter uma vida melhor profissionalmente e pessoalmente depende de cada um, e que, se a pessoa se permitir ousar terá um excelente resultado e somente consequências positivas. Podemos citar a famosa frase de Aristóteles "Nós somos o que repetidamente fazemos. Excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito".

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O contexto atual acirrado do mundo dos negócios, exige gestores direcionados para a atuação voltada para a valorização das pessoas, uma vez que, as pessoas são as responsáveis pelo andamento dos negócios visando sucesso e credibilidade.

Partindo do pressuposto que o desenvolvimento de pessoas acarreta numa melhora significativa nos resultados positivos dos negócios e que o processo de *coaching pode* trazer benefícios tanto para o aspecto pessoal quanto profissional, buscou-se enfatizar por meio do levantamento de literatura os temas, abordados gestão de pessoas, aprendizagem organizacional, estresse, coaching.

Todos os temas estão interligados e nos trazem uma reflexão atual vivenciada nas

organizações, qual seja, o estresse provocado pelo trabalho.

Para a compreensão do estresse buscou-se respaldo teórico na psicodinâmica do trabalho visando o entendimento de como este fator emocional se manifesta na mente das pessoas. Tendo como cenário o ambiente de negócios, buscou-se conceituar gestão de pessoas e a importância do aprendizado organizacional.

E por fim como a ferramenta, o processo de coaching pode contribuir para evidenciar os benefícios para minimizar o estresse.

REFERENCIAS

BACCARO, A. **Vencendo o estresse**: como detectá-lo e superá-lo. Rio de Janeiro:1997.

CATALÃO, J. A.; PENIM, A. T. **Ferramentas de Coaching**. 2. Ed. Lisboa: Lidel, 2010.

CHIAVENATO, I**. Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DEJOURS, C, A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C, **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2012

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DOWNEY, M**. Coaching Eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2010

KILBURG, R. R. **Executive coaching**: Developing managerial wisdom in a world of chãos.Washington: A. P. A., 2000

LIPP,M. E. N. **Stress**: conceitos básicos. I:LIPP, M. E. N. (org.) Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas: Papirus, 1996

MILARÉ, S.A. Investimento com Retorno Garantido. **Revista T&D- Inteligência Corporativa**, v.12, n.132, p. 20- 22,2004

MORAES, M. C.P. de. A importância do gestor organizacional e da consultoria. In: FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. de A.; CAZELA, M. M. **Tecnologias e Ferramentas de Gestão**. Campinas: Alínea, 2011

NEBENZAHL, L. C. **A rejeição nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2004.

PERCIA, A. **Coaching**: missão e superação desenvolvendo pessoas. São Paulo: Ser Mais, 2012

MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL: O ESTUDO EM JACAREÍ, ESTADO DE SÃO PAULO.

Jaqueline Yumi Kavashima Hataiama[41]

Monica Christina Ripamonti Gola[42]

Ana Carolina Mussio[43]

RESUMO

Este presente artigo é o resultado de uma pesquisa realizada sobre o tema de MEI-Microempreendedor individual, isto é, uma pessoa capacitada, que deseja ter autonomia e que pretende realizar a prestação de serviço sem o vínculo empregatício com o tomador do serviço. Mas quais são as características que atrai uma pessoa à abrir um registro como MEI? Há diversas vantagens nisso, como por exemplo, contratar um funcionário e o baixo custo para manter o registro legalizado, mesmo assim, há pessoas que tentam burlar as leis e isso faz com que sejam fiscalizadas e até autuadas pela Receita Federal, podendo resultar na perda do registro. Se tornar MEI é fácil e rápido, pois a abertura do registro é online e sem custo. Com isso, as pessoas podem ter novas oportunidade de se manterem no mercado, que está cada vez mais competitivo. Abordaremos essas vantagens, além de identificar os direitos, deveres e penalidades como MEI. Tendo como principal fonte de informações, a prefeitura de Jacareí e o portal do empreendedor, fazendo com que a pesquisa seja bibliográfica. Assim, concluímos que apesar de haver várias normas e leis, a formalização da prestação de serviço traz benefícios para o tomado e prestador.

Palavras-chave: Registro; MEI-microempreendedor individual; Formalidade; Jacareí; Serviços.

INTRODUÇÃO

No passado, qualquer pessoa poderia prestar serviços de qualquer natureza sem nenhuma

[41] Jaqueline Yumi Kavashima Hataiama é Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí, SP,
[42] Ana Carolina Mussio é Mestre em Inovação Tecnológica da UNIFESP (2020),
[43] Monica Christina Ripamonti Gola é Mestre em Ciências Políticas da INIBE - Paraguai (2014).

formalização ou contrato e capacitação, por este motivo houve a necessidade da criação de uma lei que oferecesse benefícios da Previdência Social e controle da prestação de serviços no Brasil.

Foi quando surgiu o registro de MEI-Microempreendedor individual que é um assunto recente. Teve início em 2008, com a finalidade de formalizar e obter controle sobre os prestadores de serviços sem registros; pois era grande a quantidade de pessoas informais no

mercado de trabalho e influenciava na economia, já que não havia controle e gerava concorrência.

Dessa forma, o governo identificou que poderia obter vantagem e controle na abertura e encerramento de registros, já que o MEI é um tipo de trabalho que não exige vínculo empregatício. A abertura do registro como MEI é simples e rápido, pois pode ser feita pela internet através do portal do empreendedor ou Sebrae, conforme será instruído no artigo juntamente com seus direitos e deveres. Os deveres como MEI são de extrema importância, pois além de multas e notificações do governo, pode-se perder o registro, portanto, segue neste artigo as principais infrações cometidas.

Em 2015 já havia 4737 registros de MEI, já no ano de 2019 esse número aumentou para

10.082 MEIs registrados somente no munícipio de Jacareí. Com o levantamento desses índices podemos identificar que houve crescimento de 5.345 registros nesse período.

EMPRESÁRIO INDIVIDUAL

Segundo o art. 966 do Código Civil; "considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços".

E de acordo com DOWER, (2009, p.387), empresário é a pessoa que organiza uma atividade econômica a fim de produzir ou fazer circular bens ou serviços. Com isso, o empresário individual é a pessoa que se autoemprega na atividade empresarial e que atua sob uma firma, conforme descrito no art. 1156 do Código Civil; "o empresário opera sob firma constituída por seu nome completo ou abreviado, aditando-lhe, se quiser, designação mais precisa da sua pessoa ou de gênero de atividade".

Como surgiu o MEI-microempresário individual

O registro de MEI surgiu com a finalidade da formalização das micro atividades empresariais, na época foi analisado que havia muitas pessoas trabalhando informalmente, oferecendo prestações de serviços e comércio. Sem poderem ter benefícios previdenciários e sociais.

Em decorrência disso, foi elaborado a Lei complementar 128/2008, que se refere ao regime de simples nacional é diferenciado e favorecido; se aplica às microempresas (ME), às microempresas individuais (MEI) e às empresas de pequeno porte (EPP), essas microempresas são classificadas de acordo com o faturamento anual, conforme abaixo:

Figura 1:Tabela de receita bruta anual

Enquadramento	Receita Bruta
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R$ 81.000,00
Microempresa (ME)	Até R$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Superior a R$ 360.000,00 e até R$ 4.800.000,00

Fonte: https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/lei-complementar-123-saiba-tudo-sobre-o-simples-nacional/

DIREITOS E DEVERES

Dever é a atividade, ato ou situação em que envolve uma obrigação ética ou moral. São as atitudes independente da cultura, idade, status social que são tomadas em uma certa situação que resulte no convívio harmonioso da comunidade. Quando se cumpre os deveres, se obtém os direitos, que são todos os benefícios adquiridos por ações espontâneas que seguem as normas. Segundo RUGGIERO e MAROI, (1955), "O Direito é a norma das ações humanas na vida social, estabelecida por uma organização soberana e imposta coativamente à observância de todos".

Direitos e deveres do MEI-microempreendedor individual

O registro como MEI tem seus direitos e deveres como qualquer outro registro, nele encontram-se as seguintes:

Deveres:

limite do faturamento 81.000,00;

emitir Nota Fiscal de venda para pessoa jurídica;

arquivar Notas Fiscais de compras ou eventuais

vendas; não pode contratar mais que um funcionário;

não pode criar despesas que ultrapassem o faturamento;

não tem vínculo e direitos trabalhistas;

Além dos deveres listados acima, o MEI tem que quitar uma taxa fixa mensal independente do faturamento. Esta contribuição mensal chama-se DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional) e é com ele que o MEI recolhe os impostos através de débito

automático, pagamento online ou boleto. Com o pagamento do DAS, está automaticamente incluso:

R$5,00 de ISS se a atividade for serviço;

R$1,00 de ICMS se caso for comércio ou

indústria; 5% do salário-mínimo para o INSS.

Esta guia de recolhimento é conforme os valores abaixo estabelecimento com base no salário-mínimo de cada ano:

Taxa de R$50,90 para comerciante ou fabricante do produto;

Taxa de R$54,90 para prestador de serviço intangível;

Taxa de R$55,90 para fabricante e comerciante do produto. Se caso o MEI tiver um empregado, deve se atentar aos deveres:

assinar Carteira de Trabalho e Previdência Social;

emitir folhas de pagamento e recibos de férias;

enviar mensalmente a Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social;

depositar 8% sobre o salário para o FGTS de responsabilidade do funcionário e 3% do empregador;

Fazer o cadastro geral de empregados e desempregados quando houver contratação e demissão;

Direitos:

abertura de empresa sem

custos; pode emitir nota fiscal;

não precisa de contador;

taxa fixa mensal do registro independente do faturamento;

direito aos benefícios INSS-Instituto Nacional do Seguro Social (auxilio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, etc);

isenção dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS-Programa de Integração Social,

COFINS-Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, CSLL-Contribuição Social sobre o Lucro Líquido e , IPI-Imposto sobre Produtos Industrializados);

aposentadoria aos 60 anos para mulheres e 65 para os homens, com tempo mínimo de 180 meses de contribuição ao INSS-Instituto Nacional do Seguro Social

INFRAÇÃO

Infração é o ato incriminador, comportamento humano ao descumprimento das normas e reulamentos, resultando na quebra de responsabilidade. Conforme no dicionário, infração é o ato de ignorar e desprezar as leis e normas traçadas pelo estado para o correto e ordenado comportamento social da população.

As principais infrações cometidas pelos MEIs são de contratar funcionários sem registro, omitir receitas e impostos, ter sócio na empresa.

Contratação de funcionário

O MEI tem o direito de registrar apenas um funcionário definido em lei federal no art. 18-C da Lei Complementar nº 123, de 2006, com saláio mínio ou o piso da categoria, tendo o custo de 11% sobre o salário pago, sendo que 3% para o recolhimento para o FGTS de responsabilidade do empregador e 8% de responsabilidade do funcionário.

Para se contratar, todo mês deve ser gerada a guia de FGTS-Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e o GFIP-Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social, para isso o cálculo da guia é realizada automaticamente por um programa no site da Receita Federal.

Mas há um atendo, conforme o art. 18-C da Lei Complementar nº 123, de 2006, § 2º que diz aos casos de afastamento legal do único empregado do MEI, será permitida a contratação de outro empregado, inclusive por prazo determinado, até que cessem as condições do afastamento, na forma estabelecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Porém há aqueles que tentam burlar as normas e precisam arcar com as penalidades previstas nas normas da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). E caso o MEI vir a contratar mais funcionários sem registrá-los, irá sofrer penalidades do governo e da Receita Federal.

Omissão de receitas e impostos

Com o registro de MEI, o faturamento máximo deve ser até R$81.000,00 anual, sendo equivalente R$6.750,00 por mês, mas não necessariamente este valor todo mês, pois como vemos no mercado, não há estabilidade financeira, um mês pode faturar mais e no outro menos. Entretanto, ocorrem omissões nos faturamentos quando se ultrapassa o limite permitido, neste caso o MEI deve passar para o registro de Simples Nacional e receber multa de 75% a 250% do valor omitido de

faturamento.

A receita Federal através do DAS (Declaração Anual do Simples Nacional), faz o levantamento das notas fiscais de venda dos fornecedores, boletos, venda à vista e no cartão de crédito e as notas fiscais emitidas pelo MEI para apurar as irregularidades de rendimentos. Caso haja atrso na entrega do DAS, receberá uma notificação no momento da transmissão do mesmo e multa de R$50,00 ou 2% ao mês-calendário. Mas caso entregue em até 30 dias de atraso, o valor da multa é de 50% totalizando R$25,00.

Ao obter o registro de MEI, fica isento de impostos federais como o IR-Imposto de Renda, PIS-Programa de Integração Social, COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) é reduzido a 5% do salário mínimo, tendo direito à auxílio-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, entre outros. A não quitação dos impostos implica no desenquadramento da modalidade como MEI.

Sócio

Assim que uma pessoa se declara MEI, o governo entende que a pessoa trabalha sozinho. Se a pessoa é sócio de alguma empresa e tenta abrir um registro como MEI, o próprio sistema identifica e não autoriza o registro. Mas quando o indivíduo já se tornou MEI e se torna sócio de alguma empresa, o sistema não impedi, porém ele passa a ser micro empresa e deve pagar os impostos equivalentes sobre as notas fiscais emitidas.

De acordo com DOWER, (2009, p.393), quando falamos em empresário individual, não tem a possibilidade de separar a pessoa física da empresarial, isso inclui o patrimônio, embora os nomes do indivíduo e da empresa sejam diferentes, seja um de utilidade empresarial e outro civil. Portanto, quando a firma entra em falência e não tem patrimônio suficiente para quitar as dívidas, o tribunal pode apreender os recursos da pessoa física.

ABERTURA DE REGISTRO

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), na última apuração do censo, consta uma população de 211.214 pessoas em Jacareí. Sendo que entre elas, 2.782 são MEI (Micro empreendedor individual). Para se obter a inscrição de MEI, há alguns passos a serem seguidos.

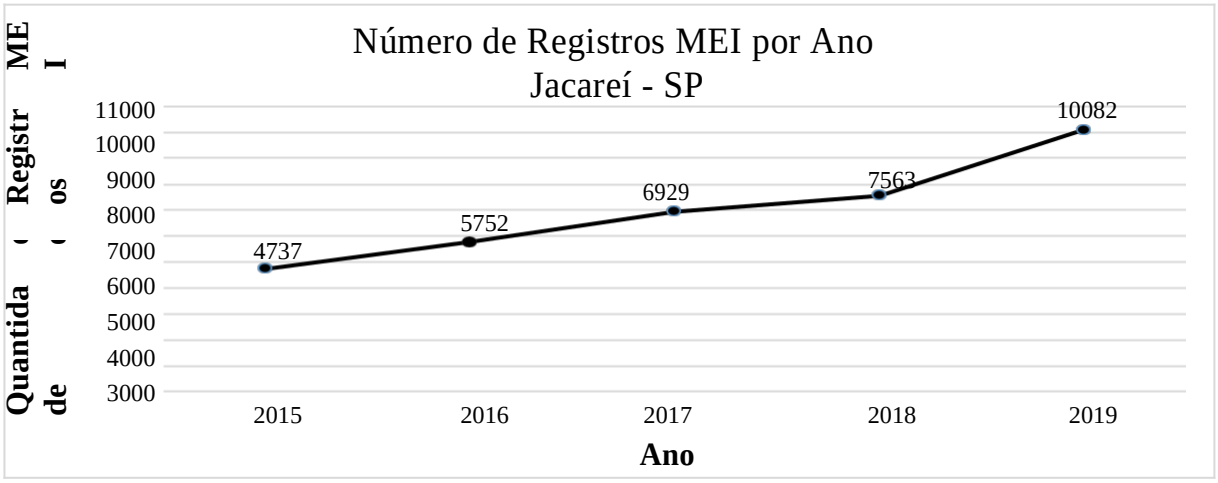
Primeiramente deve-se observar se o tipo de serviço prestado, se está classificado na lista de serviços anexada na Lei complementar nº116 de 31 de julho de 2003, esta listagem pode ser consultada

no portal do empreendedor, além disso deve-se entrar em contato com a prefeitura do município para se informar se o serviço executado é permitido. O próximo passo é providenciar os seguintes documentos RG, título de eleitor, declaração do imposto de renda, dados de contato e endereço residencial. Assim que o processo anterior estiver concluído, deve- se entrar no site do portal do empreendedor e escolher a opção formalize-se que será direcionado à plataforma do governo para informar o CPF e cadastrar uma senha para ter acesso ao sistema. Após o preenchimento dos dados pessoais, escolha do nome fantasia da empresa, as atividades que serão exercidas, porém há um limite de quinze atividades primária e secundárias, CEP do endereço residencial e CEP de onde a empresa irá funcionar, logo após receberá um CCMEI- Certificado de Condição de Microempreendedor Individual, registro na Junta Comercial, alvará provisório de funcionamento e o cartão CNPJ.

Após essa etapa concluída, o indivíduo pode exercer a atividade cadastrada como atividade principal e secundárias no CNPJ e para consultar e saber a situação cadastral perante o Ministério da Fazenda, deve-se acessar o site da Receita Federal e do Simples Nacional.

Em Jacareí de 2015 à 2020, o número de aberturas registros de MEI tem aumentado, no ano de 2015 haviam 4737 registros de MEI segundo o portal do empreendedor, em 2016 foramregistrados 5752 registros, em 2017 cresceu para 6929 MEIs, em 2018 já haviam 7563 pessoas registradas como MEI, em 2019 isso aumentou para 10082, conforme figura abaixo:

Figura 2: Número de Registros MEI por Ano Jacareí - SP



Fonte 1: http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas

Com base nos dados da figura acima, podemos constatar que houve um crescimento médio de 1.069 novos registros de MEI por ano, isto é, o aumento no número de registros em

Jacareí vem crescendo conforme a aceitação e a necessidade do mercado de trabalho, como sabemos este período de grande concorrência e escasses de qualificação exige que consigamos nos

adaptar as oscilações e se tornar MEI é vantajoso. O trabalho como prestador de serviços é o novo emprego do momento, pois já se foi a época em que o colaborador vivia e era fiel à uma única empresa, exemplos bem claros são os profissionais como caminhoneiros, fotógrafos, relojoeiros, etc.

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO

Conforme previsto no art.3 na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho); "Considera- se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário".

E referente ao MEI, está enunciado no art.4; "Considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada".

Atualmente existem três formas de contratações: empregado, trabalhadores autônomos (incluindo MEI e simples nacional) e trabalhadores temporários; porém nosso foco é otrabalhador prestador de serviço e por este motivo, daremos ênfase nesta forma de contratação. O indivíduo sendo MEI, pode participar de licitações, porém deve estar com o registro regularizado como informa no art.42 da Lei Complementar; "Nas licitações públicas, a comprovação de regularidade fiscal e trabalhista das microempresas e das empresas de pequeno porte somente será exigida para efeito de assinatura do contrato".

O Tipo de contrato dos serviços de um MEI, se enquadra no art. 442-B; "o contrato individual de trabalho poderá ser acordado tácita ou expressamente, verbalmente ou por escrito, por prazo determinado ou indeterminado, ou para prestação de trabalho intermitente". Quando se contrata um MEI, não há vínculo empregatício, porém, deve se atentar a fornecer um contrato de prestação de serviço em que ambas as partes estejam de acordo com as necessidades do empregador e do prestador do serviço. Mesmo não havendo um contrato em carteira de trabalho e vínculo empregatício, o prestador está assegurado pelo princípio da primazia da realidade, emque a relação de trabalho é que o importante, os fatos que ocorreram.

A empresa que contratar um prestador de serviço obterá certos benefícios, pois não precisará arcar com férias, décimo terceiro, previdência social, FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), vale transporte, vale refeição; maior produtividade porque a contratação foi com interesse na solução de algum problema e entrega de resultados, sabendo disso o

prestador irá se dedicar para suprir as necessidades do cliente se não o acordo pode ser

e haverá prejuízo para ambos os lados; isso leva ao benefício da qualidade pois está ligada a produtividade, quando um serviço é mal feito e não atende as expectativas do cliente, isso trará possíveis prejuízos futuramente como a perda de clientes potenciais por troca de informações entre eles.

Portanto o prestador irá atuar com qualidade no serviço; maior flexibilidade nos horários, intervalos e descansos, sem falar que se o prazo estiver perto de encerrar, poderá prorrogar a jornada de trabalho sem que a empresa tenha que arcar com o adicional noturno ouhome office; sem falar na diminuição da burocracia na hora da contratação, pois apenas irá precisar realizar cotações, avaliar os candidatos e negociar as exigências de ambas as partes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Serviço é a definição de ação de servir, conjunto de ações, sendo um bem intangível. A prestação de serviços é avaliada conforme a satisfação do cliente, as principais características que levam uma pessoa a contratar um prestador de serviços, é a necessidade de solução de umproblema, a experiência do prestador e qualidade do serviço. Porém o prestador podetangibilizar o serviço através do ambiente de trabalho, produto final, marketing e credibilidade. Em 2008 o governo identificou que haviam muitas pessoas trabalhando informalmente, prestando serviços sem registro e contrato, por isso foi criado a Lei complementar 128/2008 que se refere as pessoas que se enquadram no simples nacional, isso inclui microempresas (ME), às microempresas individuais (MEI) e às empresas de pequeno porte (EPP), porém para se incluir no registro de MEI (Micro Empreendedor Individual), o faturamento anual não pode ultrapassar R$81.000,00, não pode ser sócio de empresa, pode contratar apenas um funcionário, não necessita ter contador, deve quitar mensalmente a contribuição chamado DAS-Documento de Arrecadação do Simples Nacional e deve emitir nota fiscal para pessoas jurídicas.

O registro de MEI vem atraindo as pessoas, podemos comprovar isso pelos números crescentes de aberturas de registros, no ano de 2015 haviam 4737 registros de MEI segundo o portal do empreendedor e em 2019 já aumentaram para 10.082 em Jacareí. A abertura do registro é fácil e rápida feito através da internet em poucos minutos, além de oferecer benefícios e menos burocracia. Mas apesar do registro ter esses benefícios, há pessoas que tentam burlar as obrigações e deveres, resultando em multas, notificações da receita federal e perda do registro.

REFERÊNCIAS

BASSIL, Nelson Godoy. **Instituições de direito público e privado**, São Paulo, Saraiva, 2009.

BRASIL. CLT **Consolidação das leis trabalhistas**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm Acessado em 14/04/2020

BRASIL. **Código de serviço prestado**. Disponível em: http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/1601 Acessado em 01/04/2020

BRASIL. **Contratação de empregado quando se é MEI**. Disponível em: http://www.portaldoempreendedor.gov.br/temas/ja-sou/servicos/contratar-empregado/como-contratar-um-empregado Acessado em 07/04/2020

BRASIL. **Da Caracterização e da Inscrição do MEI**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm Acessado em 14/04/2020

BRASIL. **Formalize-se.** Disponível em: http://portaldoempreendedor.gov.br/temas/quero-ser/formalize-se/atividades-permitidas Acessado em 01/04/2020

BRASIL. **Relatório estatístico de MEIs**. Disponível em: http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas Acessado em 23/04/2020

BRASIL. **Trabalhos e rendimentos de Jacareí.** Disponível em: http://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/jacarei/panorama Acessado em 01/04/2020

DUTRA, Fabio. **Lei Complementar 123**: Saiba TUDO sobre o Simples Nacional. Disponível em: https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/lei-complementar-123-saiba-tudo-sobre-o- simples-nacional/ Acessado em 03/03/2020

ESTEVES & ARANÉGAS. **5 Vantagens de Contratar um Prestador de Serviços MEI**. Disponível em: http://www.estevesearanega.adv.br/mobile/5-vantagens-contratar-mei.php Acessado em 14/04/2020

Jornal contábil. **MEI:** Infrações na categoria podem lhe custar graves penalidades. Disponível em: https://www.jornalcontabil.com.br/mei-infracoes-na-categoria-podem-lhe-custar-graves-penalidades/ Acessado em 10/04/2020

Jornal contábil. **Principais infrações cometidas por quem é MEI.** Disponível em: https://www.jornalcontabil.com.br/principais-infracoes-cometidas-por-quem-e-mei Acessado em 07/04/2020

MONEYINVEST. **As principais infrações que o MEI não pode cometer.** Disponível em: http://moneyinvest.com.br/as-principais-infracoes-que-o-mei-nao-pode-cometer/ Acessado em 06/03/2020

RUGGIERO, Roberto e MAROI, Fulvio. **Livro Istituzioni di diritto privato**, 8 ed., Milão, 1955, v.1, § 2º

SEBRAE. **Como se tornar MEI.** Disponível em https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos_eventos/saiba-como-se-tornar-um- mei-microempreendedor-individual,65f6386b7e0c8510VgnVCM1000004c00210aRCRD Acessado em 17/02/2020

EDUCAÇÃO FINANCEIRA DE JOVENS ADULTOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Rhulia de Oliveira Ribeiro[44]
Pedro Rachid da Costa[45]
Luis Eduardo Ferreira Bianchi [46]

RESUMO

A educação financeira é um instrumento capaz de trazer ao indivíduo informações e mudanças de maus hábitos em relação ao baixo nível de conhecimento sobre o que de fato significa se educar financeiramente. O artigo teve como objetivo encontrar informações sobre as situações que foram pesquisadas na revisão bibliográfica. Justifica-se assim que a falta dessa informação vem consequentemente acarretando o endividamento entre os mais jovens e trazendo grandes desafios à eles na hora de se planejar financeiramente. Percebe-se que grandes partes dessas pessoas não receberam esse tipo de informação em casa e tão pouco nas escolas, devido a isso, muitos jovens ao dar início no mercado de trabalho se veem incapazes de administrar seu próprio capital. Portanto, tendo como metodologia uma pesquisa exploratória e quantitativa, aplicada em uma instituição de ensino superior privado,os dados recolhidos identificaram o que os autores estudados afirmam em suas teorias bibliográficas sobre o tema. O resultado mostra que realmente os jovens não possuem o volume de conhecimento que afirmam ter, responsabilizando ainda a falta dessa informaçãoaos pais e familiares.

Palavras-chave: Educação Financeira; Informações; Jovens Adultos; Planejamento Financeiro.

INTRODUÇÃO

Houve um tempo em que as pessoas manufaturavam quase tudo que consumiam, pois elas mesmas produziam seu próprio alimento, moravam na zona rural e tinha poucos recursos de compras.

[44]Rhulia de Oliveira Ribeiro é Graduada em Administração de empresas INESP

[45]Pedro Rachid da Costa é Docente da Faculdade INESP. Tem Mestrado Profissional em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Associação de Docentes do Departamento de Engenharia Mecânica da UNITAU, Brasil (2016),

[46]Luis Eduardo Ferreira Bianchi é Docente da Faculdade INESP. Consultor de Modelos de Gestão de Excelência nos Negócios. Master Black Belt em Metodologia 6 Sigma, MBA em Gestão Empresarial, Pós-graduação em Economia Empresarial.

Trabalhavam para se sustentar e dependiam muito pouco da troca de moedas. O comércio era mais voltado para produtos industrializados e não havia supermercado, apenas pequenas mercearias. A circulação de dinheiro era muito baixa, pois não havia tanta necessidade de usá-lo, como hoje. Assim, a população dependia muito pouco

do papel moeda, afinal as compras ocorriam com pouca frequência e na maioria das vezes era à base de troca.

A mudança do campo para a cidade aumentou o número de pessoas vivendo de salários, comprando produtos e pagando por serviços todos os dias. Esse novo cenário trouxe a necessidade de aprender a administrar o dinheiro de forma que pudessem ser comprados todos os produtos e serviços que era de necessidade pessoal. Outra questão que se destacou ao decorrer dos anos foi o aumento da oferta de crédito. Antigamente, poucas pessoas tinham contas em bancos e um número menor ainda de pessoas que tinham acesso a crédito. Hoje a realidade é outra (ALVES e FILHO, 2012, p.2).

Tendo como problema a falta da educação financeira no âmbito escolar e familiar, indica na literatura um provável aumento de problemas financeiros. Na qual este tema se justifica, pois, milhares de jovens aos seus 18 - 21 anos que dão início a sua vida adulta e começam a ser inseridos no mercado de trabalho, passam por grandes dificuldades ao teremque lidar com o dinheiro. A falta da educação financeira no seu desenvolvimento pessoal os fez refém do consumo desnecessário e ao excesso de dívida. Grande parte desses jovens passam a vida submissa ao dinheiro sem ao menos saber que, por trás de todo esforço, existem estratégias e possibilidades para ter um futuro estável e seguro financeiramente.

Educação financeira sempre foi um assunto pouco discutido nas escolas e no ambiente familiar. Desde muitos anos, a população nunca foi obrigada a lidar com esse fator pois, pouco se sabia como era circular dinheiro no mundo, já que suas comercializações eramà base de trocas de mercadorias. Muitos pais não viam necessidade de ensinar seus filhos a verdadeira importância de se economizar e poupar, porque era algo que pouco se falava naquela época. Isso fez com que a carência desse aprendizado acarretasse ao jovem grandes dificuldades ao lidar com o dinheiro. Mesmo com uma excelente renda, o jovem que não entende o que é educação financeira e como administrá-la, pode ter muito mais facilidade para se endividar e perder dinheiro, por outro lado, um jovem com mais experiência e preparado, pode se manter estável com um orçamento ainda menor.

Os pais trazem de geração em geração o conceito de que o jovem tem que se preocupar com os estudos, arrumar um bom emprego, ter sua casa e isso basta. Mas a educação financeira não

significa apenas ensinar seu filho a economizar e poupar dinheiro e sim aprender corretamente o manejo do dinheiro para uma vida melhor e estável.

No Brasil há diversas famílias que vivem endividadas por não saberem controlar suas finanças e agir por impulso fazendo compras desnecessárias e abusivas. Acreditam que

de alguma forma todo o dinheiro adquirido deve ser gasto de forma inconsciente, sem ao menos, pensar em futuro mais prospero. Fazer um planejamento financeiro é importante, pois possibilita saber com antecedência quais caminhos devem ser percorridos para se alcançar resultados satisfatórios em relação às finanças (ARAÚJO; FRANCISCO; PADINHA; MECHI, 2018).

A educação financeira influência em um aspecto muito desejado pelos jovens, a liberdade, porém somente quem acredita no consumo consciente e faz bons investimentos alcançará a liberdade financeira, por outro lado, aquele que manter o pensamento único ficará dependente de outras pessoas e do sistema. Esse é o grande problema que o jovem temenfrentado; não conseguem diferenciar o que são necessidades pessoais do desejo momentâneo e vivem em uma busca intensa por status, adquirindo produtos apenas para impressionar outras pessoas (COUTINHO; PADILHA; KLIMICK, 2018).

Todo esse contexto que envolve dinheiro ao jovem são questões ligadas à ética, disciplina e autocontrole, que são características pouco desenvolvidas no jovem durante sua vida acadêmica e convívio familiar. Conforme Carneiro (2018), “a maior causa da infelicidade é a troca do que é preciso por quilo que se tem vontade [...] O maior inimigo daquilo que você mais quer é aquilo que você quer agora [...] Desisti de ter todo tempo que quiser para se divertir no futuro porque quer aproveitar um fim de semana”. Por esse e outros motivos é essencial que a educação financeira esteja presente no seu desenvolvimento, para que essa situação possa ser mudada.

A quem diga que se preparar para um futuro próspero leva a perdas presentes. Hoje é possível encontrar diversas oportunidades de viver com qualidade de vida adequada e ainda garantir um futuro confortável, sem que você deixe de aproveitar seus prazeres imediatos. Como o dinheiro é energia de troca e não para de circular, torna-se necessário cada um estabelecer suas metas de vida para o futuro. Assim será mais fácil criar sentido para vida, para circulação e até motivos de prazer à medida que as metas vão sendo alcançadas (PEREIRA, 2001).

O medo do jovem hoje é deixar de viver o presente para se preparar para um futuro melhor. Deve – se entender que educação financeira não se trata apenas de deixar de comprar o que gosta, ou de não fazer uma viagem que se quer para guardar dinheiro. Já ouviu aquela famosa frase “e se amanhã

eu não estiver mais aqui? ". Ok! E se amanhã você estiver aqui? O que você construiu para o seu futuro? O que você conquistou? Você terá condições de passar por crises econômicas? Pois nunca se sabe quando isso pode ocorrer novamente.

Essa é a questão. O jovem brasileiro foi e é criado com um único pensamento. Cresça, estude, tenha um bom emprego e serás bem-sucedido. Embora o sucesso seja subjetivo para cada um. É acreditável que muitos gostariam de uma vida melhor do que a que vivem hoje (FERREIRA, 2017).

Portanto, o foco maior precisa ser naqueles que estão começando a desenvolver o hábito de consumo agora. Que estão no início de sua vida adulta e tendo que lidar com as responsabilidades a todo custo. Aqueles que de certa forma irão trazer novas gerações e precisam educá-las para que possam ser diferentes e entendam que, bastam priorizar as necessidades e fazerem boas escolhas para terem um futuro melhor.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Educação financeira não significa apenas economizar ou poupar dinheiro. Não é apenas uma forma de viver bem no presente, ter dinheiro para pagar as contas e só. A educação financeira vai muito além desse conceito que muitas pessoas levam com elas. Afinal educação financeira é aprender a administrar o seu dinheiro a fim de que você viva bem o hoje e prospere o amanhã. É saber cuidar de suas finanças, organizar seus orçamentos, fazer planejamentos financeiros para proporciona estabilidade e conforto para você e seus filhos.

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), educação financeira é

> "o processo mediante o qual os indivíduos e as sociedades melhoram a sua compreensão em relação aos conceitos e produtos financeiros, de maneira que, com informação, formação e orientação, possam desenvolver os valores e as competências necessários para se tornarem mais conscientes das oportunidades e riscos neles envolvidos e, então, poderem fazer escolhas bem informadas, saber onde procurar ajuda e adotar outras ações que melhorem o seu bem-estar. Assim, podem contribuir de modo mais consistente para a formação de indivíduos e sociedades responsáveis, comprometidos com o futuro".

Já para Cerbasi (2018), explica educação financeira como expressão de "liderar pelo exemplo". Ela demonstra que uma das melhores formas de garantir resultados de seus liderados é por meio de suas atitudes e ações. E, quando se trata de educação financeira, isso não é diferente. Não adianta nada ter um discurso eficiente sobre o bom uso do dinheiro e como manuseá-lo se você não tem controle sobre seus gastos e não trás bons exemplos dentro de casa. Suas atitudes refletem mais do

que seus discursos e ensinamentos teóricos. Por esse e outros motivos, dar o bom exemplo é fundamental. E isso deve começar o quanto antes.

O Grupo D'SOP, um site de finanças online, afirma que Educação Financeira é um aprendizado que busca a mudança de comportamento e compreensão em relação ao dinheiro. É algo que ajuda na administração dos seus gastos e recursos financeiros com o objetivo de realizar sonhos. Pereira (2001), também acredita que educação financeira está diretamente ligada aos sonhos de cada indivíduo é interpretado como se os sonhos o motivassem a se educar financeiramente a orçar melhor seus gastos, a ter um planejamento financeiro, pois somente assim, se você tem metas e sonhos a serem realizados de alguma forma vai fazê-los se concretizar.

Assim, o verdadeiro motivo para que você comece a se educar financeiramente são justamente os seus sonhos, pois eles irão trazer sentido e te incentivar para que tenha fôlego para conseguir administrar seus gastos, orçar suas metas e aí então poupar com uma finalidade específica. Ainda afirma que "dinheiro é energia e não foi feito para sobrar. Por isso tem de estar associado a uma aplicação prática, a um sonho" (PEREIRA, 2001).

REFLEXO DA INSUFICIÊNCIA FINANCEIRA

A maioria dos jovens cresceu sem ter recebido noções de educação financeira, seja informalmente, no âmbito familiar ou formalmente, nas escolas. Geração após geração se tornou pouco poupador e nada habituado a observar, controlar e economizar os próprios gastos, deixando tudo para depois, inclusive a busca por conhecimento básico sobre finanças, acarretando a ele o acúmulo de dívidas e desinteresse (NIGRO, 2018).

A organização financeira das famílias na maioria das vezes não é feita com planejamento familiar, os pais não costumam falar com seus filhos sobre dinheiro; quanto recebem, quanto gastam e como se planejam durante o mês. O consumo é uma variável crescente atualmente, não de forma consciente, gerando gastos além de seu poder aquisitivo, e uma das consequências é o endividamento, além de não pensar em gerar um montante para o futuro como a aposentadoria e a independência financeira. Essas situações atingem milhões de jovens, diminuindo a capacidade de investimento do país e afetando de forma negativa seu desenvolvimento (SILVA; PEREIRA, 2015).

Segundo a Educadora Cássia D' Aquino, em sua página online direcionada a educação financeira afirma:

> "A Educação Financeira nos países desenvolvidos tradicionalmente cabe às

> famílias. As escolas ficam reservadas a função de reforçar a formação que o aluno adquire em casa. No Brasil infelizmente, a Educação Financeira não é parte do universo educacional familiar. Tampouco escolar. Assim, a criança não aprende a lidar com dinheiro nem em casa, nem na escola. As consequências deste fato são determinantes para uma vida de oscilações econômicas, com graves repercussões tanto na vida do cidadão, quanto na do País".

Há quem diga que educação financeira é apenas para aqueles que já nasceram bem-sucedidos e necessitam de um pequeno ensino para dar continuidade aos negócios da família; ou até mesmo para chegar ao seu primeiro milhão ou milhões, acreditam verdadeiramente numa corrida acelerada atrás de riqueza e grandes fortunas, mas esse assunto vai muito mais além.

A chave para o mundo é a Educação, mas infelizmente o atual sistema está aprisionado na era industrial, a era que apenas um diploma e um trabalho assalariado te faz bem-sucedido. A era da informação, educação e aprendizado contínuo são mais importantes do que nunca. Infelizmente, ir à escola apenas, não te prepara financeiramente para o mundo que se expande e evolui rapidamente (KIYOSAKI, 2017). Afinal, essa educação vem de casa. Para Pereira (2001), "a melhor coisa que os pais podem deixar para os filhos é educação financeira, adequada ao mundo em que seus herdeiros vivem".

Segundo Harv (2006), toda humanidade tem um "modelo de dinheiro". Modelo que faz cada um tomar decisões certas ou erradas, modelo que leva pessoas de baixa renda enriquecer ou ficar ainda mais pobre e vice e versa. Tudo depende das informações e programações que você recebe ao longo da vida.

Toda atitude expressada pelo jovem é reflexo do que familiares e pessoas mais próximos influenciaram ao decorrer do seu desenvolvimento. Assim, "fomos ensinados a pensar e agir de determinada maneira no que se refere ao dinheiro. Esses ensinamentos se

transformaram no condicionamento, que são todas as respostas automáticas que nos conduzem ao longo da vida" (HARV, 2006). Desta forma, tudo que foi absorvido pelo jovemquando criança em relação a diversos fatores, inclusive o dinheiro, interfere diretamente nas suas ações quando se tornam os próprios responsáveis em administrar seu capital.

Problemas enfrentados pelos jovens

O jovem tem sido o principal prejudicado quando o assunto é educação financeira pois, não trazem consigo aprendizados de infância e, quando chega aos 16 – 18 anos dão início no

> mercado de trabalho, obtendo suas próprias fontes de rendas, se veem incapazes de administrar o seu próprio capital. As informações necessárias que deveriam ter sido tratadas em casa ou até mesmo nas escolas os tornaram mais um entre os 63,2 milhões de Brasileiros com dívidas atrasadas e negativadas no Brasil. Ainda que o desemprego continue sendo o maior vilão da inadimplência, a falta de educação financeira também impacta o orçamento dos brasileiros, principalmente em períodos de crise. (SERASA 2019).

O avanço na educação financeira é essencial para a melhoria dos níveis de cidadania e convívio social, conceito que diz respeito aos direitos e deveres relacionados a vida financeira do cidadão, que possui a educação financeira como um de seus maiores pilares. Portanto, a literatura demonstra que a falta de educação financeira tem consequências diretas para o descontrole de dívidas e, consequentemente, para os altos níveis de inadimplência. Além dos efeitos psicológicos, sociais e de saúde que são ocasionados pela falta de educação financeira (VIEIRA; JUNIR; POTRICH, 2019).

Segundo a Revista Exame (2019), quase 40% dos jovens já tiveram ou tem nome negativado e o principal motivo é a necessidade de contribuir com as despesas domésticas, associado ao descontrole das finanças pessoais. Guilherme Prado, presidente do Bem Gasto, uma organização sem fins lucrativos que busca ajudar pessoas a administrarem melhor suas rendas, complementa que, “os jovens, além de trabalharem para completar o orçamento doméstico, entram no mundo adulto sem referências de como e onde gerenciar novos recursos”.

Um estudo inédito da Serasa *Experian*, em parceria com o IBOPE Inteligência e o Instituto Paulo Montenegro, revela que maior escolarização não significa necessariamente, mais educação financeira entre os brasileiros de todas as faixas etárias e classes sociais, mas sim as diferentes experiências e situações passadas ao longo da vida têm maior impacto na atitude e no comportamento do consumidor ao lidar com as finanças. Portanto, aprendizado que o jovem traz consigo desde a sua infância tem mais relevância na hora de administrar suas finanças do que se é estudado nas escolas (SERASA, 2019).

Essa é a realidade de muitos jovens nos dias de hoje. Trazem com eles os reflexos de pais que não tiveram recursos necessários para gerir o seu capital e continuam passando de geração em geração a malformação sobre esse assunto, além de prejudicá-los diretamente, pois os compromete com a responsabilidade de ajudar nos custos domésticos por conta do próprio descontrole financeiro. A primeira educação é passada através de exemplos familiares, assim como as relações com o dinheiro, entretanto, nos dias atuais há uma grande lacuna em relação a isso (PEREIRA, 2001).

Eker (2005), afirma:

> "A maioria das pessoas simplesmente não tem capacidade interna para conquistar e conservar grandes quantidades de dinheiro e para enfrentar os crescentes desafios que a fortuna e o sucesso trazem". Para os jovens ter que lidar com grandes quantidades de dinheiro e um fator quase que impossível, pois da mesma forma que ganham grandes fortunas tendem a gastar na mesma proporção, sem ao menos pensar em poupar e até mesmo multiplicar seu capital. "Um bom exemplo são os que ganham em loterias. As pesquisas mostram continuamente que, seja qual for o tamanho do prêmio, a maior parte desses felizardos acaba voltando ao seu estado financeiro original, isto é, a ter a quantidade de dinheiro com a qual conseguem lidar com mais facilidade" (EKER, 2005).

Não basta ter ou ganhar dinheiro, é preciso saber lidar com ele, considerando os sentimentos, os pensamentos e o comportamento de uma pessoa em relação às finanças. A busca por novos aprendizados diz muito sobre isso, já que a falta da educação financeira começa dentro de casa ainda quando criança. E para desenvolver essa inteligência, a primeira coisa a se fazer é identificar e, se necessário, mudar a mentalidade que você tem em relação ao dinheiro e aos investimentos. Deixar de ser influenciado pelo que foi condicionado à você quando ainda mais novo (VIEIRA, 2018).

Infelizmente, o governo te faz acreditar que ter muito dinheiro é complexo demais. Limita-te, cobram tarifas e impostos altíssimos e te faz pensar que ter uma vida financeira independente é impossível ou que apenas grandes empresários donos de grandes fortunas são capazes de administrar tanto dinheiro. A única diferença entre esses empresários é que desde tão novos foram capacitados a desenvolver com facilidade como manusear o dinheiro e entender a real importância dele na vida pessoal.

Nesse sentido, a educação financeira vem proporcionar instrumentos para que o jovem possa perceber que é possível ter uma vida melhor com um planejamento financeiro. Além disso, saber construir um fluxo de caixa é importante para sua estabilidade e acompanhamento de gastos e ganhos mensais. Se a falta da educação financeira, na vida de muitos outros jovens não foram desenvolvidas ainda mais cedo, não justifica que não possamser desenvolvidas agora. Cabe hoje aos pais e aos jovens darem mais importância a esse assunto e buscar novos caminhos de aprendizagem (JUNIOR; CLARO, 2013).

É POSSIVEL TER UMA VIDA FINANCEIRA SAÚDAVEL

Nos dias de hoje não se pode mais contar com aposentadoria, esperar do governo que ao chegar

a uma determinada idade você estará livre de contas e ganhando um salário adequado para viver. A cada ano que passa, novas reformas são colocadas em vigor, e ao invés de melhorar para a população, a tendência é ficar cada vez mais difícil de conquistar uma vida tranquila aos 60. Ter em mente que buscar pela própria independência financeira, ainda quando jovem é essencial. Se reeducar financeiramente é o que tem solucionado o problema de tantos jovens.

> "Fortalecer o comportamento de poupar pode fazer com que os cidadãos construam resiliência para passar com menores dificuldades por crises econômicas. Estimular o aumento no nível de poupança do brasileiro é umdesafio, que, para ser superado, passa também por maior educação financeira da população. Em linha com as diretrizes internacionais, que têmamplamente considerado a criação de estratégias nacionais coordenadas como um dos melhores caminhos para a promoção da educação financeira foi instituída no Brasil a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), cuja finalidade é contribuir para o fortalecimento da cidadania, a eficiência e solidez do sistema financeiro nacional e a tomada de decisões conscientes por parte dos consumidores" (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

A tecnologia e seus avanços têm colocado diversas pessoas qualificadas no assunto se dedicando a ensinar jovens e adultos a mudar sua mentalidade em relação ao

dinheiro, chamado também de *mindset*. Algo que tem sido muito discutido nos dias de hoje. Pode ser encontrado vídeos, revistas, livros de pessoas bem-sucedidas que alcançaram a liberdade financeira aos 30, 40, 50 anos de idade, trazendo com elas exemplos de que é possível se reeducar financeiramente e ter uma vida financeira estável e livre de dívidas.

Em dezembro, foi publicado na Folha de São Paulo que o ano de 2019 foi um ano histórico para a bolsa de valores na qual os brasileiros garantiram uma alta de 32% de pessoas físicas investindo em ações, um valor equivalente ao dobro de 2018. De 813 mil pessoas que investiam na bolsa, 1,6 milhão alcançaram uma alta muito significativa e importante para a B3, uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro no mundo e para a economia do País, isso significa que aos poucos jovens e adultos têm se interessado em mudar seus maus hábitos financeiros e prosperar para um futuro melhor (FOLHA DE S. PAULO, 2019).

Há quem diga que com o salário mínimo mal dá para pagar as contas e que a inflação leva a preços exorbitantes. "No Brasil, a hiperinflação ocorreu entre as décadas de 1980 e 1990, quando a inflação galopante chegou a superar os 80% ao mês, ou seja, o mesmo produto chegava a quase dobrar de preço de um mês para o outro" (ADVFN NEWS, 2019). A partir desse episódio, o brasileiro viu

econômicos já passados e por mais que a moeda brasileira tenha sido desvalorizada durante todo esse tempo, hoje a inflação chegou a uma das menores taxas desde 1994, resumindo, não existe mais desculpas para não poupar. Thiago Nigro, um dos maiores influenciadores financeiros dos jovens, proprietário do projeto O Primo Rico, um canal público que ensina sobre educação financeira, em um dos seus projetos que acontece no *Instagram*, uma *live* que ocorre as 05h06min da manhã, afirma que existe três pilares que precisam ser seguidos para uma vida financeira melhor. São elas: Disciplina, Horizonte de Tempo e Pensar Grande.

Disciplina se refere ao que você faz, com que frequência você faz e qual a importância que você dá aquilo que está fazendo. Horizonte de Tempo já diz tudo! Pensar a longo prazo. Plantar hoje pensando no que vai colher amanhã. Por fim, Pensar Grande. Já dizia Harv (2006), "o meu mundo interior cria o meu mundo exterior". Portanto tudo que você pensa, tudo que você imagina tem grandes chances de se tornar real. Desejar ter uma independência financeira e acreditar que realmente isso é possível.

METODOLOGIA DA PESQUISA

No desenvolvimento do trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas, na qual foram coletadas informações teóricas de revistas, livros bibliográficos e artigos acadêmicos já escritos anteriormente para embasar na ideia principal do tema.

Foi então definido o conceito de educação financeira segundo alguns autores que, acreditam que a educação financeira é de responsabilidade das famílias, embora o governo hoje tenha se manifestado em relação ao assunto e implantado medidas de ensino nas escolas, fazendo com que esse tema seja mais relevante. Muitos autores ainda acreditamque a educação financeira vem das programações que são ensinadas ao longo da vida (VIEIRA, 2016). Foi também apresentado, como o indivíduo tem se comportando referente às suas finanças, devido ao mau hábito de não se planejar financeiramente e ainda como há um enorme número de casos de inadimplência nos dias de hoje exatamente por grande parte dos jovens adultos não terem tido exemplos de como orçar seu capital (PEREIRA, 2001).

Foi realizada a aplicação de um questionário em uma instituição de ensino superior privado, onde os alunos responderam a um questionário contendo 10 perguntas fechadas, tendo como base o trabalho (LUZ; SANTOS, 2015), desenvolvidas pela ferramenta Google Formulário e divulgadas por um link via e-mail e redes sociais, com objetivo de encontrar dados que evidenciem a deficiência da educação financeira entre os jovens adultos, como observado na literatura, e como essa

responsabilidade tem tido grandes ausências no âmbito familiar. Pois, o grande problema que os jovens vêm enfrentando nos dias de hoje é o descontrole financeiro, a falta de planejamento e o endividamento.

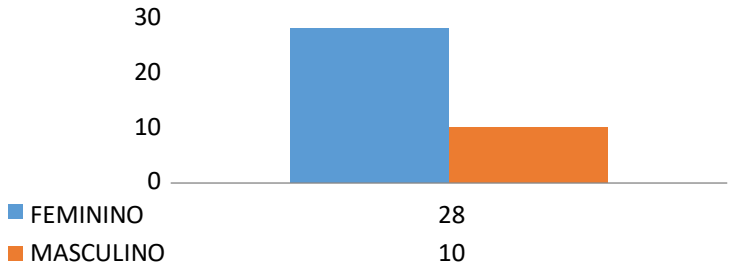
RESULTADOS DA PESQUISA

Na pesquisa de campo realizada, foram entrevistados 38 alunos com idades entre 21 - 36 anos, sendo a maior parte mulheres com idades entre 21 - 25 anos. Foi observado que, embora a maioria dos jovens adultos que responderam ao questionário compreendem o conceito de educação financeira, ainda existe uma grande lacuna em relação a esse aprendizado. Pois, já que se educar financeiramente é também ter um bom planejamento financeiro, não deveria haver uma grande porcentagem de jovens que não poupam e nem investem seu capital.

Muitos justificaram essa falha por terem uma renda mensal baixa. Mas como foiobservado no desenvolvimento do trabalho, um jovem que compreende perfeitamente o que é educação financeira, administra suas finanças de forma eficaz é consegue ainda ter uma reserva para o futuro. Também apontaram que é de grande responsabilidade das famílias ensinarem sobre esse assunto, mais do que das escolas, contestando o que autores já haviamafirmado durante a pesquisa.

Abaixo estão os gráficos da pesquisa aplicada, na qual observamos que as mulheres são a maioria, e nos dias de hoje pode-se observar quanto elas têm ganhado espaço no planejamento e orçamento familiar.

Gráfico 1 – Gênero dos participantes

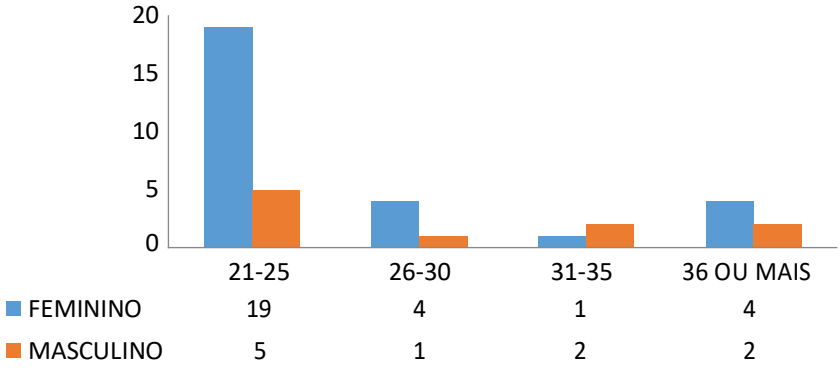


Fonte: próprio autor.

Pode-se observar no Gráfico 2, que grande parte dos entrevistados tem idades entre 21 e 25 anos, tanto homens quanto mulheres. Idade em que estão buscando colocação no mercado de

trabalho e se responsabilizando por suas ações em relação suas finanças. É diante desses cenários que muitos jovens sentem falta do conceito e prática de Educação Financeira.

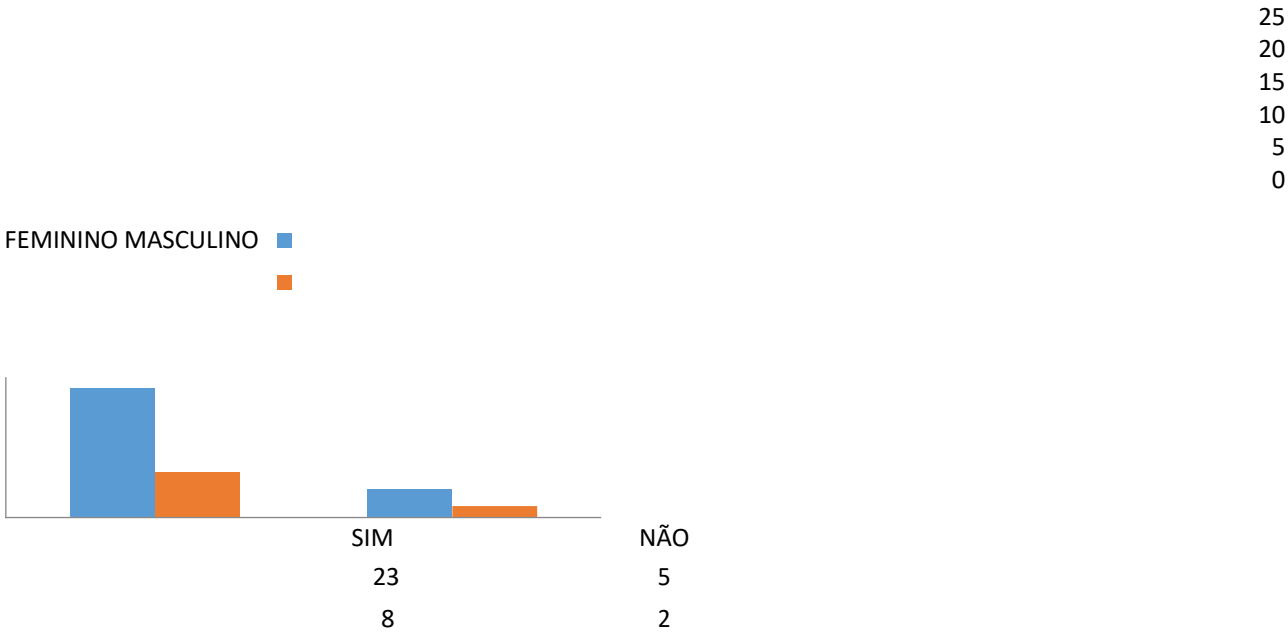
Gráfico 2 – Idade dos participantes



Fonte: próprio autor.

Observa-se no Gráfico 3, que mesmo diante das crises que o país vem enfrentado, grande parte dos entrevistados estão empregados. A pesquisa mostra que 81,6% dos jovens adultos estão trabalhando atualmente, sendo 23 mulheres e 8 homens. Resumindo, a grande maioria tem uma renda mensal a ser administrada durante o mês.

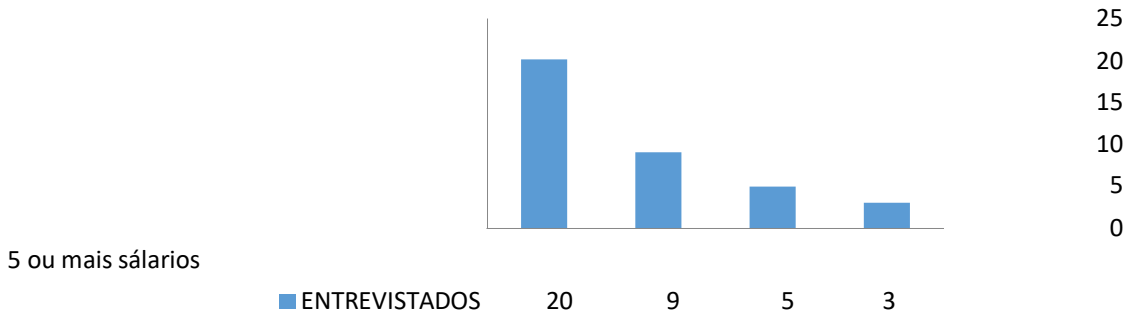
Gráfico 3 – Trabalha atualmente?



Fonte: próprio autor.

Entre os que trabalham 54,1% dos jovens recebem de um a dois salários mínimos, sendo mais da metade dos entrevistados. Em seguida 24,3% dos jovens recebem de dois a quatro salários mínimos, um total de 9 entrevistados e apenas 8,1% recebem acima de cinco salários mínimos. Número um tanto significativo, já que a taxa de desemprego vemaumentando todos os dias. Embora, muitos acreditam que o salário mínimo é tão baixo, um jovem com mais experiência e preparado, pode se manter estável com um orçamento ainda menor.

Gráfico 4 – Renda mensal dos participantes

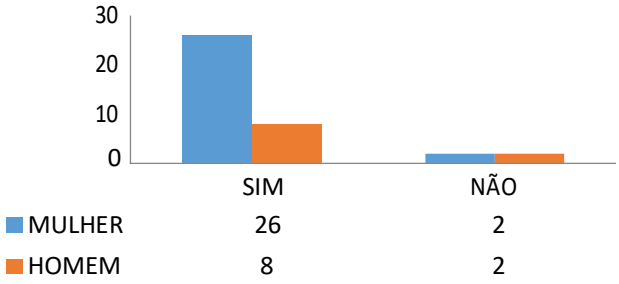


Fonte: próprio autor.

Visto que a grande maioria dos entrevistados hoje tem uma renda mensal, seja ela alta ou baixa, automaticamente necessitam lidar com algum planejamento financeiro. Portanto no Gráfico 5, foi questionado se os participantes sabem o que é educação financeira e, a grande maioria disse que sim.

Entre os jovens entrevistados 89,5% sabem o que é educação financeira ou pelo menos entendem o básico, sendo 26 mulheres e 8 homens, um número tanto significativo já que vimos ao longo do trabalho o quanto à educação financeira tem sido ausente nos dias de hoje.

Gráfico 5 – Sabe o que é educação financeira?



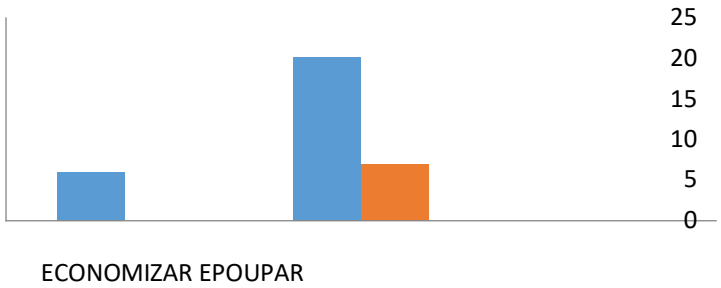
Fonte: próprio autor.

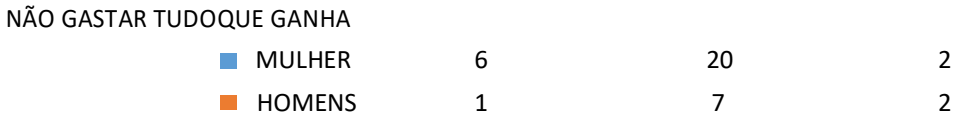
Para se aprofundar no assunto foi pedido para que descrevessem o que é educação financeira, tendo como base o conceito de autores que foram estudados durante a pesquisa e, foi observada nessa questão, representada pelo Gráfico 6, que ainda existe uma grande lacuna em relação ao assunto.

Pois 26 mulheres e 8 homens que responderam na questão anterior, que sabem o que é educação financeira, na definição do conceito, seis delas e um deles responderam algo que foge do que realmente foi desenvolvido ao longo do artigo.

Sendo assim observa-se que muitos jovens realmente não sabem o que é educação financeira. Seguem maus exemplos refletidos dentro de casa, de pais mal informados que passam insegurança para seus filhos e esses seguem traduzindo educação financeira pelo o que vivem e não pelo verdadeiro conceito e prática do assunto.

Gráfico 6 – Definição de Educação Financeira



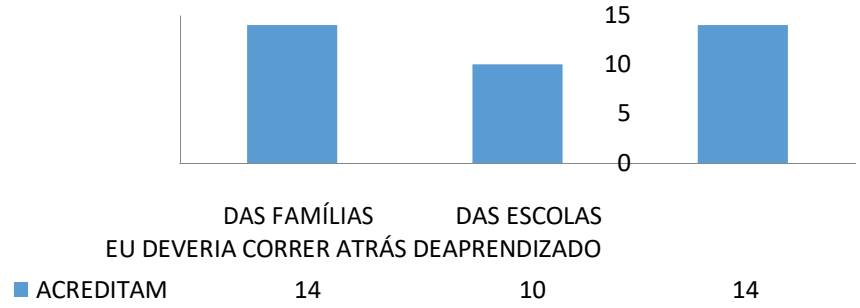


Fonte: próprio autor.

Podemos observar no Gráfico 6, que 73,7% dos jovens adultos que responderam ao questionário, acreditam que educação financeira é melhorar a compreensão em relação ao dinheiro. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), educação financeira é exatamente o fato de melhorar a compreensão em relação ao dinheiro e como manuseá-lo. Mesmo com essa falha de conhecimentos e ausência de aprendizado no âmbito familiar, muitos jovens ainda têm consciência da verdadeira essência de se educar financeiramente.

Pereira (2001) acredita que não existe herança maior que os pais podem deixar para seus filhos do que educação financeira, tendo como base nessa afirmativa foi perguntada aos jovens adultos a quem eles responsabilizam esse fator educacional.

Gráfico 7 – Educação Financeira e de responsabilidade?

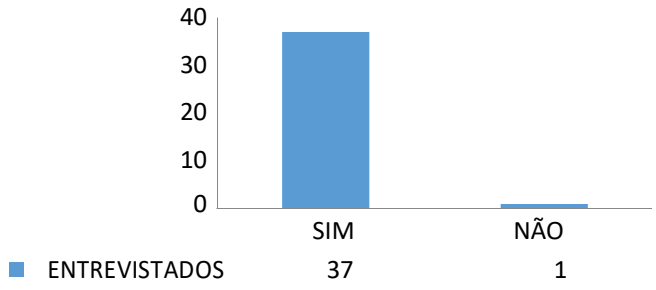


Fonte: próprio autor.

Como podemos observar no Gráfico 7, 36,8% dos jovens acreditam que é de responsabilidade das famílias ensinarem sobre o assunto, ao todo 14 dos jovens acreditam nisso. E para Harv (2006) as decisões tomadas ao longo da vida vêm de programações que foram ensinadas durante a infância, adolescia, por nossos pais. Mas ainda 36,8%, sendo 14 pessoas também, acreditam que é de responsabilidade deles mesmos correr atrás de aprendizado. Observa-se então, que grande parte desses jovens sente falta desse conteúdo dentro do âmbito familiar e acaba se responsabilizando em ir em busca desse aprendizado.

Assim para Silva; Pereira (2015) a organização financeira das famílias na maioria das vezes não é feita com planejamento familiar e os pais não costumam falar com seus filhos sobre os problemas financeiro dentro de casa, com base nessa afirmativa foi perguntado aos jovens adultos se eles acreditam que é certo que os pais conversem com seus filhos sobre problemas financeiros.

Gráfico 8 – Os pais deveriam conversar com seus filhos sobre Educação Financeira?

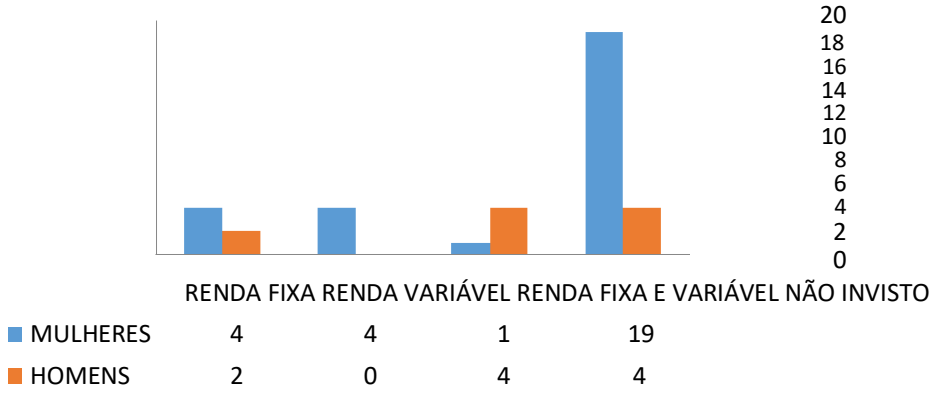


Fonte: próprio autor.

E foi observado que 97,4% dos jovens adultos acreditam que sim, os pais devemconversar com seus filhos sobre problemas financeiros. De alguma forma isso pode ajudar com que os jovens tomem decisões diferentes das que vivem em casa, usando como exemplo o descontrole financeiro dos próprios pais.

Embora, a educação financeira seja muito mais do que apenas se planejar financeiramente, poupar e economizar, observa-se que grande parte dos jovens adultos entrevistados trabalham e que grande parte recebe de um a dois salários mínimos e uma pequena parte recebe até mais de cinco salários mínimos. Com isso, aquele que realmente põe em prática sua educação financeira e consegue controlar bem suas finanças pode e deve fazer investimentos pensando na segurança em longo prazo. Pensando nisso, foi perguntado aos jovens se eles fazem algum tipo de investimento.

Gráfico 9 – Faz algum tipo de investimento

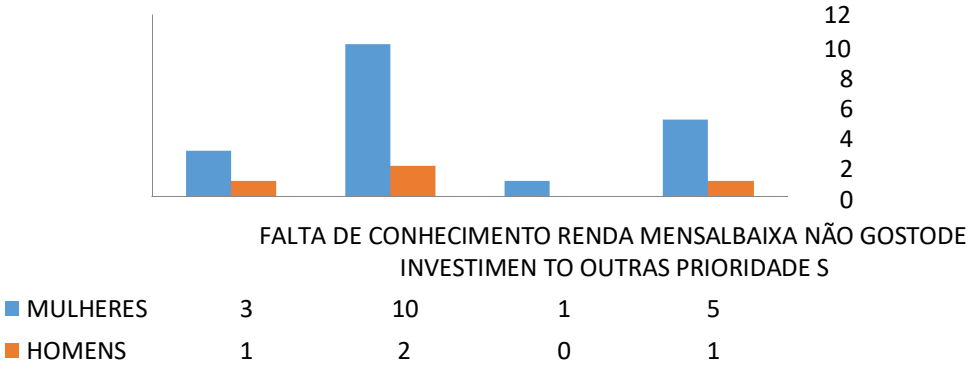


Fonte: próprio autor.

E como observado no Gráfico 9, 60,5% dos jovens responderam ao questionário que não investem, um total de 23 pessoas. E 15,8% investem apenas em renda fixa. Concluindo que há ainda uma grande lacuna no orçamento dos jovens adultos. Acredita-se que usam seus salários apenas para gastos necessários e consumo pessoal.

Com isso, seria evidente saber o porquê de não investirem seu capital mensalmente, já que entendem o que é educação financeira e grande parte tem uma renda. Então foi questionado aos que não investem, o porquê de não investirem seu capital atualmente.

Gráfico 10 – Porque não investe atualmente?



Fonte: próprio autor.

Como observado no Gráfico 10, cerca de 50% dos jovens adultos não investem por terem uma renda mensal baixa. Embora, grande parte hoje esteja empregada, o excesso de dívidas, a falta de planejamento financeiro e o mau orçamento familiar faz com que esses jovens não consigam administrar seu próprio capital de forma ideal.

Conclui-se que educação financeira vai muito mais além do que apenas um conceito educacional e sim uma prática de bons hábitos financeiros e compreensão do verdadeiro significado do dinheiro na vida pessoal e profissional do jovem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Esse artigo teve como principal objetivo mostrar como é explicito a ausência da educação financeira na vida dos jovens adultos e o quanto isso tem atrapalhado na tomada de decisão dos mesmos nos dias de hoje. Como foi citado no desenvolvimento do trabalho, o número de casos de inadimplência está entre os mais jovens, pois dão inicio no mercado de trabalho sem ao menos terem noções básicas do que é educação financeira e com isso se veem incapazes de administrar o seu próprio capital.

Discutimos diversos autores que afirmam o quanto esse assunto tem tomado grande proporção devido à falta desse ensinamento no âmbito familiar. Autores que praticam a educação financeira e mesmo sabendo da grande lacuna que existe em relação ao assunto, procuram medidas para mudar o estado atual e passar informações e aprendizados aqueles que sofrem com os maus hábitos financeiros.

Educação financeira vai muito mais além do que muitos acreditam que é poupar e economizar. Se educar financeiramente é mudança de hábitos, quebrar conceitos dentro de você que te leva a tomar atitudes ineficazes. É deixar de agir por impulso e colocar suas necessidades e segurança em longo prazo em primeiro lugar.

A pesquisa pode mostrar muito disso. A grande maioria sabe o conceito teórico de educação financeira, mas não praticam. Justificar que a baixa renda é algo que te compromete, não é uma justificativa sábia. Como já foi citado diversas vezes, um jovem consciente e que prática a educação financeira consegue viver bem e estável com um orçamento ainda menor. O questionário trouxe também a fundo o fato de muitos jovens responsabilizarem esse assunto aos pais e familiares pois, é desde a criação do jovem que modelos de bons hábitos financeiros deveriam ser inseridos em seus filhos.

Embora tenha sido uma pequena pesquisa com questões fechadas foi possível identificar a contradição e a ausência desse conceito na vida dos jovens. Esse artigo pode contribuir para a discussão

e pesquisas futuras, já que foram encontradas em campo conclusões citadas pelos autores em relação ao tema estudado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Cid Roberto; FILHO, Agostinho Ferreira da Silva. **Saúde Financeira Não tem Preço!** São Paulo – SP, Fundação Banco do Brasil, 2012.

ARAÚJO, Beatriz; FRANCISCO, Maiara; PADILHA, Fausto; MECHI, Rogério. **Educação Financeira**. 2018.

CARNEIRO, Caio. **Seja Foda!** São Paulo – SP, Buzz Editora LTDA, 2018.

CERBASI, Gustavo. **Gustavo Cerbasi**. Disponível em: http://www.gustavocerbasi.com.br/. Acesso em: 20 fev. 2020.

COUTINHO, Laura; PADILHA, Heloisa; KLIMICK, Carlos. **Educação Financeira. Como Planejar, Consumir, Poupar E Investir**. Editora SENAC São Paulo, 2018.

EKER, T. Harv. **Os Segredos da Mente Milionária**. São Paulo – SP, Sextante, 2013.

FERREIRA, J.C. A Importância Da Educação Financeira Pessoal Para A Qualidade De Vida. Caderno de Administração. **Revista do Departamento de Administração da FEA Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**, 2017.

JUNIOR, Cales Alves da Costa; CLARO, Olga Maria Barreiro. Educação Financeira: Um Instrumento De Consciência Econômica. **Revista de Educação Matemática e Tecnológica Ibero-americana**, vol. 4, 2013.

KIYOSAKI, Robert T. **O Poder Da Educação Financeira**. Rio de Janeiro: Editora Altas Books, 2017.

LUZ, Jefferson Oliveira Cristóvão; SANTOS, Marcio Eugen Klingenschmid Lopes. **Educação Financeira Para Jovens do Ensino Médio**. Universidade Cruzeira do Sul/CETEC, 2015.

NIGRO, Thiago. **Do Mil Ao Um Milhão**. São Paulo – SP, Harper Collins Brasil, 2018. PEREIRA, Gloria Maria Garcia. **A Energia Do Dinheiro**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
SOUZA, Débora. **A Importância Da Educação Financeira Infantil.** Disponível em: http://www.educacaofinanceira.com.br/tcc/importancia-da-educacao-financeira- infantil.pdf. Acesso em: 14 fev. 2020.

SILVA, Thiago Costa Da. PEREIRA, Wilerson de Almeida. **Educação Financeira Para Alunos Do Ensino Médio Em Macapá-Ap**. 2015.

VIEIRA, Paulo. **O Poder Da Ação**. São Paulo – SP, Editora Gente Liv e Editora Ltda, 2016.

VIEIRA, Kelmara Mendes, JUNIOR, Fernando de Jesus Moreira, POTRICH, Ani Caroline Grigion.

Indicador De Educação Financeira: Proposição De Um Instrumento A Partir Da Teoria Da Resposta Ao Item. Educ. Soc., Campinas, v.40, 2019.

ENDEREÇOS ELETRÔNICOS:

Advfn News. Disponível em: https://br.advfn.com/economia/inflacao/brasil/historia. Acesso em: 21 fev. 2020.

Dsop Educação Financeira. Disponível em: https://www.dsop.com.br/educacao-financeira-dsop/. Acesso em: 21 fev. 2020.

Educação Financeira Cássia D'aquino. Disponível em: http://educacaofinanceira.com.br/index. php. Acesso em 14 fev. 2020.

Folha De São Paulo. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/12/brasileiro-garante-alta-de-32-da-bolsa-em-2019.shtml. Acesso em: 21 fev. 2020.

Revista Exame. Disponível em: https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/quase-40-dos- jovens-ja-tiveram-ou-tem-o-nome-sujo/. Acesso em: 21 fev. 2020.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): O FATOR HUMANO NA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

Kelly Cristina Lopes Pereira[47]

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem se tornando um dos novos desafios para a administração contemporânea. Desta forma, o bem-estar do trabalhador é uma das premissas da QVT, fazendo do local de trabalho um ambiente agradável e prazeroso de se estar. Neste contexto o trabalho tem como o objetivo apresentar os fatores que influenciam a qualidade de vida dos trabalhadores dentro das organizações, bem como a qualidade de vida pessoal, através da visão estratégica das organizações.

Palavras-Chave: Qualidade de vida no trabalho (QVT), bem-estar e visão estratégica.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o mercado é cada vez mais competitivo e exigente devido principalmente a troca de informações, e ao mundo globalizado pautada pelos avanços da tecnologia. Diante destas mudanças a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um assunto que vem ganhando espaço nas organizações do mundo moderno e para as empresas é um ponto muito importante a ser analisado, pois a valorização do capital humano é algo que influência em grande escala nos resultados a serem alcançados.

Sabe-se que para alcançar a qualidade de vida – considera-se que é um quesito de nível subjetivo - é um caminho difícil para qualquer indivíduo, que busca o que possa proporcionar maior bem-estar, equilíbrio físico e psíquico. Diversos autores se debruçaram sobre essa temática a fim de diminuir os anseios existentes. Neste contexto, se torna inevitável que o tema a qualidade de vida, subsidiada pelo trabalho, esteja inserido dentro das organizações empresariais, por causa da parcela expressiva do tempo que os indivíduos se dedicam ao trabalho.

[47] Kelly Cristina Lopes Pereira é egressa da Faculdade INESP.

As organizações vivem atualmente em um mundo globalizado, onde cada vez mais precisam se esforçar para manter-se atualizado e competitivo no mercado, fazendo com que ela

explore cada vez mais seus recursos de forma a atender suas necessidades. Neste contexto, o recurso mais explorado é o humano, por ter habilidades jamais encontradas nas máquinas: Pensar, Avaliar, Argumentar, Criar, Inovar e tantas outras. Portanto, fazer uma análise crítica de como o capital humano está sendo administrado é essencial para a sistemática de funcionamento organizacional, na busca de resultados.

Neste contexto, pretende-se apresentar a importância da administração do capital humano investindo-se em qualidade de vida no ambiente de trabalho visando o bom funcionamento da organização influenciando no resultado esperado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde os primórdios da administração identificamos situações que estão relacionadas diretamente com a Qualidade de Vida no Trabalho e assim podemos entender como ao longo do tempo ela foi tomando espaço nos ambientes corporativos.

De acordo com TAYLOR (1976), na administração científica, como medida de provocar iniciativa dos trabalhadores oferecia-lhes incentivos, como: promessa de promoção; salários mais altos ou salários com bonificações por peças produzidas; prêmios por qualquer trabalho que tenha sido feito corretamente e rápido etc.

O principal foco da administração científica estava nas tarefas, onde se alocava as pessoas a trabalhos que estivessem compatíveis com seu desempenho, assim encontravam as melhores maneiras de executar as tarefas, através de mecanismos como o estudo de tempos e movimentos, padronização de ferramentas e instrumentos, padronização de movimentos e o próprio sistema de pagamento de acordo com o desempenho, assim deixando um pouco de lado a satisfação e os limites dos empregados.

De acordo com MAXIMIANO (2000), toda essa sistemática de Taylor promoveu o desenvolvimento da administração científica, e teve como participantes do movimento Frank e Lilian Gilbreth, que se aprofundaram nos estudos dos tempos e movimentos e no estudo da fadiga propondo princípios relativos à economia de movimentos. Temos também como participante Henry Gantt que criou o gráfico de Gantt e passou a se preocupar com o bem-estar dos trabalhadores e foi um dos criadores do treinamento profissionalizante.

Neste mesmo conteúdo, de acordo com GURGEL (2012), Harrington Emerson que definiu os doze princípios da eficiência. Morris Cooke que estendeu a aplicação da administração científica à educação e às administrações públicas. Henry Ford que criou a linha de montagem aplicando e aperfeiçoando o princípio da racionalização proposto por Taylor.

Segundo ZARINHAK (2013), todo este desenvolvimento gerou muita crítica, como:

- A Administração Científica transformou o homem em uma máquina. O operário é tratado como apenas uma engrenagem do sistema produtivo, passivo e desencorajado de tomar iniciativas;
- A padronização do trabalho seria mais uma intensificação deste do que uma forma de racionalizar o trabalho;
- A superespecialização do operário facilita o treinamento e a supervisão do trabalho, porém, isso reduz sua satisfação e ele adquire apenas uma visão limitada do processo;
- A Administração Científica não leva em conta o lado social e humano do trabalhador. A análise de seu desempenho leva em conta apenas as tarefas executadas na linha de produção;
- A Administração Científica propõe uma abordagem científica para a administração, no entanto, ela mesma carece de comprovação científica e teve sua formulação baseada no conhecimento empírico;
- A Administração Científica se restringe apenas aos aspectos formais da organização não abrangendo, por exemplo, o conflito que pode haver entre objetivos individuais e organizacionais, e
- A Administração Científica trata da organização como um sistema fechado sem considerar as influências externas.

Qualidade de vida no trabalho (QVT)

O significado de qualidade de vida é relativo de acordo com as particularidades de cada indivíduo, consiste em um erro quando se pensa que somente a parte física estando bem o restante estará bem. Generalizar este termo entre as pessoas é arriscado, pois cada um tem suas necessidades e que, por sua vez são atendidas de formas diferentes.

Em um primeiro momento parece uma tarefa simples atender as expectativas dos trabalhadores, aplicando alguns métodos de melhoria que poderiam atribuir qualidade de vida ao empregado, mas a tarefa é bem mais complexa do que se imagina.

É importante se atentar ao aspecto de que são os indivíduos que atuam nas organizações empresariais, pautado nessa situação o gestor deve se preocupar com os colaboradores, onde estes são imprescindíveis para os objetivos da organização.

GIL (2001), define a Gestão de Pessoas como "a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, onde as pessoas não são mais apenas empregados, mas sim colaboradores e parceiros da organização."

O ser humano é detentor de sentimentos, opiniões, expressões, conceitos e culturas diferentes, tornando sua tratativa mais cautelosa, de forma que é preciso fazer uma análise do ambiente corporativo para assim atribuir mudanças em relação à qualidade de vida, objetivando a real satisfação de cada um.

Levando em conta que o recurso mais importante da empresa é o humano e que sem ele o desempenho de seus imobilizados não será eficaz, ela deve investir em seu capital humano, dando atenção à saúde, ergonomia, lhe oferecendo conhecimento, treinamento, rodízio de funções e lhe atribuindo novas e estimulantes atividades, além disso, remuneração justa (o que não é o foco principal, mas que para alguns é a única fonte de motivação), enfim atendendo suas necessidades e gerando satisfação.

Para SILVA (2010), a QVT é algo muito subjetivo "suas conceituações apresentam dissensão. Há quem as julgue sobrepostas. Outros preferem tratá-las como variáveis independentes. Por fim, o consenso tem convergido para o tratamento de tais variáveis dissociadamente, de forma que a QVT seja representada como uma ramificação da QV (Qualidade de Vida)".

Portanto segundo FERNANDES e GUTIERREZ (1998), que relatam a experiência brasileira em QVT, além de experiências novas realizadas em países desenvolvidos, a busca por melhorar as formas de organização do trabalho tem sido tema para diversos artigos publicados com o tópico QVT e no Brasil tem despertado interesse aos administradores que veem na QVT algo que oferece satisfação ao empregado e benefícios à empresa.

fatores organizacionais influenciados pela QVT

Nas empresas existem diversos fatores organizacionais que são estimulados pela QVT, por isso a importância de implantá-la com planejamento estratégico, atingindo individualmente cada caso, obtendo-se um resultado satisfatório tanto para os colaboradores quanto para a organização. Exploraremos a seguir alguns destes fatores.

Motivação

Em função da sistemática taylorista, novos temas foram se desenvolvendo, analisando qual modelo de administração é realmente conveniente.

Passamos então, a analisar a escola das relações humanas onde, tivemos grandes estudiosos como Elton Mayo que concluiu através da experiência de Hawthorne que, otratamento para com os trabalhadores por parte da gerência influência fortemente seu desempenho, ou seja, sendo bem tratado o trabalhador desempenhará melhor o seu papel. (MAXIMIANO, 2000)

Outra conclusão foi, a cumplicidade entre os grupos que podem influenciar cada indivíduo, pois sempre o indivíduo será mais leal ao grupo do que à administração. (MAXIMIANO, 2000)

Em se tratando de pessoas, não podemos compará-las às máquinas que apenas programamos, concertamos, fazemos manutenções e elas já estão prontas para serem utilizadas quando necessitamos. Pessoas têm necessidades a serem atendidas, elas são motivadas por isso, motivos internos e externos que afetam seu desempenho, conforme Figura 1 a seguir:

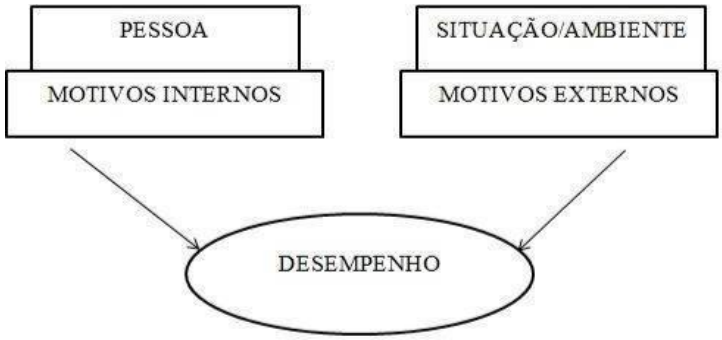


FIGURA 1 – Motivos internos e externos afetam o desempenho FONTE: MAXIMIANO (2000)

A qualidade de vida no trabalho está associada, além de outros fatores, à motivação dos funcionários, e para que isso aconteça é necessário propiciar um ambiente saudável onde as pessoas se relacionem bem umas com as outras incluindo seus gerentes, estando confiantes na realização de suas necessidades e cooperando com a equipe. As pessoas podem ser influenciadas da forma que se queira, tanto para desfrutar do melhor ou do pior que elas sejam, o que determina é o poder influência do motivador fazendo com que elas assumam seus valores e atitudes.

Em função das necessidades de cada indivíduo, Abraham Maslow (psicólogo de grande destaque por causa de seu estudo relacionado às necessidades humanas) definiu as necessidades humanas em cinco categorias e as representou na Figura 2 a seguir:

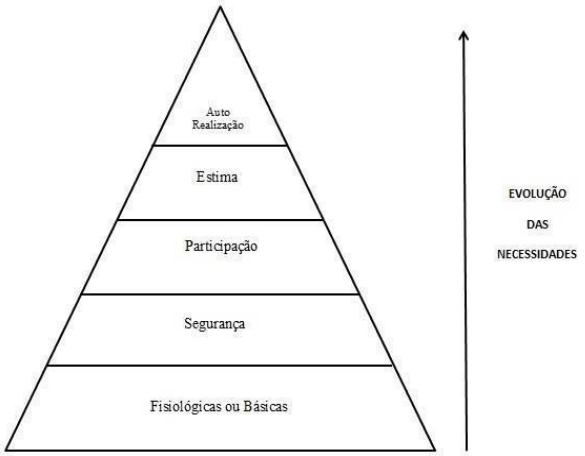


FIGURA 2 – Hierarquia das Necessidades

FONTE: MAXIMIANO (2000)

Podendo-se organizar em:

I - Fisiológicas ou Básicas: As necessidades fisiológicas que se encontram como base para a pirâmide, segundo Maslow, representam as necessidades relacionadas ao organismo, como alimentação, sono, abrigo, água, excreção e outros;

II – Segurança: As necessidades de segurança aparecem após o suprimento das necessidades fisiológicas. São representadas por necessidades de segurança e estabilidade, como proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros;

III– Participação ou Sociais: As necessidades sociais somente aparecerão após as necessidades de segurança serem supridas. São necessidades sociais: amizades, socialização,

aceitação em novos grupos, intimidade sexual e outros;

IV – Estima ou Status: As necessidades de status e estima ocorrem depois que as necessidades sociais são supridas. São necessidades de status e estima: autoconfiança, reconhecimento, conquista, respeito dos outros e confiança e

V - Autorrealização: As necessidades de auto realização que se encontram no topo da pirâmide hierárquica são: moralidade, criatividade, espontaneidade, autodesenvolvimento, prestígio.

De acordo com MAXIMIANO (2000) Maslow concluiu que:

I - Procura-se atender primeiro as necessidades básicas para depois preocupar-se com as necessidades de nível superior;

II - Uma necessidade deve ser atendida antes que a de nível superior se manifeste, pois do contrário o indivíduo permanecerá nesta primeira necessidade e

III - Assim que a necessidade é atendida ela passa a não mais satisfazer a pessoa, então ela se motiva pela próxima necessidade ainda não alcançada.

Baseado neste estudo observou-se que, a necessidade de autorrealização é algo que está sempre querendo ser alcançado, pois sempre surgem necessidades antes de se autorrealizar. (MAXIMIANO, 2000)

A importância a de se estar atento às necessidades dos trabalhadores se dá pelo fato de que, segundo FERNANDES (1996) apesar de toda empolgação que se tenha em função de novas tecnologias de produção, ferramentas de qualidade etc., ainda assim as empresas se deparam com trabalhadores que se queixam de sua rotina e condições de trabalho, assim como a subutilização de suas potencialidades e talentos. Estes problemas estão ligados fortemente à insatisfação no trabalho, aumentando o absenteísmo, diminuição de rendimento afetando o resultado, rotatividade elevada de mão de obra, aumento de reclamações ligadas à saúde física e mental e consequentemente na rentabilidade empresarial.

Competitividade

A cada momento nos deparamos com empresas começando e finalizando seus negócios, aumentando ou diminuindo sua capacidade. Com isso podemos perceber que existem bons e maus momentos no mercado e que, precisamos de flexibilidade para enfrentar as dificuldades e aproveitar os momentos favoráveis. Isso tudo exige muito da nossa criatividade e capacidade de inovar para que possa manter-se no mercado sem perder espaço para a concorrência. Sim, é claro que toda empresa

passa por momentos difíceis, mas o importante é saber se levantar, inovar, aperfeiçoar, e cultivar sempre a melhoria contínua. Estar atento a cada detalhe, a cada tomada de decisão, aplicar sempre seriedade ao que se faz é sempre muito importante. (ABREU, 2009)

Toda ação tomada para o sustento da empresa é tomada como estratégias para o bom desempenho. Neste sentido, PORTER (1986) elaborou uma ferramenta que ajuda a definir as estratégias que devem ser utilizadas pela empresa na qual considera-se o ambiente interno e externo, chamada de Cinco Forças.

As Cinco Forças de PORTER (1986) impactam nos lucros de um determinado setor. Sendo organizadas em cada uma das forças deve ser detalhadamente analisada para desenvolver uma estratégia de acordo com a estrutura. Tais influências externas são:

- As ameaças de novos entrantes;
- O poder de negociação dos fornecedores;
- O poder de negociação dos compradores;
- As ameaças de serviços substitutos e
- A rivalidade entre as empresas existentes.

O potencial de desempenho é determinado pelo conjunto dessas forças. Analisar as ameaças relacionadas faz com que seja possível identificar as partes envolvidas da estrutura e então definir a importância delas dentro desse contexto, possibilitando a compreensão da complexidade e fatores dos concorrentes que ameaçam o desempenho, assim desenvolvendo estratégias de neutralização.

Assim as Cinco Forças de Porter que, impactam a lucratividade em um setor estabelece o nível de concorrência no mesmo, onde as forças de maior destaque predominam e influenciam acentuadamente na formulação da estratégia.

PORTER (1986) se baseia na ideia de que a concorrência aumenta e interfere na taxa de retorno sobre capital investido influenciado pelas forças, aproximando-se da taxa competitiva. Assim o Quadro 1 resume os principais determinantes que caracterizam as Cinco Forças Competitivas de Michael Porter, ilustrando um resumo da base teórica deste estudo.

QUADRO 1 - Determinantes das Forças Competitivas de Porter

Ameaça de novos entrantes:	
Determinantes	• Economias de escala • Diferenças de produtos patenteados • Identidade de marca • Custo de mudança • Exigências de capital • Acesso à distribuição • Vantagens de custo absoluto • Curva de aprendizado • Acesso a insumos • Projeto de produtos de baixo custo • Política governamental • Retaliação esperada
Ameaça de produtos ou serviços Substitutos	• Desempenho relativo de preço dos concorrentes • Custos de mudança • Propensão do comprador a mudar
Poder de barganha dos Fornecedores	• Custos de mudança • Diferenciação de insumos • Concentração de fornecedores • Presença de insumos substitutos • Importância do volume para os fornecedores • Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação • Ameaça de integração para frente ou para trás • Custo em relação às compras totais do setor
Poder de barganha dos Consumidores	• Concentração de compradores • Volume de compradores • Custos de mudança • Informação dos compradores • Lucros dos compradores • Produtos substitutos • Capacidade de empurrar produtos • Sensibilidade a preços • Preço/ compras totais • Diferença entre produtos • Identidade da marca • Ameaça de integração para frente do fornecedor *versus* ameaça de integração para trás da empresa • Impacto sobre qualidade/ desempenho.
Rivalidade interna da indústria	• Crescimento da indústria • Concentração e equilíbrio • Custos fixos e valor agregado • Excesso de capacidade crônica • Diferenças entre produtos • Identidade da marca • Custos de mudança • Complexidade das informações • Diversidade de concorrentes • Interesses empresariais • Barreiras à saída

FONTE: PORTER (1986)

Podemos perceber que grande parte dos fatores determinantes para a sobrevivência das organizações no mundo competitivo depende de ações humanas, até mesmo as evoluções dos

maquinários dependem da inteligência e do poder de inovar das pessoas, isso mostra como é relevante a valorização das pessoas na organização visando seu sucesso no mercado competitivo.

Sendo assim, não existe simpatia, dedicação, criatividade e principalmente o poder de inovar nas máquinas, essa atribuição é de exclusividade humana, portanto os profissionais/colaboradores responsáveis pelo sucesso da organização devem ser muito valorizados de diversas formas, pois como podemos perceber os recursos imobilizados (máquinas) executam um importante papel, mas precisam sempre do comando dos recursos humanos.

Portanto é neles que se deve acreditar e investir, já que a sobrevivência da empresa está no poder de inovar para se tornar ou se manter competitivo no mercado. Pode ser árduo e trabalhoso, mas dificilmente o sucesso vem sem esforço, é de extrema importância acreditar no trabalho que se faz e se dedicar a ele, sabendo avaliar quais são as prioridades e ter uma visão estratégica e ampla de mercado para então buscar a solução dos problemas ou então a excelência no que se faz, adquirindo confiança e credibilidade.

1.1.1 Saúde

A Organização Mundial da Saúde conceituou saúde como um momento no qual o indivíduo está com bem-estar físico, mental e social e não meramente com a ausência de doença. Porém, diversas áreas da medicina sempre enfatizam estudar a doença e as formas de avaliar sua frequência e intensidade. (ORLEY, 1998)

De acordo com BELLUSCI (1996), a saúde e a doença do trabalhador são determinadas pelos processos de trabalho envolvidos por relações econômicas, sociais e tecnológicas, determinando a exposição a fatores de risco fiscos, químicos, biológicos, mecânicos e decorrentes da organização laboral. As ações para garantir a saúde do trabalhador devem focar as mudanças nos processos e nas relações de trabalho. As ações de saúde do trabalhador devemestar associadas às de saúde ambiental, já que os riscos gerados nos processos de produção podem atingir, também, a população em geral e o meio ambiente.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) definem como objetivos para a saúde ocupacional a promoção e manutenção do bem- estar dos trabalhadores de todas as funções, prevenção da deterioração da saúde dos

trabalhadores em função do trabalho, proteção dos trabalhadores contra agentes prejudiciais à saúde, adequação do trabalhador às funções de acordo com suas aptidões físicas e psicológicas.

O desenvolvimento de doença do trabalho é algo que acontece de forma complexa e dinâmica, é importante entender e estar atento à sua prevenção, corrigindo os processos para impedir que elas aconteçam. (BELLUSCI, 1996)

1.1.2 Cargos

Diversos fatores afetam a QVT, como a chefia, ambiente de trabalho, remuneração, benefícios e o projeto do cargo. Porém, é o cargo que de verdade influencia internamente. Mesmo que suas condições sejam propícias a um bom trabalho, o trabalhador tem a percepção de que suas atividades são tediosas, fazendo com que o mesmo se desmotive da função. (WERTHER e DAVIS, 1983)

Para que não corra o risco de gerar um alto grau de insatisfação dentro da organização, faz-se necessário que os gestores projetem cargos com a finalidade de suprir as necessidades organizacionais e não as pessoais. Desta forma, os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais devem ser considerados para que haja um projeto de cargo que proporcione níveis maiores de satisfação e consequentemente uma melhor QVT aos ocupantes dos cargos. (WERTHER e DAVIS, 1983)

2. O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA CONTRALODORIA ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES.

Em meio ao mundo moderno onde as organizações enfrentam a complexidade e muitos desafios, destaca-se a Controladoria estratégica com o objetivo de estabelecer processos cruciais para o sucesso do negócio. O administrador por sua vez tem o papel de desempenhar suas atividades definindo as estratégias, efetuando diagnósticos, dimensionando recursos, planejando, solucionado problemas e inovando, para fazer com que a empresa possa desempenhar suas atividades com sucesso no mercado competitivo. (CHIAVENATO, 2003)

O administrador tem uma parcela de participação no desempenho dos colaboradores, pois é ele quem os aloca estrategicamente em funções de acordo com suas habilidades, assim, melhor desenvolvendo suas atividades e efetivando os objetivos da organização. O administrador deve pensar globalmente e agir para empresa, estando sempre informado das questões internas e

externas, pois são elas que vão ditar as ações, assim podendo conduzir a empresa a uma situação melhor.

Segundo JUNIOR (2012) apud KATZ (1955), a responsabilidade da administração em nossa sociedade "é decisiva não só para a própria empresa, mas também para o prestígio, sucesso e posição do administrador, para o futuro do sistema econômico e social, e para a sobrevivência da empresa como uma instituição autônoma".

O papel do administrador nos dias de hoje vai além da supervisão de recursos e cumprimento das tarefas, pois com as mudanças no contexto global, mudam-se as estratégias à serem adotadas para a condução das atividades. Em meio a este cenário se destacará o profissional que tiver maior capacidade de adaptação rápida às mudanças, ou seja, este será seu grande diferencial no mercado competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Considera-se que a busca pela Qualidade de Vida no Trabalho, não é um custo nas planilhas das corporações, pois os custos com afastamentos e ações trabalhistas são maiores do que medidas de prevenção. A Qualidade de Vida no Trabalho deve estar em foco como foi demonstrado através da revisão da literatura. De outro lado, os indivíduos estão mais exigentes sobre as suas condições de trabalho, se preocupando com valores, suas vidas e os impactos sobre eles.

Assim cada corporação deve realizar uma mudança cultural e dos objetivos pela busca de resultados, melhoria da qualidade e de produtividade através da base de uma estrutura que promova a QVT (necessidades de satisfação, segurança dos funcionários e promoção da saúde).

O que as empresas precisam se conscientizar é que o bem mais precioso dela é o capital humano, mas sem dúvida é também o mais difícil de administrar. É por meio dele que o trabalho é desenvolvido para chegar a um determinado resultado, e é de se considerar que para obter um melhor resultado é necessário um melhor profissional que pode ser esculpido através de mudanças em relação à valorização do profissional na organização. Através dele adquirimos a capacidade de inovar executando as tarefas e avaliando o melhor método, é o próprio bem intelectual que deve ser preservado.

Com a Qualidade de Vida dentro do ambiente de trabalho é possível um direcionamento de via dupla, pois, cresce a produtividade criando um ambiente de competitividade para a

organização e por outro lado se obtém a satisfação dos colaboradores, para preservar a saúde psicológica e física deles. Na Figura 3 a seguir, podemos visualizar este processo, em que, o Administrador considerando a QVT dos colaboradores deverá obter melhores resultados para a organização, através da geração de três variáveis que são as principais influenciadoras dos bons resultados organizacionais:

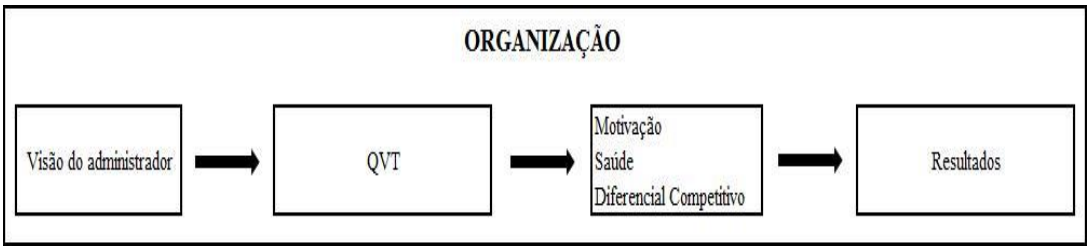


FIGURA 3 - Processo de QVT na Organização proposto para análise FONTE: Elaborado pelo autor

1. Motivação – já que o tratamento para com os trabalhadores por parte da gerência influência fortemente seu desempenho, ou seja, sendo bem tratado o trabalhador desempenhará melhor o seu papel;

2. Saúde – quando o trabalhador exerce suas funções de forma saudável reverte à empresa funcionários aptos às atividades, diminuindo assim o número de afastamentos por motivos de saúde e

3. Diferencial Competitivo – conquistado através - de ações voltadas à conservação de seu recurso mais preciso, o humano.

Podemos concluir que estas variáveis: Motivação, Saúde, Diferencial Competitivo, são alguns dos resultados obtidos, quando se leva em consideração a QVT, o que consequentemente leva a bons resultados organizacionais.

Desta forma, é importante que o administrador considere o fator humano na controladoria estratégica da organização, que sua visão sobre QVT seja positiva e que estabeleça estratégias para que ela seja colocada em prática. Proporcionar benefícios e bem-estar aos colaboradores influencia diretamente no prolongamento da trajetória dos mesmos na empresa, contribuindo desta forma com o bom resultado do trabalho executado.

REFERÊNCIAS

ABREU, Valter. **O que uma empresa necessita para ser competitiva?** Disponível em: (http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-uma-empresa- necessita-para-ser-competitiva/31947/), 2009.

BELLUSCI, Silvia M. **Doenças profissionais ou do trabalho**. Senac São Paulo, São Paulo – SP, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro – RJ, Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro – RJ, Elsevier, 2003

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador – BA, Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. **QVT: uma experiência brasileira**. São Paulo: Revista de Administração, 1998

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo – SP, Atlas, 2001.

GURGEL, R. Fernandes. **Políticas de financiamento da carreira e da remuneração dos professores da educação básica de sistemas públicos de ensino**. João Pessoa - PB, 2012.

JUNIOR, L. B. L. **O real papel do novo administrador - As novas dinâmicas comerciais globais ditam as regras deste novo jogo, o qual a mudança é necessária e essencial**. Disponível em: (http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-real- papel-do-novo-administrador/63220/), 2012.

KATZ, Robert L. **Skills of an Effective Administrator**: Harvard Business Review, jan/fev, 1955.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração .** 3ª ed., São Paulo,Editora Atlas, 1992.

_____. **Introdução à Administração.** São Paulo – SP, Editora Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração:** da escola cientifica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ORLEY, J Saxena S, Herrman H. **Quality of life and mental illness**. Br J Psychiatry, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da**

concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva - criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro – RJ, Campus, 1992.

SILVA, KAREN. **Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: construção e validação de um instrumento**. Universidade Tecnológica do Paraná, 2010.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de ADM Científica**. São Paulo – SP, Atlas, 1976.

WERTHER, B. W; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZARINHAK, Julio. **Princípios da administração científica**. Disponível em: (http://juliozarinhak.blogspot.com.br/), 2013.

QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: EM BUSCA DA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO

Marcos Martins Pereira[48]
Ana Carolina Mussio[49]
Monica Christina Ripamonti Gola[50]

RESUMO

A qualidade é o principal fator para a sobrevivência das organizações, que pode definir o nível de atendimento e satisfação do cliente. O presente artigo buscou analisar a importância do cliente e de se ter um atendimento focado neste cliente. Para isso, buscou-se evidenciar a problemática de como melhorar a qualidade do atendimento, com o objetivo de promover a satisfação e fidelização do cliente. Através dos estudos bibliográficos foi apresentado nesse artigo a importância do cliente, a qualidade no atendimento, a satisfação do cliente e os erros no atendimento. A necessidade de ter um ambiente agradável e produtivo está diretamente ligado a motivação dos colaboradores, por isso o administrador deve considerar o clima organizacional que influenciará na qualidade do atendimento. Por fim são abordadas as melhorias que podem ser implantadas no atendimento sendo benéfico para as organizações e clientes.

Palavras-Chave: Atendimento, Cliente, Qualidade, Satisfação.

INTRODUÇÃO

As empresas necessitam de clientes para sua sobrevivência e a cada dia um novo desafio de fazer aquele cliente ser consumidor de seus produtos ou serviços. Mas com o passar dos anos o nível de exigência do atendimento vem fazendo com que as empresas busquem a melhoria contínua na qualidade de seu atendimento. Kotler e Keller (2006, p.153) ressaltam que “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, eles

[48] Marcos Martins Pereira é Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade INESP.
[49] Ana Carolina Mussio é Mestre em Inovação Tecnológica da UNIFESP (2020).
[50] Monica Christina Ripamonti Gola é Mestre em Ciências Políticas da INIBE - Paraguai (2014).

perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores".

Este trabalho tem como problema de pesquisa a melhoria da qualidade de atendimento ao cliente e como objetivo promover a satisfação e a fidelização como diferenciais de mercado hoje em dia cada vez mais competitivo. De acordo com Deming (1993, p.56), citado por Gozzi(2015, p.4) "qualidade é tudo aquilo que melhora o produto no ponto de vista do cliente". Isto quer dizer que o cliente é quem avalia seu produto ou serviço tornando-o satisfatório ou não. Chiavenato (2007, p. 216) afirma que "o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio. O cliente representa o principal objetivo do negócio - a sua razão de ser e existir. Todo negócio deve estar voltado para o cliente". Isto quer dizer que o cliente é quem vai definir o futuro das organizações, se não tiver um atendimento voltado a satisfação do cliente ele certamente migrará para a concorrência.

O clima organizacional, segundo Maximiano (1995, p.107), citado por Souza (2014, p.101) "é é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho". O funcionário desmotivado e não engajado com a organização na qual está inserido não exercerá com qualidade o atendimento.

Para obter informações acerca do assunto, é utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica. Por meio da leitura e análise de artigos científicos e livros acadêmicos são apresentados os estudos e visões variadas dos autores pesquisados referentes ao tema proposto.

A IMPORTÂNCIA DO CLIENTE

Quando se fala em cliente pode-se dizer com toda certeza de que ele é o propósito da existência de qualquer empresa. Isto quer dizer que para prosperar em qualquer atividade empresarial, o foco deve ser a qualidade e satisfação do cliente. Kotler e Keller (2019, p.144) apontam que para as empresas centradas no cliente, a satisfação é ao mesmo tempo meta e uma ferramenta de *marketing.* Hoje em dia as empresas devem se preocupar, sobretudo, com o nível de satisfação do cliente haja vista que a *internet* proporciona ferramentas para que os consumidores exponham elogios e reclamações para todo o mundo.

Diante das grandes inovações tecnológicas, o acesso a informações de produtos e serviços, reputação da loja ou organização, atendimento, pós-venda, aumenta o poder de decisão pelo fato de poderem acessar as opiniões de outras pessoas que já consumiram o serviço ou produto fazendo-o avaliar o que é mais adequado na satisfação da sua necessidade.

Assim, o administrador deve se utilizar o *marketing* como ferramenta principal que, segundo

Kotler e Keller (2019, p.3), “envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de *marketing* é suprir necessidades gerando lucro”. Tendo em vista que a pesquisa de *marketing* é valiosíssima para gerar indicadores de tendência do consumidor, antecipando assim a concorrência e gerando valor para o cliente. Quando o gestor da empresa tem informações geradas pelo setor de *marketing* o desafio de tomada de decisões em relação ao mercado é mais assertivo.

Empresas com foco no cliente terão muito mais chances de sobreviver a quaisquer crises, pois todo o seu esforço de vendas está focado diretamente na necessidade e satisfação do cliente como um grande diferencial. Para poder entender e atender ao cliente, as empresas devem estreitar laços com seus consumidores que mostrarão qual o caminho a seguir, sugerindo ideias de como melhorar o serviço, o chamado *feedback*. Estabelecer um canal de comunicação irá mostrar o quão importante é ouvir o cliente. Neste contexto, o administrador tem a opinião do consumidor com sugestões e reclamações no qual é essencial para corrigir erros gerando uma maior credibilidade.

O mercado exige que as empresas tenham uma postura estratégica em relação a importância do cliente que é base para o crescimento de qualquer organização. Sendo assim, conseguem fidelizar clientes aumentando significantemente sua participação de mercado por meio da melhoria de seu atendimento. Chiavenato (2007, p. 219) afirma que no momento presente, fala-se em foco no cliente. Isso significa conhecer não somente o cliente, mas as suas necessidades e expectativas intrínsecas. Para tanto, deve-se colocar no lugar do cliente e pensar o negócio como se o empreendedor fosse o seu próprio cliente.

Colocando-se no lugar do cliente e avaliando a experiência de atendimento pode-se ter uma melhor análise do serviço prestado, e uma melhor visão de negócio ajudando a atender a expectativa do cliente. Assim, aumentando o nível de satisfação é possível encantar e fidelizar aquele cliente.

O atendimento

O atendimento ao cliente um serviço prestado aos consumidores no dia a dia, quer seja no mercado, no transporte público, na escola entre tantos outros que fazem parte do cotidiano do cidadão. Lovelock e Wirtz (2006, p.8) afirmam que “um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos efetuando

uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome". Como também define Cobra (2003, p. 233) citado por Arantes (2012, p.29), o atendimento é um "conjunto de tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios".

A importância do atendimento ao cliente é essencial para a organização, pois é por meio dele que se vendem, não apenas produtos, mas experiência de compra cujo valor é intangível. Segundo Garcia (2015, p.69), o que valoriza um produto não é seu valor físico, mas seu conceito, o serviço nele envolvido. Portanto, comprar uma geladeira é uma coisa, mas comprar uma Brastemp, por exemplo, envolve todo o conceito intangível da marca. Se a marca oferece um bom serviço de atendimento, poderá cobrar mais caro pelo produto e terá mais clientes satisfeitos. Assim, o serviço é um benefício capaz de influenciar o preço de um bem.

Havendo clareza e compromisso com o cliente a organização terá uma imagem que faz jus a expectativa do consumidor na qual demonstra sua satisfação quando bem atendido podendo ser um cliente fidelizado. Para alcançar a fidelização, Garcia (2015, p.74) aponta que "oferecer apenas o que se pode cumprir. A realidade deve ser equivalente à expectativa ou maior que ela, nunca menor". Para conseguir melhorar o atendimento deve-se seguir algumas características importantes que são enumeradas pelo autor (GARCIA, 2015, p.75): **Confiabilidade** – Cumprir o que foi prometido.

Segurança – Modo de provar que o trabalho será realmente bom. Se a garantia é cumprida, temos confiabilidade.

Tangibilidade – Características físicas, produtos de uma transação. Podem ser usados para agregar valor a um serviço e criar uma imagem positiva.

Empatia – individualização do cliente, mostrando-lhe que a empresa realmente se importa com seu bem-estar.

Responsividade – Capacidade de responder à demanda dos clientes, seja por novos produtos, seja por meio de informações e atendimento.

Torna-se importantíssimo para as organizações o atendimento focado na qualidade que trará o crescimento do número de consumidores satisfeitos gerando uma maior receita e resultando numa maior lucratividade operacional.

QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Quando se fala em qualidade deve-se observar a percepção do cliente em relação ao serviço

prestado, segundo Gayer (2020, p.7), qualidade é uma palavra que pode ser aplicada em vários cenários, principalmente dentro de uma empresa ou organização. Seu conceito básico pode ser dito sintetizado como a união entre a redução nos custos, o aumento da capacidade de produção e a satisfação do cliente.

Para que os consumidores fiquem satisfeitos com os serviços, a qualidade tem um importante papel no atendimento que quando não satisfeitas totalmente devido falhas, apontampara a migração do cliente para o concorrente. Kotler (2004, p.55) destaca que, se as empresas quiserem continuar no páreo e apresentar lucros, elas terão de adotar a gestão da qualidade total. A gestão da qualidade total (*total quality management*) é uma abordagem que busca melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços da organização.

Neste contexto, as empresas precisam buscar a melhoria contínua de seus produtos e serviços com a prática do conceito de qualidade total no dia a dia que melhorará a produtividade. Os funcionários devem estar engajados nesta busca da melhoria do atendimento sendo assim trabalharão para satisfazer as necessidades do consumidor. A qualidade total envolve todos os aspectos da organização desde a produção de um produto ou a prestação de um serviço, ou seja, todos os processos que envolvem a empresa devem ser avaliados para a melhoria contínua em prol da sua qualidade.

Entretanto, é necessário haver clareza para o atendente que este é principal representante da empresa para os clientes, ou seja, fornecer informações, esclarecer dúvidas, solucionar possíveis problemas no atendimento. Enfim prestar um atendimento que gere satisfação e conforto para o cliente.

Satisfação do cliente

No contexto competitivo em que se encontra o mercado onde os consumidores estão cada vez mais exigentes, as empresas que focam nas necessidades dos clientes são as que possuem um diferencial. Segundo Kotler (2005, p.42), “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento de uma pessoa resultante da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de um produto e suas expectativas”. Isto significa que o desempenho tem que superar a expectativa do cliente. Kotler e Keller (2005, p.144) ainda afirmam que a empresa deve medir a satisfação com regularidade, porque a chave para reter clientes está em satisfazê- los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e

de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preços.

Um cliente insatisfeito demonstra para outros clientes que avaliam o descumprimento da empresa com qualidade seu serviço, o que resulta em uma imagem negativa da organização. Portanto a gestão focada na qualidade e satisfação do consumidor trará como benefício a fidelização do cliente. Kotler e Keller (2005, p.144) ressaltam ainda que "além de acompanhar as expectativas e a satisfação do cliente em relação ao valor, as empresas precisam monitorar o desempenho dos concorrentes nessas mesmas áreas". Isto quer dizer que o administrador deve constantemente procurar saber o que seus concorrentes estão fazendo de diferente para aumentar nível de satisfação destes clientes. Entretanto apontam Kotler e Keller (2005, p.146) que há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que justificam preços mais altos e frequentemente permitem custos menores.

Para a organização ter sucesso seus funcionários devem estar capacitados a exercer um atendimento que tenha respeito, cordialidade e empatia, não basta saber atender, tem que entender o cliente da melhor maneira possível. O colaborador engajado com a organização terá mais chances de sucesso na venda, pois toda sua dedicação estará com foco em satisfazer as necessidades do cliente. Sendo assim, Kotler e Keller (2019, p.11) ressaltam que "se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado".

O consumidor sempre analisa a oferta que seja mais adequada a sua necessidade, mas essa é a que mais lhe agrega valor, ou seja, a que trará mais benefícios. Para continuar conquistando novos clientes as organizações adotam medidas de expansão de seus lucros e vendas, investimento de tempo e recursos consideráveis na busca de novos clientes (KOTLER, KELLER, 2019, p.149). Para gerar *leads* (contato de clientes potenciais) uma empresa pode fazer propaganda por meios de comunicação; enviar malas diretas e *e-mails;* participar de feiras setoriais onde encontrarão novas possibilidades de venda; comprar cadastros de consumidores de empresas especializadas; e assim por diante.

As organizações devem investir na conquista de novos clientes através da busca de novas tendências do consumidor, que irá direcionar onde a empresa deve focar seus esforços.

Kotler e Keller (2019, p.149) afirmam que “as campanhas promocionais que reforçam o valor da marca, ainda que dirigidas aos que são fiéis, muitas vezes atraem novos clientes(...) Não basta atrair novos clientes; a empresa também deve retê-los e ampliar o volume de negócios”. Sendo assim, novos potenciais clientes poderão surgir após campanhas bem sucedidas.

Erros no atendimento

O atendimento ao cliente é o vínculo que a empresa tem com seu consumidor que sempre analisa como será tratado e espera agilidade na entrega de sua solicitação. Todo colaborador deve ser treinado para que o atendimento seja ágil, cordial, respeitoso, atencioso, e bem executado para que não ocorra erros que culminam na perda do cliente. Segundo o SEBRAE (2012, p.11) os erros são:

1 – Agir com má vontade. Tentar se livrar rapidamente do cliente sem resolver o problema dele; 2 – Agir como robô. Repetir sempre a mesma coisa, da mesma maneira, com os mesmos movimentos, como se estivesse sempre atendendo o mesmo consumidor;

3 – Conversar mascando chiclete, fumando ou cheirando cigarro;

4 – No calor, há outro problema estético que deve ser evitado: o suor. Ninguém gosta de conversar com uma pessoa que está transpirando. Dá uma impressão ruim, de desleixo;

5 – Falar demais. Contar toda a história pessoal e não ouvir, realmente o que o cliente quer;

6 – Olhar de forma arrogante. Medir o cliente de cima para baixo, com ar de desdém, como ele não soubesse de nada ou não tivesse como pagar pelo produto que está olhando;

7 – Ser frio na hora do atendimento. Não demonstrar que se importa com o cliente. Tratar o consumidor de forma distante;

8 – Ser inflexível. Dizer, sem consultar seus superiores: sinto muito, mas não podemos fazer tal coisa;

9 – Tratar o cliente como peteca. Dar informações incorretas e mandar o consumidor para diversos setores da loja;

10 – Trocar o nome do cliente, mesmo depois de ter perguntado duas vezes para ele; 11 – Usar gírias ou dar explicações muito técnicas.

Deve-se evitar ao máximo erros por parte do atendente que representa a empresa para seus clientes e, a melhor forma de diminuir estes erros é realizando a capacitação dos atendentes por meio de treinamentos. E para que haja efetividade, o gestor deve sempre medir a qualidade do atendimento, isto evidenciará os pontos a serem melhorados. Os clientes devem ser tratados

como parceiros porque o propósito da organização são os consumidores de seus produtos e serviços. A melhoria no atendimento depende de todos da organização que devem mostrar interesse em prestar um serviço de qualidade, que gere satisfação ao consumidor final, e para que o comprometimento seja em alto nível, o gestor precisa estar atento ao clima organizacional pois influenciará na qualidade do atendimento.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um dos fatores que pode afetar a qualidade no atendimento ao cliente que representa o ambiente interno das organizações, a convivência corporativa gera percepções sobre a empresa refletindo no comportamento dos colaboradores no qual cada pessoa reage quando satisfeito ou insatisfeito no trabalho. Schein (2009) citado por Souza (2014, p.103) diz que "o clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional, sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira como interagem entre si, com os clientes e elementos externos."

É papel do administrador avaliar o clima no ambiente de trabalho que afetará o desempenho de cada colaborador, pois este é um fator que impacta na satisfação no trabalho.

Contudo o gestor deve criar um ambiente produtivo no qual o colaborador se sinta confortável a exercer suas funções, e sempre estar aberto a ouvir seus subordinados que podem relatar sobre possíveis problemas que afetam o desempenho de suas atividades.

Neste contexto, uma pesquisa de satisfação do trabalho aponta quais os pontos a serem trabalhados para a melhoria de todo o processo da organização. Para uma maior confiabilidade, esta pesquisa deve ser feita por uma auditoria externa que evidenciará com qualidade os indicadores. Portanto, o clima organizacional é um fator importante na motivação dos colaboradores que, quando estão motivados, melhoram o desempenho de suas atividades. Segundo Walger, Viapiana, Barboza (2014, p.33), o sistema de recompensas impacta a motivação quando os trabalhadores são premiados de modo tangível (aumento salarial, participação nos lucros, bônus pelas vendas) ou intangível (elogio ou reconhecimento público) pelo seu comportamento desejável para a organização. Também existem os sistemas de punições, cujo objetivo é inibir comportamentos indesejáveis para a organização, tais como absenteísmo e baixo desempenho. A motivação ajuda a criar um ambiente harmonioso para queos funcionários possam desenvolver suas atividades. Porém, o reconhecimento deve estar presente para que o indivíduo seja estimulado a trabalhar com alto desempenho e tenha suas

necessidades atendidas. Para que a empresa seja reconhecida pelo atendimento, o colaborador precisa se sentir valorizado, para que possa também valorizar os clientes, que são a base para a existência das organizações.

Melhorias no atendimento

A melhoria contínua na qualidade do atendimento é a meta de qualquer organização que queira sobreviver, porém algumas medidas podem ser adotadas para que o atendimento seja de qualidade, e que alcance a fidelização dos clientes. Uma das estratégias para se avaliar o atendimento é fazer pesquisas do tipo *survey* periódicas que visa monitorar diretamente a satisfação do cliente por meio de perguntas adicionais aos entrevistados para medir sua intenção de recompra, a probabilidade ou a disposição de recomendarem a empresa ou a marca a outras pessoas e percepções específicas de atributos ou benefícios que provavelmente estarão relacionadas à satisfação do cliente (KOTLER, KELLER, 2019, p.142).

O consumidor precisa ser tratado com respeito pela organização, para que a mesma tenha credibilidade, gere confiança e demonstre estar interessada em atender as necessidades de seus clientes da melhor forma possível. O treinamento é parte essencial para a melhoria do desempenho e do atendimento. Segundo Feuillette (1991) citado por Freire (2014, p.58), os principais objetivos do treinamento são: aprimorar desempenhos, maximizar a produtividade e incrementar, positivamente, as relações interpessoais. Para que esses objetivos sejam alcançados é necessário potencializar as capacidades dos indivíduos, principalmente diante das mudanças constantes do mercado e das tecnologias.

Por meio do treinamento, todo o processo de atendimento é melhorado deixando mais clara e objetiva as etapas que devem ser seguidas pelos funcionários da empresa, isso agrega conhecimento, esclarece dúvidas e estreita o relacionamento com os clientes. O investimento também deve ser feito em tecnologia para que se tenha mais agilidade no atendimento.

Outro ponto importantíssimo é a adequação ao quadro de funcionários a demanda de clientes da empresa. O cliente não pode ficar esperando para ser atendido por falta de colaboradores, pois isto impacta negativamente a imagem da organização que demonstra não estar estruturada adequadamente para suprir a demanda de seus clientes e possíveis novos consumidores. Campanhas com promoções personalizadas para cada cliente através de redes sociais, *e-mails*, entre outros meios de contato fazem com que os clientes lembrem da marca e

possibilita futuras vendas. O estoque alinhado à demanda de vendas possibilita que o cliente não fique sem o produto desejado e opte pela compra na concorrência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

De acordo com a pesquisa, as empresas somente existirão se estiverem dispostas a focar nos clientes. Todas as organizações são compostas por pessoas que sempre serão o foco para a existência de qualquer empresa. Diante do fácil acesso às informações, as organizações precisam estar atentas às tendências de mercado e o que o consumidor deseja, melhorando assim o atendimento focado em satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente tornando-o num cliente fidelizado. Portanto, as organizações devem estar cientes que sempre podem melhorar a qualidade em todos os seus processos, principalmente na qualidade do atendimento, com empatia, respeito e comprometimento na resolução dos problemas de seus clientes.

O atendimento é a relação que a organização tem com seus clientes e o colaborador é quem faz essa interface e representa a empresa perante seus consumidores. Este colaborador precisa estar alinhado com a missão, visão e valores da organização, para encantar o cliente gerando conforto e segurança. O treinamento aos colaboradores deve ser focado em melhorar os processos, agregar conhecimento, mas também considerar a visão do próprio colaborador que está na linha de frente diariamente com o cliente e que pode relatar situações cotidianas que não são esperadas pelo atendente, havendo necessidade de um alinhamento para que não cometa erros que possam culminar na perda destes clientes.

Todo colaborador precisa estar motivado para que possa exercer suas funções da melhor maneira possível, pois apesar de a motivação ser aspecto intrínseco das pessoas, os principais fatores que desencadeiam a motivação são externos e que os colaboradores valorizam e assim, trabalham com entusiasmo estimulando o alto desempenho. Os colaboradores são como um espelho da organização e demonstram de alguma forma se estão satisfeitos ou insatisfeitos no trabalho. Por isso, o gestor focado na gestão de pessoas busca ter uma equipe de alto desempenho que valorize o cliente pois é o propósito das organizações.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Elaine Cristina. **Marketing de Serviços**. Curitiba: Intersaberes, 2012. CARVALHO, Alfredo Firmino de; OLIVEIRA, Eder Max de; OLIVIERA, José Carmo Vieira de; BELLO, Wlamir. **SEBRAE**: programa venda melhor. São Paulo: Marin & Kromberg, 2012. Disponível em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f48a721607775af610239a479c8b4484/$File/7121.pdf Acesso em: 02 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FREIRE, Denilson A. L. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos**: encenando e efetivando resultados. Curitiba: Intersaberes, 2014.

GARCIA, Janaína Leonardo (org.). **Marketing de Serviços e de Varejo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

GAYER, Jéssika Alvares Coppi Arruda. **Gestão da Qualidade Total e Melhoria Continua de Processos**. Curitiba: Contentus, 2020.

GOZZI, Marcelo Pupim (org.). **Gestão de Qualidade em Bens e Serviços**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing Essencial**: conceitos estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2017.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional**: compreendendo a essência das

organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e Satisfação no Trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE A AVALIAÇÃO PEDAGOGICA PARA ALUNOS AUTISTAS

Gabriely Kerolyn do Prado[51]
Patrícia Renata Anequini Bonilha.[52]

RESUMO

A criança autista apresenta uma condição neurológica em que se afeta a comunicação social e comportamentos, os subtipos do transtorno são de acordo com os níveis de comprometimento apresentado na realização das tarefas diárias. Esta pesquisa teve por finalidade analisar a avaliação pedagógica de alunos com Transtorno do Espectro Autista. E como tornar seu desenvolvimento em sala de modo a inclui-lo, e respeitando seu processo em sala. O problema encontrado, é como avaliar esse aluno respeitando suas características pelo espectro, e tornando parte em sala de aula. A metodologia utilizada na foi bibliográfica. A pesquisa ressalta a qualidade no processo de aprendizagem, o modo da avaliação, se observando o aluno de acordo com suas necessidades, contribuindo ao processo de inclusão em sala.

Palavras-Chave: Avaliação, Inclusão, Autismo

INTRODUÇÃO

O Transtorno do Espectro Autista (TEA) é um transtorno no desenvolvimento neurológico. Nesta condição se tem um prejuízo na interação social, interesses repetitivos e hiper ou hipo sensibilidade.

E por se tratar de um espectro, são pontuados subtipos do transtorno, afetado em intensidades diferentes e se apresentando uma condição permanente que vai acompanhar a pessoa por todas as fases da vida.

Schwartzman (2011), explica déficits qualitativos e quantitativos comportamentais, sociais e de comunicação como as principais características do TEA.

[51]Gabrieli Kerolyn do Prado é Graduanda do curso de Pedagogia da Faculdade INESP - Jacareí, SP.
[52]Patrícia Renata Anequini Bonilha é Profa. Curso Pedagogia Faculdade Inesp.

Sendo assim, as dificuldades para a educação e o desenvolvimento dessa criança enfrentara barreiras, tanto de modo a inclui-lo em uma sala, quanto ao acompanhamento em seu aprendizado, que será diferenciado dos outros alunos.

A produção desse trabalho se tem de modo a evidenciar a avaliação pedagógica do aluno com Transtorno do Espectro do Autismo. O problema apresentado é como os professores podem avaliar esse aluno de modo a inclui-lo em seu meio, pois garantido por lei a educação é um direito de todos.

Neste estudo bibliográfico se tem como objetivo trazer como os educadores devem atuar suas práticas pedagógicas para melhor avaliar pedagogicamente de forma inclusiva esses alunos.

Correia (2008) entende que a pesquisa bibliográfica permite a compreensão de umconceito enquanto se realiza um processo de localização de informações, consulta de fontes diversas que proporcionem progredir na investigação de um tema de interesse do pesquisador.

AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

Na declaração de inclusão educativa e social, os governos são chamados a realizarem políticas públicas que favoreçam o gozo dos direitos das pessoas com deficiência para que elas possam desfrutar integralmente dos direitos humanos: civis, políticos, sociais, econômicos e culturais.

Segundo a LDB; "a avaliação do desempenho do aluno deve ser contínua e cumulativa com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais". (Lei de Diretrizes e Bases, Art. 24, Inciso V, a).

Dessa forma a lei prioriza a qualidade e o processo de aprendizagem e que a análise do desempenho do aluno se dê ao longo de todo o ano e não apenas numa prova, valorizando toda a ornada de aprendizagem do aluno. MANCHINI (2014) pontua que quando se avalia um aluno com deficiência intelectual, primeiro deve-se respeitar toda e cada singularidade desse aluno.

Uma das responsabilidades do educador é a de intervir por meio da reflexão e da ação reflexiva, criando estratégias pedagógicas para efetivar o conhecimento do educando.

E como tendo presente cada qual com suas características em sala, e modo para se desenvolver. Cabe ao professor dispor a buscar maneiras inovadoras, para a construção

de uma melhor qualidade de vida. A criança com autismo tem a necessidade de um olhar mais apurado aos métodos que serão utilizados.

Segundo Vygotsky (1978 *apud* SANTOS, 2013) cada criança dentro de sala de aula se desenvolve, amadurece e aprende de forma particular, ou seja, atinge expectativas de aprendizagens únicas e que a todo tempo deve ser valorizada e estimulada a atingir níveis cada vez mais elevados.

E desse modo somente será possível tal ação se for deixado os pré- conceitos estabelecidos para trás, e procurar se aprofundar, de modo a obter o conhecimento sobre o Transtorno. Tomando as palavras de Behrens:

> O processo, o crescimento gradativo e o respeito ao aluno como pessoa, contemplando suas inteligências múltiplas com seus limites e qualidades. O processo avaliativo está a serviço da construção do conhecimento, da harmonia, conciliação, da aceitação dos diferentes, tendo como premissa uma melhor qualidade de vida. (BEHRENS, 2005, p. 75).

Então a avaliação pedagógica dos alunos autistas deve estar pautada a partir de um plano específico para esse aluno, e não o excluindo, mas sim atendendo suas singularidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Esta pesquisa desenvolveu-se com o objetivo de apresentar o transtorno do Espectro Autista e a avaliação pedagógica desse aluno. A avaliação vem sendo um tema muito discutido entre os educadores, e vezes sendo deixado de lado o seu real significado. Sendo a obtenção do desenvolvimento de cada aluno, de acordo com o tempo e a necessidade de cada. O aluno com deficiência tem suas necessidades especificas, e não se deve seguir um modelo base de ensino para todos.

Portanto, a compreensão das necessidades de cada aluno, para a adequação da metodologia em sala é o melhor caminho. E se tendo uma avaliação justa para melhor inclui-lo em seu ambiente escolar.

O objetivo da escola como agente de inclusão é atender os princípios constitucionais e proceder à identificação dos portadores de necessidades especiais e para

seu atendimento satisfatório, desde a observação do potencial de aprendizagem, o nível de escolaridade, os recursos necessários à sua educação e as atividades com as devidas complementações curriculares específicas.

A inclusão social poderá ser atingida, a partir da postura do educador na prática, na socialização com a diversidade, na habilidade para lidar com situações novas e ao mesmo tempo uma sensibilidade para identificar as dificuldades dos alunos e em ensinar a todos sem discriminação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 24 out. 2020.

Lei nº 9394/96 Diretrizes Nacionais para Educação Especial na Educação Básica. MEC SEESP, Brasília, DF, 09 jul. 2001.

BEHRENS, MASETO, MORAN. Novas tecnologias e mediação pedagógica. 8ªed. São Paulo: Papirus, 2005.

MANCHINI, Francislayne. Procedimentos pedagógicos para favorecer a inclusão de alunos com deficiência intelectual no ensino regular: um estudo bibliográfico. Disponívelem file:///C:/Users/User/Desktop/6semestre/desdo%20teoria%20psicanalit/2014%20FRANCISLAYNE%20MANCHINI.pdf> Acesso em: 19 set. 2020

MORALES, Pedro SJ. Avaliação escolar: o que é, como faz. São Paulo: Edições Loyola. 2013.

SANTOS, Neide Pereira. O desenvolvimento intelectual da criança com autismo e o método TEACCH. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade Método de São Paulo, 2013.
SCHWARTZMAN, José Salomão; ARAÚJO, Ceres Alves de. Transtornos do espectro do autismo. São Paulo: Memnon, 2011.

REVISÃO DE LITERATURA SOBRE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS

Pedro Rachid da Costa[53]

RESUMO

Com o aumento do acesso das tecnologias digitais e da internet na sociedade, provocou mudanças no comportamento e uma formação de uma cultura digital. O objetivo deste trabalho foi avaliar artigos publicados no banco de periódicos da Capes e Scielo, não restringindo a uma área especifica ou especialização, o foco nas palavras-chave: ensino, digital, tecnologias. Essa discussão fundamental para o ambiente escolar por estar relacionadas às TDIC (Tecnologias digitais de Informação e Comunicação). A revisão da literatura foi realizada com base em artigos científicos publicados em parte nos próprios bancos de dados, foram examinados 436 artigos. Como resultados foram encontrados discussão sobre a falta de formação dos professores, dificuldade de alinhar tecnologia nas salas de aula, dificuldade de desenvolver nos alunos as competências e habilidades para a utilização da tecnologia de forma crítica.

Palavras-chave: Ensino; Tecnologia Informação e Comunicação (TIC); Tecnologia Digitais de Informação e Comunicação (TDIC); Ensino-aprendizagem.

INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e com a situação que o mundo viveu sobre a pandemia, a discussão sobre tecnologia no meio educacional foi acelerada. Assim Refletir e analisar sobre produção científica é importante como fator de impulsão da ciência, inovação e competitividade, onde estudos de revisão de literatura podem contribuir para localizar lacunas na produção de conceitos ou teorias. Com a disseminação das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC), conceitos recorrentes na revisão de literatura e discutido mais a frente, e com a ampliação do acesso a internet, além da importância de se estudar essa cultura digital, que está cada vez maior. São fatores que são importantes para que o processo educacional continue a funcionar de forma eficiente, com os estudantes aprendendo e se tornando cidadãs.

[53]Pedro Rachid da Costa é docente da Faculdade INESP. Mestrado Profissional em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Associação de Docentes do Departamento de Engenharia Mecânica da UNITAU, Brasil (2016).

Este tema se **se justifica** por ser uma metodologia consolidada, com varias vantagens, e com a emergência da pandemia e com os alunos passando a ter aulas remotas ou à distância, consolidar os conhecimentos já discutidos em artigos anteriores se tornam mais relevante. E tendo como **objetivo** elencar os principais assuntos e temas encontrados nos artigos selecionados.

MÉTODO

A pesquisa buscou elencar os temas, teorias e assuntos mais discutidos nos artigos selecionados dois repositórios escolhidos, além do papel da tecnologia na educação, e como elas são aplicadas no ambiente escolar. Utilizando uma metodologia quali-quanti sobre o material selecionado. No **Periódico CAPES**, foram organizados com as palavras-chave (ensino, digital, tecnologias), restringindo os artigos de 2015-2021, revisado por pares, e apenas artigos em Português, dentro dos Tópicos: Brazil, Education, Learning, Teaching, Distance Learning, Higher Education. Assim após todos esses critérios restaram 381 artigos. Assim após a leitura dos resumos foram selecionados 55 artigos. Já o **repositório Scielo**, foi selecionado artigos apenas em português, do ano de 2015-2020 (nem teve artigo publicado em 2021), revisado por pares. Foram então selecionados 64 artigos.

As tecnologias digitais na educação

Com o aumento do acesso das tecnologias digitais e da internet na sociedade, provocou mudanças no comportamento das pessoas, além das maneiras que nos consumimos e compartilhamos informações. Ou seja, buscar e utilizar informações que estão nos livros ou na internet estão cada vez mais dinâmicos, pois com as novas tecnologias mudaram o nosso cotidiano e a maneira que convivemos. Parte da discussão recai sobre a facilidade e da velocidade que todos podem acessar a internet, e claro essa situação recai sobre o ambiente escolar.

Assim com as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) podem ajudar para que a educação no mundo contemporâneo possa acompanhar essas rápidas mudanças que estão acontecendo, na cultura e a economia também. Logo o professor e o aluno que conseguirem utilizar as TDIC no momento e maneira correta para realizar as atividades didáticas (ARAÚJO, 2018; BATES, 2016; BRAGA, 2013).

Assim com o acesso à Internet e também a possibilidade de comprar computadores de celulares, ouve uma revolução, nas gerações Y e Z, quando ampliou o uso das TDIC se tornou algo natural e uma extensão das nossas vidas. São gerações que consumem muita informação e produtos, mas de forma crítica, pois acessam as notas dos produtos em sites e também assistem vídeos de *unboxing* ou *reviews* para conhecer os produtos antes de comprar. Por causa dessa situação que os alunos precisam desenvolver cada vez mais cedo competências e habilidades para utilizar eticamente essas ferramentas (ARAÚJO, 2018; FAVA, 2014; TAPSCOTT, 2010; VEEN e WRAKKING, 2009).

Portanto outro conceito surge para complementar à discussão dos TDIC,

> "O conceito de mobilidade ganha novo significado a partir da revolução digital, da miniaturização de aparelhos e de sua conectividade com redes de comunicação, possibilitando misturar/articular o digital com o físico, criando um ambiente de tecnologia semântica e cognitiva, que começa a remodelar as nossas formas de fazer, criar, pensar e relacionar em nossa vida cotidiana, no trabalho, no lar, no lazer, na educação ou em qualquer espaço que possamos habitar. Com quando diz que há um borramento de fronteiras entre o espaço físico e o virtual (CORDEIRO e BONILLA, 2015, p.2)".

Esses aumentos do acesso às tecnologias digitais acabam por se tornam também um direito, que muita discussão sobre a sua importante, evitando monopólios, ou seja, essas situações acabam por surgir teorias que buscam analisar essa situação além de formar uma nova cultura, chamada de cultura digital (CERTEAU, 2008; CORDEIRO e BONILLA, 2015; LEFEBVRE, 1991 LEMOS, 2008; LÉVY, 1999). Onde a sala de aula onde os alunos utilizam o celular para trocar mensagens, também podem pesquisar, utilizar em diversas atividades pedagógicas, podem filmar ou gravar a aula (tendo vantagens e desvantagens), tambémpublicam nas redes sociais.

Dentro desses sistemas temos *Wireless*, *bluetooth*, *3G*, *4G*, como tecnologias muito utilizadas, buscando tornar a vida melhor,que ampliaram a mobilidade das pessoas em acessar a informação de qualquer lugar, mudança a forma que consumimos conteúdos, nos divertimos e estudamos. Dessa situação temos o conceito de inteligência coletiva, onde se valoriza a diversidade, nos atos/decisões/processos, tudo sendo *feedback* imediato por estarmos em rede, por critérios que também estão constantemente sendo reavaliados, essa situação também ocorrendo em comunidades carentes (ARAÚJO, 2018; CORDEIRO e BONILLA, 2015; LÉVY, 1999; LEMOS, 2008).

As gerações atuais com a facilidade de acesso as tecnologias, celulares e internet, ou tudo isso em apenas um dispositivo, sendo que podem acessar informações, pesquisar, avaliar pessoas e empresas, gravar e editar vídeos, utilizar as redes sociais, aprender conteúdo assistir tutoriais, logo reforça-se a importância de se discutir esse assunto (CORDEIRO e BONILLA, 2015; TAPSCOTT, 2010).

Podemos perceber que a rotina escolar foi muito alterada pelas TDIC, trazendo vantagens e possibilidade para a educação. Como foi encontrado:

> "O funcionário sente a mudança que aconteceu no cotidiano da escola: "[...] virou um inferno". Não que tenha sido de todo ruim, mas significa que o cotidiano da escola foi alterado profundamente. Se antes os espaços/tempos das escolas eram marcados pela sirene, que demarcava o período de entrada esaída dos alunos, agora, o que determina a presença deles na escola é a conectividade e o *laptop*. Os alunos vêm para a escola e querem permanecer nela, principalmente nos horários opostos ao horário de aula, em decorrência da possibilidade de estarem conectados em rede (CORDEIRO e BONILLA, 2015, p.9)".

Dentro dessa multiplicidade cultural e de linguagens (hipertexto, foto, vídeo, aplicativos, etc.) formando novos atributos e significados, ou seja, o conceito de multiletramentos, desenvolvendo a habilidade para aprender se comunicar nessa nova situação com as TDIC (CORRÊA e DIAS, 2016; SALES, 2014).

As TDIC e outras tecnologias colaboram para a sociedade realizar novas conquistas, sendo que na educação permitir ensinar de novas formas eficientemente, para tornar o individuo letrado digitalmente, usando de forma crítica, entendo o contexto que se encontra, devendo utilizar as TDIC para resolução de problemas e melhora na aprendizagem (CORRÊA e DIAS, 2016 RIBEIRO, 2014).

É importante que cultura seja resultado da criação humana (costumes, leis, crenças, etc.) e que possuem uma forma de pensar, agir, da própria cultura, resultando também de conviver com outras culturas ou esferas da sociedade (escolar, artística, política, dentre outros) desenvolveram práticas cotidiana e produção de escritos e textos diferentes (CORRÊA e DIAS, 2016; FRADE, 2010).

Muitos reconhecem que as TDIC são fundamentais para a educação, mesmo sendo subutilizadas em muitos momentos, onde os professores não são motivados a buscar toda a potencialidade dessas tecnológicas, para transformar a muito comum aula tradicional. Cada geração vai se adaptar ao nível digital que tem acesso se afastando do modelo de educação tradicional, no qual a aula é dada como se fosse um palestrante, e o aluno estuda de forma passiva, pois a nova geração deseja sentir-se motivada e desafiada com as TDIC, para em todas as atividades diárias (ARAÚJO, 2018; BATES, 2016; COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2016; FAVA, 2016; KENSKI, 2013; VEEN e VRAKKING 2009).

Com a disseminação das TDIC, e o avanço da ciência, com as transformações sociais, daíque o currículo também deve buscar contemplar essas mudanças, com os conceitos de *multi, inter e transdiciplinares,* para buscar que as tecnologias consigam utilizar nos processos educacionais

(ALMEIDA, 2011; ARAÚJO, 2018).

A importância da integração da cultura digital no ambiente escolar, “em outras palavras, é trazer e integrar à sala de aula o que já está legitimado fora dela, a cultura mediada pela tecnologia e todas as suas potencialidades” (ARAÚJO, 2018, p.5).

Podemos observar o uso das TDIC na aprendizagem, uma vez que o aluno: I. Nasceu emuma era digital; II. Usa as TDIC com familiaridade; III. Realiza diversas atividades ao mesmo tempo por meio das TDIC. E para a prática do docente para as TDIC deve: I. Atualizar estratégias de ensino e de aprendizagem; II. Saber adaptar a um determinado contexto de ensino; III. Trabalhar em parceria com o aluno. Com os TDIC a aprendizagem pode: I. Traz interatividade e busca não se limitar aos métodos tradicionais; II. Facilita a aprender o idioma;

III. Facilita trazer novidades para as aulas. VI. Ver a sala de aula também como um ambiente digital.

Assim na educação os TDIC devem ser aliados dos professores e mediar à aprendizagem dos alunos. Outro ponto que o currículo ainda não contempla tão tanto intensidade a tecnologia, diferente de muitos livros didáticos que já estão cada vez ais interconectados com plataformas digitais para que os docentes possam construir ou aplicar conteúdo. Superar as aulas tradicionais e apenas conteúdistas (ARAÚJO, 2018).

Portanto essa discussão sobre as tecnologias não são apenas uma moda passageira, ou seja, os alunos precisam refletir sobre o papel da tecnologia, sobre as redes sociais, uso de aplicativos, de bancos digitais, para se tornam um cidadão crítico e participativo.

Mobilidade de processos

Muito consideram a revolução causada pela internet, com mudanças permanentes no nosso modo de vida, da mesma maneira que as mudanças da Revolução Industrial (CASTELLS, 2003). Assim diante do já exposto sobre a dispersão das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) e o aumento do acesso a internet e *smartphones*, em toda a sociedade imersa nessa cultura digital, com novos comportamentos e a exigência de habilidades para lidaros novos problemas que estão surgindo, formando uma cultural digital (PEDRO e CHACON, 2017). E várias pesquisas surgiram com o objetivo de estudar nas TDIC, na aprendizagem e no ensino dos alunos, mas a questão “é saber o quanto desse conhecimento produzido pela academia, de fato, dialoga com professores e alunos que deveriam ser diretamente afetados” (PINHEIRO, 2018, p.3).

As pesquisas têm mostrado que a questão não é apenas ter acesso, logo apenas, por exemplo,

colocar laboratórios de informática ou programas educacionais modernos, observa também o papel fundamental à formação continuada dos docentes (PINHEIRO, 2013; PINHEIRO, 2018). Assim quando o professor está na sala de aula, ele precisa garantir a aprendizagem, com ou sem as TDIC, considerando a "aprendizagem implica tornar-se capaz de se envolver em novas atividades, para realizar novas tarefas e funções, para dominar novos entendimentos" (MARTINS e FERNANDES, 2015, p.5). Não será suficiente a disponibilização de dispositivos com internet, para que os estudantes explorem de maneira produtiva e criativa, os professores e alunos precisam desenvolver habilidades das TDIC, as chamadas competências digitais definidas como: buscar, selecionar e processar; comunicar comsuportes digitais, ter responsabilidade; resolver problemas (PEDRO e CHACON, 2017).

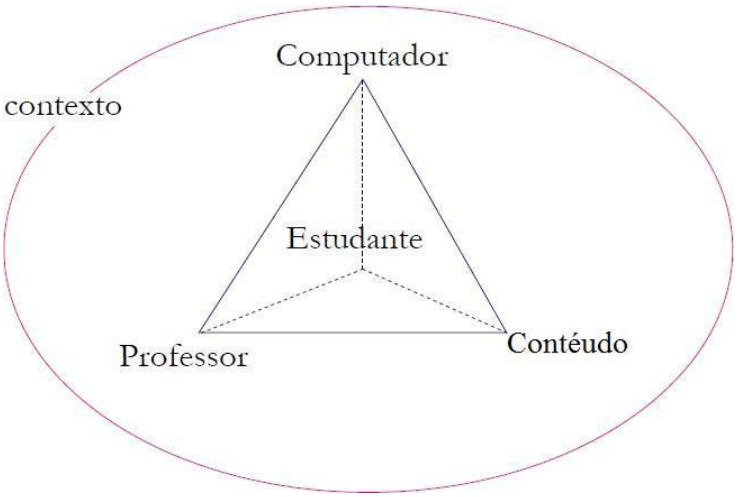
Pois, normalmente, os professores não conseguem bons resultados com os treinamentosrecebidos, nem são motivados por seu trabalho na instituição escolar. Outro ponto também sobre a rigidez do material pedagógico utilizado, os livros didáticos, onde os professores não conseguem construir projetos interdisciplinares (PINHEIRO, 2018). Essa situação pode ser confirmada por estudos como Estudos Investigation in Primary Education Teachers' Confidence and Competence (IPETCCO) e Joint Mathematical Council of the United Kingdom (JMC) que os investimentos em tecnologias para as instituições, o que acaba por acontecer é o seu uso em PowerPoint ou *software* de quadros/lousas inteligentes (MARTINS e FERNANDES, 2015; PERALTA e COSTA, 2007).

As Diretrizes curriculares nacionais gerais da educação básica (BRASIL, 2013), atestamque "a organização curricular deve fundamentar-se em metodologia interdisciplinar que rompa com a fragmentação do conhecimento e a segmentação presentes na organização disciplinar tradicionalmente adotada de forma linear". Nesse caso, a interdisciplinaridade deve ser contemplada para os egressos de um curso (SILVA, BARONE e BASSO, 2018).

Assim existe uma inter-relação da tecnologia com a velocidade, onde para o setor educacional fica ainda mais complexo de se encarar para que todos possam utilizar essas novas tecnologias no cotidiano (POWELL, 2014; SILVA, BARONE e BASSO, 2018). Logo as tecnologias na educação, não iram desenvolver "inovação e novos espaços para a aprendizagem. O potencial da mídia digital só pode ser percebido se estiver ancorado em um contexto pedagógico, social e organizacional apoiado por um compromisso político" (PINHEIRO, 2018, p.12).

Podemos observar na Figura 1, como a educação estpa inserida no contexto tecnológico e como os atores precisam atuar nesse novo cenário de rápidas mudanças.

Figura 1 - Tetraedro pedagógico



Fonte: Adaptado de (SILVA, BARONE e BASSO, 2018).

Assim na Figura 1 podemos observar como os fatores estão integrados, para que o estudante possa utilizar e alcançar resultados pedagógicos e didáticos consistentes. O resultado da Figura 1 aliado a sequência didática que os autores Silva, Barone e Basso (2018), listaram, podem contribuir para melhorar os resultados pedagógicos: I. Análise prévia*:* dos métodos de ensino, processo de aprendizagem, dos conteúdos. As dificuldades de cada conteúdo apresentam; II. Experimento*:* execução das atividades planejadas; III. Análise *a posteriori:* avaliações sobre as atividades realizadas e análise dos resultados para correções.

As pesquisas encontradas discutiram que novos modelos precisam ser discutidos e apresentados, além da formação continuada dos professores, além da discussão sobre os conteúdos. Assim os estudantes, que são nativos digitais possuem, "muito mais facilidade para lidar com questões relacionadas ao uso da internet. Contudo, falta a esse aluno desenvolver olhar crítico sobre o uso que faz do que circula no ciberespaço" (PINHEIRO, 2018, p.11). Quanto aos aspectos metodológicos das pesquisas analisadas, notou-se que ainda se que os instrumentos de coleta de dados e os métodos metodológicos, claro que sendo um processo complexo, ainda foram utilizadas as mesmas ou que metodologia próxima.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Observamos assim que as TDIC criaram dinâmicas, uma nova cultura, exigem novas

competências e habilidades no ambiente escolar. Outro ponto que a revisão nos trouxe que a aula tradicional com foco na memorização e conteudista, não funcionam com a qualidade de antes. Logo novas práticas e habilidades precisam ser desenvolvidas como analisar, síntese, críticas e interpretação dos conteúdos, pois professores e alunos agora têm acesso durante as alunas para questionar e analisar esses conteúdo. Essa situação deve ser contemplada pelo planejamento do docente.

As conclusões do presente trabalho revelam muitas publicações nos últimos anos dentro do cenário nacional. No entanto, tal constatação não representa uma hegemonia de grupos de pesquisadores ou de instituições, pois foram publicadas em vários periódicos. Sugerimos novos estudos como este para melhor entendimento e delineamento de futuras pesquisas sobre o assunto. Há muito que refletir e pesquisar acerca da TDIC para a compreensão dos aspectos tratados pode ser cada vez mais explorados. Com esse estudo foi proposto contribuir para a ampliação do debate e possa evidenciar a necessidade para a necessidade de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B.; VALENTE, J. A. **Tecnologias e currículo: trajetórias convergentes ou divergentes?** São Paulo: Paulus, 2011.

ARAÚJO, Marcus de Souza. Ensino-aprendizagem com tecnologias digitais na formação inicial de professores de inglês**. Trab. Ling. Aplic.**, Campinas, n(57.3): 1590-1614, set./dez., 2018.

BATES, A. W. T. **Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem**. São Paulo: Artesanato Educacional, 2016.

BRAGA, D. B. **Ambientes digitais: reflexões teóricas e práticas**. São Paulo: Cortez, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes curriculares nacionais gerais da educação básica**. Brasília, 2013.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. Vol.1 artes do fazer. 15. ed. Petrópolis, SP: Vozes, 2008.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. (2014). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas escolas**: TIC Educação 2013. São Paulo: CGI.br.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. (2016). **Educação e tecnologias no Brasil**: um estudo de caso longitudinal sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação em 12 escolas públicas. São Paulo: CGI.br.

CORDEIRO, S. F. N.; BONILLA, M. H. S. **Tecnologias digitais móveis: reterritorialização dos cotidianos escolares**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n.56, pp.259-275, abr./jun., Editora UFPR., 2015.

CORRÊA, Hércules Tolêdo; DIAS, Daniela Rodrigues**.** Multiletramentos e usos das tecnologias digitais da informação e comunicação com alunos de cursos técnicos**. Trab. Ling. Aplic.,** Campinas, n(55.2): 241-261, mai./ago. 2016.

COSTA, R. **A cultura digital**. São Paulo: Publifolha, 2002.

FAVA, R. **Educação 3:0 aplicando o PDCA nas instituições de ensino**. São Paulo: Saraiva, 2014.

FAVA, R. **Educação para o século 21: a era do indivíduo digital**. São Paulo: Saraiva, 2016.

FRADE, Isabel C. A. S.; FERREIRA, Márcia, H. M. Alfabetização e Letramento em contextos digitais: Pressupostos de avaliação aplicados ao *software* HagáQuê. IN: **RIBEIRO, Ana E. et al. (Orgs.).** ***Linguagem, tecnologia e educação*****.** São Paulo: Editora Peirópolis, 2010.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e tempo docente**. Campinas: Papirus, 2013.

LEMOS, A. Cibercultura. **Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LEFEBVRE, H. **A vida cotidiana no mundo moderno**. Tradução de: Alcides João Barros.São Paulo: Ática, 1991.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MARTINS, Sónia Matilde Pinto Correia; FERNANDES, Elsa Maria Santos. Robots como ferramenta pedagógica nos primeiros anos a aprendizagem como participação. **Revista Brasileira de Educação,** v.20, n.61, abr./jun., 2015.

PEDRO, K.M. & CHACON, M.C.M. Competências digitais e superdotação. Rev. Bras. **Ed. Esp.**, Marília, v.23, n.4, pp.517-530, out./dez., 2017.

PERALTA, H.; COSTA, F. A. Competência e confiança dos professores no uso das TIC. Síntese de um estudo internacional. ***Sísifo*****, Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa**; Lisboa: Unidade de I&D de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, n.3, pp.77-86, maio/ago., 2007.

PINHEIRO, Petrilson A. Pesquisa em contextos de ensino e aprendizagem por meio do uso da internet: uma ecologia de saberes. **Educação Pesquisa**, São Paulo, v. 44, e180699, 2018.

PINHEIRO, Petrilson Alan. Práticas colaborativas de escrita via internet: repensando a produção textual na escola. Londrina: Eduel, 2013.

POWELL, A. B. Construção colaborativa do conhecimento tecnológico, pedagógico e do conteúdo de professores de matemática. **Boletim GEPEM**, Rio de Janeiro, n.64, pp.1-15, 2014.

RIBEIRO, Ana Elisa F. Tecnologias na educação: questões e desafios para a produção de sentidos. **Revista Práticas de Linguagem**, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, Juiz de Fora, v.4, n.2, pp.152-158, jul./dez., 2014. Disponível em http://www.ufjf.br/praticasdelinguagem. Acesso em 08 set., 2014.

SALES, Shirlei R. Tecnologias digitais e juventude ciborgue: alguns desafios para o currículo do Ensino Médio. IN: DAYRELL, Juarez; CARRANO, Paulo; MAIA, Carla L. (Orgs.). **Juventude e Ensino Médio*:* sujeitos e currículos em diálogo**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014.

SANTAELLA, L. **Navegar no ciberespaço: o perfil cognitivo do leitor imersivo**. São Paulo: Editora Paulus, 2004.

SILVA, R. S.; BARONE, D. A. C.; BASSO, M. V. A. Cadeias de Markov e tecnologias digitais: reflexões sobre a construção de conhecimentos dos discentes em licenciatura emMatemática. **Ciênc. Educ.**, Bauru, v. 24, n. 3, p. 695-713, 2018.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**. Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
VEEN, W.; VRAKKING, B. **Homo zappiens: educando na era digital**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

TENDÊNCIAS ATUAIS NO MERCADO EDITORIAL

Ana Claudia I. S. Pirolo[54]

RESUMO

Assim como em outros segmentos e não poderia ser diferente para o mercado editorial, a tecnologia também trouxe mudanças significativas para o autor de livros, seja ele independente ou contratado por uma editora, transformando-o em personagem principal e atuante de uma história de sucesso no universo das letras.

Neste artigo serão discutidos conceitos de marketing, mercado, comportamento do consumidor e cultura relacionados ao mercado editorial.

Palavras chaves

Mercado. Marketing. Comportamento do consumidor. Literatura. Mercado Editorial

INTRODUÇÃO

Assim como em outros segmentos e não poderia ser diferente para o mercado editorial, a tecnologia também trouxe mudanças significativas para o autor de livros, seja ele independente ou contratado por uma editora, transformando-o em personagem principal e atuante de uma história de sucesso no universo das letras.

O marketing tornou-se uma ferramenta essencial para quem pretende responder as seguintes questões: “para quem escrever”, “sobre” o que escrever, “como” e “onde” disponibilizar sua obra, principalmente nos tempos atuais, intensificados pela pandemia da COVID-19, que envolveu o mundo desde 2019.

A necessidade de ficar de quarentena mudou totalmente a forma de trabalho e consumo no dia a dia das pessoas. De acordo com o site do SEBRAE (2021) que apresentou um estudo recente desenvolvido pela Nielsen, empresa de pesquisa de marketing, teve como resultado o surgimento de um novo comportamento do consumidor diante da pandemia, pois como forma de prevenção, muitas pessoas têm evitado as lojas físicas e estão se voltando cada vez mais para o e-commerce.

---

[54] Ana Claudia Inacio da Silva Pirolo é formada em publicidade e marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) São Paulo. Mestre em Ciência da Informação pela PUC Campinas/SP.

O estudo ainda identificou que as mudanças de hábitos que mais destacaram estãorelacionadas ao aumento de compras online. Uma mudança considerável na vida das pessoas e de empresas de todos os setores, inclusive empresas relacionadas ao mercado editorial. A COVID-19 gerou restrições ao deslocamento de consumidores, trabalhadores e de bens de consumo, impactando nos modelos de negócios vigentes. Tornou-se fundamental entender o modelo de negócio para manter e adaptar a empresa aos tempos atuais.

Conforme o artigo site da Revista Isto é Dinheiro (2021), a venda de livros físicos e e-books pela internet apresentou crescimento de 44% no ano passado (2020) na comparação com o ano anterior. O resultado reflete o isolamento social causado pela pandemia da COVID-19. Como consequência, mudanças de hábitos e padrões de comportamento que vinham se desenhando ou passando por mudanças lentamente tiveram uma forte aceleração. A digitalização dos negócios e a intensificação do uso de canais digitais de interação com os consumidores são exemplos de tendências que já se manifestavam, diminuindo a distância de quem vende e quem compra. O site da Agência Brasil (2021) cita as mudanças no consumo da obra literária com o surgimento e fortalecimento dos clubes de leitura, audiolivros e livros digitais. A transformação também atinge o segmento de produção de livros, com o avanço de livrarias independentes e de nicho, ao mesmo tempo em que as grandes redes enfraquecem. A última década tem sido turbulenta para o mercado do livro, com grandes livrarias brasileiras em recuperação judicial, somando ao fechamento do comércio na pandemia, este fato faz com que todos os envolvidos neste segmento acompanhem as novas tendências de mercado, como por exemplo, o fim das megastores como a Cultura e Saraiva, em que o custo de manter espaços gigantescos em shoppings centers, com grande número de funcionários e enormes estoques. Com o fim desses hipermercados, o consumidor poderá voltar-se aos negócios de bairro, às pequenas livrarias que oferecerão um diferencial na experiência dos clientes. A livraria não deixará de existir, mas assumirá um novo papel dentro desse segmento literário. É justamente essas tendências que serão discutidas nesse artigo.

DEFINIÇÃO DE MERCADO E DE MARKETING

Como iniciar o estudo sobre tendências do mercado editorial sem comentar a definição de mercado? Como bem apresentam os autores Ferrell & Hartiline (2005), pode-se definir mercado como um conjunto de compradores e vendedores. Relação de quem vende e de quem compra. No mercado editorial, estamos no referindo a quem consome (leitor) e quem vende literatura (escritor/ editora). Já Kotler e Fox (1994), comentam que mercado é um grupo de pessoas que têm interesse real ou potencial por um produto ou serviço e a capacidade de pagar pelo mesmo.

Segundo a definição da American Marketing Association (AMA), “marketing é uma atividade organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor e gerenciar relacionamentos com clientes, mantendo benefícios para a organização e para os seus públicos de interesse”. Dito de modo simples, o conceito de marketing estabelece que uma empresa deve satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor em troca de lucro. Já os autores Ogden e Crescitelli (2007) afirmam que marketing é a ciência que estuda, entende e monitora mercados.

Mas o marketing também se transformou com o tempo. Em seu livro Marketing 4.0, os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) comentam sobre as mudanças do marketing centrado no produto (1.0) para o marketing voltado para o consumidor (2.0) e, por fim, o marketing centrado no ser humano (3.0) e já discutiam o marketing 4.0 que deixa de ser individual para assumir um contexto social, nivelando as empresas e a competitividade não será mais determinado por seu tamanho. A globalização permitiu que empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas possam ter chance de competir com empresas maiores. Ao final, não existirá uma empresa que domine totalmente as demais, pelo contrário, uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com as comunidades de consumidores, parceiros e concorrentes. Ofluxo de inovação, que antes era vertical (das companhias para o mercado), tornou-se horizontal (do mercado para as companhias).

O marketing em geral é comumentemente confundido com a propaganda. Novamente, temos uma outra publicação de Kotler (2000) que oferece uma definição mais precisa sobre o papel da propaganda em toda a administração de marketing. Para tanto, é preciso entender a definição de administração de marketing que, como bem observa Kotler (2000) é “o processo de planejamento e execução da concepção, do preço, da promoção e da distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Sendo que a propaganda é uma ferramenta do marketing, assim como o preço, o ponto de venda e o produto (os conhecidos 4Ps) e faz parte de um ponto de vista estratégico e gerencial como as outras ferramentas.

TENDÊNCIAS DO MERCADO EDITORIAL

Como já foi dito anteriormente, a inovação, que antes era vertical (das companhias para o mercado), tornou-se horizontal, modelo de conexão e desenvolvimento que depende de forças externas, pois o mercado fornece as ideias e as empresas comercializam essas ideias.

Esse mesmo fluxo pode ser apreciado no mercado editorial, que busca uma experiência única de seus consumidores leitores, escritores e suas obras literárias. É nessa etapa que o escritor se aproxima mais de seu público, quebrando barreiras que o impediam de ter um contato mais próximo com quem o segue,

indo além do relacionamento intermediado pela editora.

O mercado está se afastando das marcas de massa e produção em larga escala e seguindo na direção das marcas de nicho de baixo volume. Com a internet, as restrições logísticas físicas não existem para empresas e marcas menores, completa Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). Atravessando fronteiras e chegando com mais facilidade para o consumidor.

Em tempos de "Marketing 4.0", o consumo não é mais um ato de indivíduos e sim de compartilhamento de experiências pela internet que se torna indispensável para o comportamento de compra diferenciado em que os consumidores buscam fontes mais confiáveis de informação: seu círculo social de amigos e a família. É o marketing de indicação, de influência. Esses consumidores não são mais facilmente impactados com as informações enviadas pelas empresas (fluxo vertical), substituindo essas informações pelas indicadas/ influenciadas pelas fontes próximas, seja família, amigos, grupos de WhatsApp e redes sociais.

Na economia digital, os clientes estão socialmente conectados em redes horizontais de comunidades que podem ser consideradas os novos segmentos e são formados naturalmente por consumidores dentro de fronteiras que eles mesmos definem, como as comunidades e grupos literários nas redes sociais.

Um exemplo no segmento editorial são os inúmeros grupos de literatura do Facebook, indicando, criticando, divulgando, enfim, influenciando a decisão de compra de seus participantes. A literatura também ganha espaço no YouTube e no Instagram com leitores diletantes que falam sobre lançamentos e clássicos. Sucesso dos comentários nas redes sociais conquista novos leitores e desperta a atenção de editoras, que descobrem um novo canal para divulgação de seus lançamentos. A ação de escolha de um livro dentro de uma livraria ou mesmo em uma ação de divulgação da editora é substituído pelo marketing de influência, pelos influenciadores digitais envolvidos no mercado editorial.

Uma outra tendência é a publicação para nichos especializados em conteúdo. Cada vez mais os escritores precisarão encontrar nicho de mercado e interagir com um público-alvo selecionado e que busca produtos e serviços personalizados. Será cada vez mais raro o lançamento de bestsellers que seja feito para todo mundo ao mesmo tempo. Essa tendência em segmentar as ações as estratégias das empresas já foram discutidas por Michael Porter (professor da Harvard Business School e autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade) em seu livro Estratégia Competitiva (1986), que descreve três principais tipos de estratégias fundamentais para firmar um potencial planejamento ofensivo: **Custo, Diferenciação e Foco.**

A primeira estratégia de **Custo** é focada na busca pela eficiência e maximização de produção e

de volume de uma empresa, além do controle eficiente da distribuição da renda publicitária, pesquisa e assistência técnica. Dentro desse segmento pode-se destacar ainda a importância do preço, como o principal diferencial para o consumidor.

A segunda estratégia denominada **Diferenciação** possui como foco o investimento na imagem, nos canais de distribuição, em pesquisa, na capacitação técnica dos funcionários, na pesquisa de mercado e na assistência técnica. Esse tipo de estratégia possui como principal destaque a diferenciação dos serviços e produtos para oferecer as melhores opções do mercado ao público consumidor.

Como forma de aprimorar e fortalecer ainda mais as anteriores, a estratégia de **Foco** centraliza as ações em selecionar um alvo específico – de acordo com a segmentação do mercado e demais características – para oferecer um produto ou serviço exclusivo a determinado público consumidor, pois dessa maneira poderá alcançar o status de único por seu consumidor. E esta poderá ser uma estratégia eficiente para o escritor utilizar na busca de consolidar a sua "cultura literária". De certa forma, é praticar o marketing de influência.

O novo leitor consumidor não se limitará em adquirir livros apenas em uma plataforma ou mídia, ele adquire o conteúdo, a história e não mais o papel, o livro impresso ou digital. Pode-se afirmar que o mercado editorial concorre com a indústria do entretenimento. Ele, consumidor, é quem decide como quer comprar a história, se será em livro impresso, livro digital, audiolivro ou até em um filme.

Escritores e editoras precisam aprender a oferecer o conteúdo quando, como,onde e por quanto o consumidor está disposto a pagar. E, ainda, se deparar com as tendências do consumidor em gastar mais tempo com outros tipos de entretenimento do que com livros. Afinal, o livro disputa espaço com filme, vídeo game, com as redes sociais, com portais da internet, entretenimento em família, trabalho etc. É preciso pensar o livro além do livro com a participação ativa do escritor, que se coloca em uma posição de vender a sua história e fazer com que o consumidor sinta interesse em adquiri-la em formato de livro impresso, digital, audiolivro e demais subprodutos dessa história.

No Programa Piu Literário nº11 (2021), programa sobre o universo literário produzido pela Editora da Galeria, editora online da cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo, são apresentadas algumas dicas de como vender um livro e uma dessas dicas é a implantação de uma "cultura literária" focada na imagem do escritor, pois as pessoas são propensas a adquirir livros de escritores conhecidos – novamente a indicação/influência. É preciso, antes de pensar na venda do livro, criar "cultura" oferecendo conteúdos únicos focados no autor e em sua obra literária como um todo. O público leitor começará a seguir o escritor e sentirá interesse em adquirir seus livros. Criar cultura literária não é de um dia para o outro. Exige foco e demanda tempo.

Como bem conceitua Reis (2003), cultura é o que singulariza as pessoas e os grupos, uns com relação aos outros, porém, existem outros significados conforme o

contexto e a formatação de quem esteja empregando, até que incorpora tudo o que o homem cria. É a produção material e imaterial de uma sociedade e que lhe dará seu caráter distintivo.

Em tempos de marketing de indicação, ter uma cultura bem defendida, estabelecida e focada incorpora o público ao universo do escritor e suas obras literárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Diante de tudo que foi discutido anteriormente, pode-se afirmar que o escritor precisará assumir uma nova função em toda a cadeia de produção e comercialização de sua obra literária, levando em consideração a proximidade de contato proporcionado pela tecnologia e os novos conceitos de marketing 4.0, comentado no livro de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), que traz à tona o poder da indicação, das comunidades horizontais. Fazer com que o público leitor conheça além de sua obra será o grande desafio de cada escritor e que sua "cultura literária" seja implementada de forma segmentada, destinada a um público específico, como estratégia fundamental de ser lembrado e reconhecido, como Porter difundiu em seu livro Estratégia Competitiva.

O mercado editorial é um mercado em constante transformação, principalmente no que diz respeito ao comportamento do consumidor/leitor e está se recuperando aos poucos diante de tanta mudança na forma de se ler.

REFERÊNCIAS

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael. Estratégia de Marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005

KOTLER, Philip; KARTAJAYA Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0. Rio de Janeiro: Sextante, 2017

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall. 2000

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. Marketing estratégico para instituições educacionais. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1994.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. Comunicação Integrada de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

REIS, Ana Carla Fonseca. Marketing Cultural e Financiamento da Cultura. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003

Sites

Artigo "Estudo mostra novo comportamento do consumidor diante da pandemia". Portal SEBRAE. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-mostra-novo-comportamento-do-consumidor-diante-da-pandemia,9388ad41eab21710VgnVCM1000004c00210aRCRD
Data de acesso: 07/05/2021

Artigo "Mercado literário brasileiro está em transformação, dizem escritores". Agência Brasil. https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-10/mercado-literario-brasileiro-esta-em-transformacao#:~:text=Em%202018%20foram%20vendidos%202,R%24%20116%2C9%20milh%C3%B5es.&text=O%20volume%20de%20livros%20vendidos,queda%20de%209%2C53%25.
Data de acesso: 07/05/2021

Artigo "Venda de livros pela internet cresce 44% durante a pandemia". Revista Isto é Dinheiro. https://www.istoedinheiro.com.br/venda-de-livros-pela-internet-cresce-44-durante-a-pandemia/
Data de acesso: 07/05/2021

Programa Piu Literário nº11. YouTube https://youtu.be/6iRTqIPPJbM Data de acesso: 07/05/2021