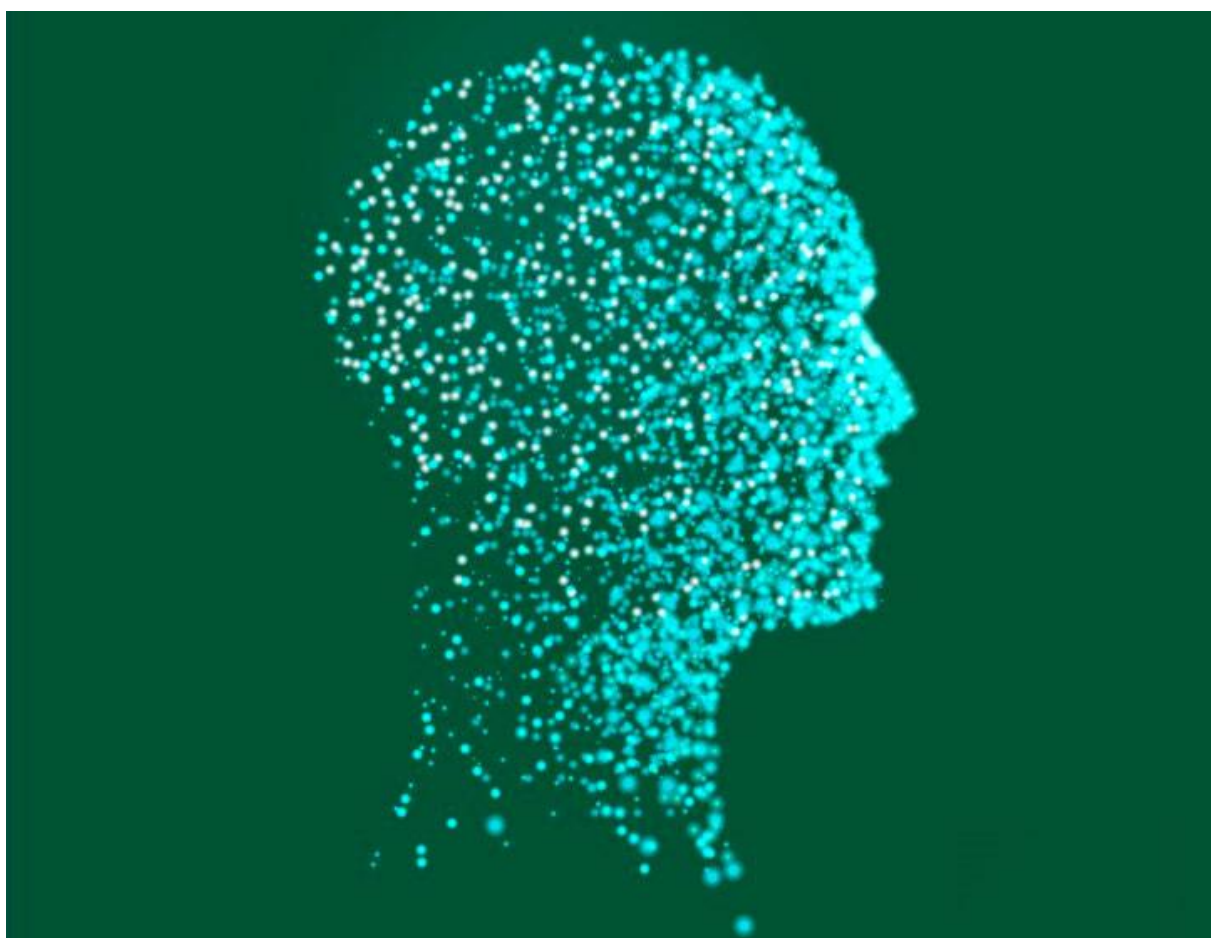


REVISTA ACADÊMICA INTERDISCIPLINAR INESP

nº4 2022



SUMÁRIO

EDITORIAL.....	3
A EDUCAÇÃO NA PANDEMIA: A IMPORTÂNCIA DO LETRAMENTO DIGITAL COMO FERRAMENTA PARA OS PROFESSORES.....	4
Ribeiro, Fredy Henrique de Moraes; Campos, Adriana Aparecida Henrique de .	Págs. 4 - 17
BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE MARKETING DIGITAL DURANTE PANDEMIA DE COVID-19.....	18
Santos, Cecília Amador dos; Costa, Pedro Rachid da .	Págs. 18 - 36
A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	37
Santana, Eduarda Marciano; Silva, Juliana Caroline; Campos, Adriana Aparecida Henrique .	Págs. 37 - 53
CAPITAL HUMANO.....	54
Veríssimo, Gabriel Érico; Moraes, Regina Correa de	Págs: 54 – 79.
A IMPORTÂNCIA DO REGISTRO DA MARCA.....	80
Ferreira, Alercia Dilma de Santana, Gola, Monica Christina Ripamonti	Págs 80 - 93
O HOME OFFICE E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES.....	94
Sousa, Gabriela Sales; Costa, Rafaela Guedes; Romano, Rogério.	Págs 94 – 110
RELAÇÃO HOMEM E TRABALHO: O DESAFIO DA PRODUTIVIDADE NO HOME OFFICE.....	111
Rangel, Jeane dos Santos Silva; Amorim, Gisele Maria Nogueira.	Págs. 111 - 130
A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA 5S NA ORGANIZAÇÃO	131
Souza, Gabriela Mendonça de; Gonçalves, Jorge; Sousa Junior, Walter Alves de.	Págs.131 – 147
TAXA SELIC E SEUS IMPACTOS AO CONSUMIDOR PESSOA FÍSICA, EMPRESAS E INVESTIDORES.....	148
Silva, Lais Santos; Romano, Rogério .	Págs. 148 - 173
A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS FINANCEIROS NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	174
Oliveira, Vitória Giovanna Sousa de; Miranda, Lucas; Leira, Marcelo Fernando Vieira.	Págs. 174 - 201
DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS.....	202
Santos, Maria Paula Soares dos; Patrocínio, Tainá Fernandes; Oliveira, Flávia de.	Págs. 174 - 226

GESTÃO DE ESTOQUES: SUA IMPORTÂNCIA NA LOGÍSTICA INTERNA PARA GESTÃO INDUSTRIAL.....227

Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade.
Págs. 227 - 248

GERENCIAMENTO DE EMPRESA: DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA.....249

Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade.
Págs. 249 - 265

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONTAS A RECEBER NA ANÁLISE DE CRÉDITO PARA PESSOAS JURÍDICAS.....266

Soares, Leidaiane de Sousa; Vieira, Gilberto. Págs. 266 - 288

O JOGO COMO ESTRATÉGIA NA DISCIPLINA DE MATEMÁTICA NO DESENVOLVIMENTO DO RACIOCÍNIO LÓGICO EM ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL NO ENSINO FUNDAMENTAL.....289

Prado, Santos, Sirlene Aparecida do; Narita, Carlos Cardoso Ossamu; Almeida, Camila dos Santos.
Págs. 289 - 305

ESTUDANTES AUTISTAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL.....306

Campos, Tatiane Aparecida da Silva; Almeida, Antonia Lucineire de, Almeida, Camila dos Santos.
Págs. 306 - 316

EDITORIAL

Caros(as) leitor(as),

A Revista Acadêmica Interdisciplinar INESP tem como objetivo contribuir para a difusão de pesquisas, análises e opiniões que a comunidade acadêmica, além de outros setores da sociedade, elabora acerca de situações que assolam o setor administrativo, educacional, problemas sociais, dentre outros que merecem ser conhecidos pela opinião pública. A Revista, dessa forma, busca ampliar o campo do conhecimento em matérias que contribuam para entender melhor a realidade de múltiplas esferas constituintes do cenário das comunidades científicas e acadêmicas e, também, entre essas e a sociedade.

A 4ª edição da Revista, como outras associações científicas ou instituição acadêmica revista impressa ou eletrônica, preserva o compromisso com o a expansão como um meio de comunicação dos resultados dos estudos científicos em diversos campos do saber. Acreditamos que esses veículos servem também como importantes instrumentos de mudanças de percepções e de alterações na própria estrutura interna dessas comunidades por meio de resultados de pesquisa, reflexões e revisões teóricas, resenhas e ensaios bibliográficos, que contribuem para os debates relevantes sobre temas próprios de áreas, sobretudo, de Pedagogia, Administração de Empresa, Leitura, Antropologia, Ciência Política, Filosofia, Psicologia, estudos culturais.

A Revista Acadêmica Interdisciplinar INESP não apenas busca a contribuição, mas ainda a consolidação do diálogo e do intercâmbio de ideias nos debates vigentes da academia. Afinal, a qualidade da Revista depende, em grande medida, da dedicação das diversas partes envolvidas em sua elaboração e das relações de cooperação e troca que dela resultam, sobretudo, todavia do leitor que a preocupação maior da Revista.

Equipe de Professores INESP – dez/2022

A EDUCAÇÃO NA PANDEMIA: A IMPORTÂNCIA DO LETRAMENTO DIGITAL COMO FERRAMENTA PARA OS PROFESSORES.

Ribeiro, Fredy Henrique de Moraes
Campos, Adriana Aparecida Henrique de

RESUMO

Os avanços na tecnologia da informação digital possibilitaram a criação de ferramentas que podem ser utilizadas pelos professores em sala de aula, o que permite grande acesso a informações e recursos do aluno, o que facilita o processo educacional mais dinâmico, eficiente e inovador. O letramento digital é importante, para que o professor esteja habituado com as tecnologias, para fazer uso das mesmas em suas aulas. Coscarelli e Ribeiro (2005) denominam letramento digital a “ampliação do leque de possibilidades de contato com a escrita também em ambiente digital (tanto para ler quanto para escrever)”. Soares (2002) o define como “um certo estado ou condição que adquirem os que se apropriam da nova tecnologia digital e exercem práticas de leitura e de escrita na tela, diferente do estado ou condição do letramento dos que exercem práticas de leitura e escrita no papel”. Esta pesquisa busca responder como a capacitação dos docentes em letramento digital pode ajudar as escolas a terem uma inclusão digital maior e conseguir atualizar a forma de ensino para o momento em que se está vivendo. Tendo como objetivo geral demonstrar como a tecnologia digital é importante para a educação durante a pandemia. Sendo os específicos: conhecer os tipos de aulas e suas características, identificar a relação entre o letramento digital e docentes com maior facilidade de usar a tecnologia e avaliar as características da tecnologia em sala de aula e sua aplicabilidade. Como metodologia para desenvolver esta pesquisa foi realizado revisão bibliográfica em livros, revistas e sites que demonstrem a utilização do letramento digital na educação. Como resultado desta pesquisa, pretende-se demonstrar como a pandemia afetou a educação no Brasil, a necessidade de capacitar os professores para utilizar as ferramentas tecnológicas na educação.

Palavras - Chaves: Pandemia. Educação. Tecnologia. Professores. Ensino

Introdução.

A epidemia da covid-19 começou em meados de Dezembro de 2019 na China, em Fevereiro de 2020 o governo brasileiro decretou emergência sanitária: ”Art. 1º Declarar Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional conforme Decreto nº 7.616, de 17 de novembro de 2011” (PORTARIA Nº 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020) e o primeiro caso de Covid no Brasil foi detectado no final de fevereiro, e no dia 11 de Março de 2020 a

OMS declarou a Pandemia da COVID-19 causado pelo novo Coronavírus (Sars-Cov 2).

Professores e estudantes foram separados e o contato foi à tela de um computador, para o aluno tirar uma dúvida o levantar a mão foi substituído por abrir a câmera, ligar o áudio e fazer a pergunta ao professor.

Os docentes precisaram se adaptar rapidamente às tecnologias disponíveis para poder fornecer a melhor aula para seus alunos, se reinventando, dedicando-se cada vez mais. O quadro negro e o giz foram substituídos por slides e textos em word, atividades impressas passaram a ser digitais.

De acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) o relatório *Education at a Glance 2021*, demonstrou que o Brasil foi o país que mais tempo ficou com as escolas completamente fechadas, em 2020, entre todos os países analisados. No total, foram 178 dias de escolas fechadas, em 2020, contra 48 dias de média dos países da OCDE (<https://www.portaliede.com.br/brasil-e-o-pais-que-ficou-mais-tempo-com-as-escolas-fechadas-em-2020-aponta-ocde/>)

A ideia de aula “on-line” está intrinsecamente ligada à noção de práticas de letramento digital. Com o surgimento das tecnologias da informação e comunicação, vai se configurando um novo tipo de linguagem, denominada de linguagem digital, considerada, após a oralidade e a escrita, a terceira linguagem. Essa terceira linguagem surge e se desenvolve em articulação com as tecnologias eletrônicas de informação e comunicação (KENSKI,2011).

Entre as múltiplas Tecnologias da Informação e Conhecimento (TICs), a linguagem digital se expressa também por meio dos computadores e da internet. As práticas sociais, decorrentes dos usos que as pessoas fazem da linguagem digital, mediada pelo computador e internet, é o que Soares (2008) e Coscarelli & Ribeiro (2010) denominam de práticas de letramento digital.

Esta pesquisa busca responder como a capacitação dos docentes em letramento digital pode ajudar as escolas a terem uma inclusão digital maior e conseguir atualizar a forma de ensino para o momento em que se está vivendo. Tendo como objetivo geral demonstrar como a tecnologia digital é importante para a educação durante a pandemia. Sendo os específicos: conhecer os tipos de aulas e suas características, identificar a relação entre o letramento digital e docentes com maior facilidade de usar a tecnologia e avaliar as características da tecnologia em sala de aula e sua aplicabilidade. Como metodologia para desenvolver esta pesquisa foi

realizado revisão bibliográfica em livros, revistas e sites que demonstrem a utilização do letramento digital na educação. Como resultado desta pesquisa, pretende-se demonstrar como a pandemia afetou a educação no Brasil, a necessidade de capacitar os professores para utilizar as ferramentas tecnológicas na educação.

A estrutura do trabalho será dividida em 5 capítulos: no primeiro capítulo será abordado a história da educação no Brasil, no segundo as aulas remotas, no terceiro o ensino híbrido, remoto e online, no quarto a tecnologia digital nas educação e no quinto o letramento digital.

História da educação no Brasil.

Nos primeiros anos do nosso país a educação era promovida pelos jesuítas.

Segundo Aranha (1996), a educação se alterou para pior com a expulsão da Companhia de Jesus, permanecendo inalterada até a chegada da Família real, em 1808, e somente se incrementou e se estruturou a partir da década de 60.

A preocupação dos jesuítas era a catequese dos índios e o ensino das primeiras letras aos filhos dos colonos. A despreocupação com a escola se devia ao fato de ser uma colônia rural em que se dependia apenas da força braçal(ARANHA,1996)

Durante mais de 200 anos, os jesuítas foram praticamente os únicos educadores do Brasil, é um dos fatores mais importantes no desenvolvimento de um país, é através dela que um país atinge melhores desempenhos, tanto em áreas como: saúde, tecnologia e etc., e também em relações a melhorias no nível de renda, empregos e qualidade de vida para a população (ARANHA, 1996).

A escolarização era vista como algo desnecessária, pois as atividades eram eminentemente braçais, para as quais o saber ler e escrever consistia em um luxo, pois, pensava-se: para que um trabalhador da roça precisa saber ler e escrever, se seu serviço é lavrar o chão. Talvez, por esse motivo, quando a Companhia de Jesus foi expulsa do Brasil o processo escolar ficou adormecido. Mesmo porque durante todo o período aos filhos das elites, quando isso parecia conveniente, havia a possibilidade de estudar na Europa (ARANHA, 1996).

Somente após a Primeira Guerra Mundial, com a chegada dos imigrantes e o início da industrialização começou a aparecer uma maior preocupação com a escola. Entretanto, de forma mais concreta, somente a partir dos anos 60, do século XX, a partir de movimentos populares, de mobilização sindical se concretizaram as primeiras

experiências de popularização da escola. Mas esse princípio de educação popular foi extinto com a instalação do Governo Militar, a partir de 1964, a partir do qual foram estabelecidos os acordos MEC-Usaid.

Durante o período militar nasceu a Lei de Diretrizes Básicas (LDB) 5.692/71 que, por muitos anos norteou o ensino de primeiro e segundo graus, no país. A LDB pode ser considerada, ao mesmo tempo, um avanço e um tropeço. Avanço porque normatizou o sistema escolar nacional, que até esse momento não estava completamente organizada. Foi um tropeço porque a escola nacional se tornou dependente dos interesses norte-americanos, em razão dos acordos MEC-Usaid.

E a proposta de profissionalização não surtiu efeito, pois os cursos profissionalizantes não deram conta de preparar os jovens para o mercado de trabalho. Seu efeito foi o de, por algum tempo, diminuir a demanda por vagas nas portas das universidades.

Com o processo de abertura e redemocratização, a partir de meados da década de 1980, o sistema escolar se reorganizou e em 1996 foi publicada uma nova LDB, a qual rege o sistema escolar brasileiro, na atualidade.

O artigo 205 da Constituição Federal em seu parágrafo único diz que: A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

O ensino no Brasil vem passando por várias transformações durante todos estes anos, desde a época dos jesuítas até a atualidade, e cada acontecimento o influencia diretamente. A doença trouxe consequências para o nosso sistema educacional, mas ajudou a entender novamente que a educação é muito importante para todo o cidadão e que avanços são importantes e que temos agora a oportunidade de arrumar muitas coisas que a tempo tínhamos deixado de implementar.

As relações sociais foram modificadas e uma nova conduta social emergiu, modificando os comportamentos, as formas de aprendizagem e as relações interpessoais e isso refletiu nas estratégias de ensino. Diante desta situação surge a Pedagogia da Pandemia, termo que está relacionado à forma como a educação se organiza, a partir deste contexto pandêmico. (BARRETO e ROCHA,2020).

Aulas Remotas.

No Brasil todos os serviços foram reduzidos, profissionais começaram a trabalhar em home office, e a pandemia afetou um dos pilares da sociedade: a educação. As escolas e faculdades foram fechadas, alunos e professores ficaram em casa sem poder ter contato. Em meados de março de 2020 o ministro da educação autorizou a suspensão das aulas presenciais e autorizou o ensino remoto, e não foram exigidos os 200 dias letivos que sempre foi obrigatório.

A medida afetou 3,5 milhões de crianças e adolescentes da rede estadual e 2,3 milhões de alunos da rede particular, sem contar os estudantes das redes municipais. São Paulo foi o primeiro Estado a ser arrastado para dentro da crise sanitária e o fechamento das instituições de ensino afetou milhares de famílias.

Os professores das escolas particulares já tinham um contato maior com a tecnologia, a questão de apresentar trabalhos on-line, eles têm um contato maior com todos estes recursos e conseqüentemente os alunos das escolas particulares também. Já na educação pública temos uma defasagem muito grande de tecnologia, os professores não lidam com a tecnologia no dia a dia, todos os dias os professores estão com o giz e o apagador na mão passando conteúdo, os alunos com caderno e caneta na mão anotando todas as informações.

Com a elevação tecnológica mundial em diversos contextos sociais, o espaço escolar passou a adotar os recursos tecnológicos como estratégia didática muito antes da pandemia emergente. Assim muitas barreiras foram rompidas entre o ensino físico e virtual, criando uma nova linguagem, a educação híbrida (BACICH e MORAN,2019).

Com o início das aulas por ensino remoto os professores começaram a ministrar as aulas através de ferramentas online, porém os professores na sua maioria não dispuseram de um treinamento e precisaram testar as ferramentas ministrando as aulas, pode-se dizer que eles tiveram que “trocar a roda do carro com o carro andando”, e os alunos também se adaptaram rapidamente as metodologias para não ficar sem conteúdo.

Relação e diferença entre o ensino híbrido, ensino remoto e o ead.

A educação híbrida está relacionada ao ideal de que professores e alunos possam aprender em tempos e locais diferentes, algo já utilizado como método na educação a distância. (BACICHI,2016; SOUSA,2018; SOARES e CESÁRIO,2019).

No Ensino Híbrido a responsabilidade da aprendizagem passa a ser do estudante, que deve assumir uma postura mais participativa e de protagonista, desenvolvendo projetos, resolvendo problemas, criando oportunidades para a construção de seu próprio conhecimento. Assim, o docente tem a função de mediador, de consultor do estudante que busca aprender. (VALENTE,2015).

O ensino híbrido tem parte de alunos no presencial e parte deles online, muitas escolas optaram por esta modalidade tendo por exemplo 30% dos alunos presenciais e 70% online e ambos têm o mesmo conteúdo ao mesmo tempo tudo que os alunos que estão presenciais estão tendo os alunos que estão online também estão.

O ensino remoto é onde se tem o aprendizado 100% online porém em tempo atual e com o acompanhamento dos professores, que permitem por meio de aplicativos transmitir a aula e interação entre discentes e docentes. As matérias são passadas normalmente, atividades, provas, trabalhos, tudo segue normalmente.

É possível adotar aplicativos e serviços abertos e genéricos de comunicação e interação, como Zoom, Skype e Google Hangout – embora existam soluções específicas de salas de aulas virtuais, como é o caso do Google Classroom, que, além das transmissões ao vivo, permite a disponibilização de gravações e atividades complementares.

Assim, o ensino remoto surge como uma alternativa para momentos emergenciais como o que vivemos, pois viabiliza a continuidade das atividades pedagógicas pela internet, para amenizar os impactos na aprendizagem das crianças e jovens enquanto precisam ficar afastados da escola.

O Ensino remoto utilizado atualmente em caráter emergencial no Brasil assemelha-se a EAD apenas no que se refere a uma educação mediada pela tecnologia. Mas os princípios seguem sendo os mesmos da educação presencial (Costa, 2020)

O ensino a distância (EAD) , é uma modalidade de ensino que possui uma estrutura política e didática-pedagógica completa, engloba conteúdos e atividades para cada disciplina, de acordo com objetivos e características dos conhecimentos e das habilidades gerais, específicas e sócio emocionais orientadas pelos órgãos

diretivos da Educação no país, como é o caso da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Essa modalidade é pensada e projetada para oferecer todo o suporte necessário de atendimento ao processo de aprendizagem, como vídeo aulas, tutores com disponibilidade em horários flexíveis, fóruns de discussão, atividades em formatos variados, ambiente virtual de aprendizado e outros recursos tecnológicos que favoreçam o ensino a distância mesmo a médio e longo prazo.

Devido a essas características, o EAD demanda uma plataforma operacional mais robusta, que suporte acessos simultâneos de muitos alunos e educadores, garantindo acesso aos conteúdos de maneira ininterrupta e prática.

Com isso notamos a diferença entre as três modalidades que vimos durante a pandemia, lembrando que o ensino híbrido e o ensino remoto são usados em questões de emergências, quando não se pode ir presencial para escola. Já o ensino a distância é uma modalidade de ensino e tem vários cursos que são totalmente EAD. Conforme a pandemia ia se modificando os níveis de transmissão as escolas iam ajustando qual modalidade usaria se o sistema híbrido o ensino remoto, usando o que melhor se adequa a atual fase da pandemia.

Tecnologia e educação.

Os avanços na tecnologia da informação digital possibilitaram a criação de ferramentas que podem ser utilizadas pelos professores em sala de aula, o que permite grande acesso a informações e recursos do aluno, o que facilita o processo educacional mais dinâmico, eficiente e inovador.

A verdadeira readaptação da classe virtual para a classe presencial trouxe mudanças além da linguagem, mas como mudou a relação em termos de atenção que era comumente usado.

Estudantes e professores tornam-se desincorporados nas escolas virtuais. Suas presenças precisam ser recuperadas por meio de novas linguagens, que os representem e os identifiquem para todos os demais. Linguagens que harmonizem as propostas disciplinares reincorporem virtualmente seus autores e criem um clima de comunicação, sintonia e agregação entre os participantes de um mesmo curso (KENSKI, 2004 *apud* CORDEIRO, 2020).

Além de utilizar diversos recursos, muitos professores se depararam com dificuldade de acesso, pois muitas famílias não têm escolha a não ser um telefone com um aplicativo de mensagens instantâneas.

A criatividade do professor é indescritível em termos de criação de recursos ao se adaptar a uma nova realidade, criar video aulas para os alunos acessarem de forma assíncrona além das aulas por videoconferência, também é possível realizar atividades síncronas como em sala de aula. Uma verdadeira revolução educacional sobre o quanto a tecnologia mostra eficiência e como as pessoas precisam estar aptas para viabilizar esse avanço tecnológico.

Não se trata aqui de utilizar as tecnologias a qualquer custo, mas sim de acompanhar consciente e deliberadamente uma mudança de civilização que questiona profundamente as formas institucionais, as mentalidades e a cultura dos sistemas educacionais tradicionais e, sobretudo, os papéis de professor e de aluno (LÉVY, 2005).

Professores com pouca ou nenhuma exposição à tecnologia precisavam começar planejar aulas mediadas através da tela ,com seus coordenadores instrucionais enquanto eles descobriram as capacidades das ferramentas técnicas. Com as aulas remotas, surgem novos desafios não comumente vistos em aulas presenciais, como problemas de conexão e engajamento de alunos à distância.

Os professores mais uma vez se reinventaram, pois apesar das dificuldades que muitos enfrentaram em usar a tecnologia eles buscaram aprender o que não sabiam visando ter condições de ministrar uma aula com qualidade.

Os professores estão preocupados com questões mais técnicas, como, aulas online, vídeos gravados e como os alunos podem acessar esses materiais sem ter acesso a Tecnologia em casa, o maior foco é no envolvimento e dos envolvimento dos alunos.

Nesse sentido, o professor deverá atuar como um mediador dessas tecnologias, e, assim, de forma constante, precisa se aperfeiçoar frente à essas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) para que mudanças positivas sejam notadas em sua atuação, ou seja, no exercício do ensino (GONÇALVES et al, 2018; ALMEIDA; MOLL, 2018; FREITAS et al, 2017; CAMILLO; MEDEIROS, 2018; PEREIRA, 2019 apud SANTO,2020).

Ampliam-se, dessa forma, as diversas possibilidades de expressão bem como de autonomia, pois esses discentes conseguirão realizar atividades fora da sala de aula. Esse processo faz com que a busca pelo conhecimento seja algo frequente. É uma estratégia que desperta a curiosidade e aproxima os pais e/ou responsáveis de

seus filhos e os professores dos seus alunos. Esses alunos, por sua vez, perceberão que os tablets, smartphones, notebooks, computadores, câmeras digitais bem como as mídias sociais e outros aparatos tecnológicos possibilitam experiências diversas além do prazer (PEIXOTO; ARAÚJO, 2012; PINTO, 2004)

Letramento digital e formação

Com o advento do computador e da Internet, estudiosos no campo linguístico devem levar em consideração que estamos tratando de uma linguagem que se transforma de maneira ainda mais rápida do que nos processos de evolução linguística evidenciados em outros contextos. Monteiro (2004, p. 108) advoga que “essa lógica da linguagem e da organização do conhecimento, formulada e baseada na linguagem verbal escrita, parece estar em crise quando se admite que há, no ciberespaço, uma desmaterialização das formas simbólicas”. Em outras palavras, o meio digital e virtual apresenta peculiaridades que nos alertam para a impossibilidade de “encapsular” a linguagem. Não há como colocar a linguagem em um sistema fechado e esperar que elementos externos, como o ciberespaço, não influenciam sua evolução.

Conceito de letramento digital

Coscarelli e Ribeiro (2005, p. 9) denomina letramento digital a “ampliação do leque de possibilidades de contato com a escrita também em ambiente digital (tanto para ler quanto para escrever)”. Soares (2002, p. 151) o define como “um certo estado ou condição que adquirem os que se apropriam da nova tecnologia digital e exercem práticas de leitura e de escrita na tela, diferente do estado ou condição do letramento dos que exercem práticas de leitura e escrita no papel”.

A complexidade de se definir letramento digital se faz relevante, primeiramente pela falta de um termo academicamente validado, pois existem variações como, letramento eletrônico, letramento tecnológico, competência tecnológica, dentre outros. Além disso, a literatura relacionada ao termo varia entre aspectos técnicos (cf. Bruce; Peyton, 1999) e significados cognitivos, psicológicos ou sociológicos (cf. Gilster, 1997).

Tratar da formação docente para o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), não significa tornar o professor um especialista em informática. O que se busca, é criar condições para que o docente se aproprie, dentro das suas

competências do ensino, a utilização gradativa de recursos informatizados, para que sendo capacitado possa utilizar os recursos na educação tendo a tecnologia como aliada no processo educacional (FRÓES,1999).

Como explica Wagner (2010), a inclusão digital não significa apenas ter acesso ao computador e à internet. Expressa a capacidade de saber utilizar esses recursos para atividades variadas, relacionadas ao exercício da cidadania. É indicado três níveis de utilização das TICs. No primeiro, a internet permite a comunicação entre as pessoas, a exemplo das redes sociais e e-mails. No segundo, a internet viabiliza a obtenção de informações e a utilização de serviços de interesse público e pessoal. No terceiro, permite a geração e a disponibilização de conteúdo, como a geração de multimídias, criação de páginas, blogs etc.

Souza (2007), apoiada na definição do relatório Digital Transformation, assinala que o letramento digital pode ser conceituado em duas dimensões. Em uma visão mais restrita, expressa o uso das tecnologias, ferramentas de comunicação e redes sociais para acessar, interagir, gerenciar, integrar, avaliar e criar conteúdo online. Em uma visão mais ampla, o conceito de letramento digital deve também incluir o conhecimento crítico sobre o uso das ferramentas digitais, pois segundo Gilster (1997), citado por Souza (2007), os recursos tecnológicos disponíveis no mundo digital estão relacionados a aprender a lidar com ideias, não com a memorização mecânica de comandos. Reis, Nantes e Maciel (2018), o letramento digital, em uma perspectiva crítica e plural, só será possível se o isolamento da prática docente for rompido, tornando-se uma política educacional contemplada nos documentos oficiais, no currículo pedagógico da escola e na proposta didática desenvolvida pelos professores. Assim, é fundamental que os sistemas de ensino e os docentes saibam planejar e dirigir atividades que envolvam o uso das tecnologias digitais, de forma crítica, criativa e contínua, pois, no contexto de desenvolvimento tecnológico atual, cada momento é uma nova experiência, nova aprendizagem, nova prática de letramento que um dia significa e, no outro, (re)significa.

A pandemia trouxe os recursos e ferramentas digitais para mais próximos das rotinas pedagógicas das escolas, o que não quer dizer que os docentes, apesar de todos os esforços pessoais e financeiros, tenham alcançado um nível elevado de letramento digital. A falta de uma política de formação para o ensino remoto, na

prática, deixou para cada docente as decisões sobre que tecnologias adotar ou não. Assim, as aprendizagens docentes ocorreram, muitas vezes, de forma não planejada e não coordenada, invadindo o cotidiano dos professores, ocasionando uma diversidade de sentimentos como angústia e dúvidas sobre suas competências. Igualmente mobilizaram a capacidade de superação de muitos educadores para responder, nesse contexto de incertezas, aos desafios de ensinar.

A adesão dos professores (e de escolas e instituições educativas) aos pacotes das grandes empresas de tecnologias, como Google Microsoft, gerou a ampliação da força econômica e política desse tipo de mercado no campo educacional, podendo ser enquadrada como um exemplo do conceito de mercantilização das relações educativas,

Considerações

Pode se observar que a educação passou por transformação com a pandemia da Covid-19, exigindo o uso de tecnologia digital que adentrou em todo o sistema educacional, e, com isso, foi exposta a defasagem que existe da utilização da tecnologia digital na sala de aula, além de a falta de capacitação dos professores para utilizar essas ferramentas.

As relações sociais foram modificadas e uma nova conduta social emergiu, modificando os comportamentos, as formas de aprendizagem e as relações interpessoais e isso refletiu nas estratégias de ensino; por conseguinte as aulas remotas foram essenciais. O contato entre professor e estudante foi afetado, a tela do computador foi a lousa, o docente precisou fazer da sua casa a escola para poder ensinar, e as dificuldades não foram somente em sentido do ensino, a parte tecnológica afetou muitos, pois muitos não tinha um computador, outros não tinha uma internet que fosse boa para poder assistir aulas, muitas vezes a conexão cai e o professor precisava manter a atenção dos alunos para não perder o foco.

Os professores precisaram se reinventar, foi necessário usar a tecnologia mesmo sem saber como funcionava. Não se teve um momento de aprendizado antes, e isto despertou um olhar para como é importante os docentes estarem capacitados, treinados, para utilizar as ferramentas digitais, pois depois da pandemia a tecnologia continua presente na educação e continuará presente, e de suma importância que os docentes entendem a linguagem da internet para poder aplicar dentro de sala de aula.

Apesar de ainda estarmos convivendo com uma pandemia, já se começa a pensar como será depois, o que realmente vai mudar, e a pergunta que se faz é: será que a educação será a mesma depois da pandemia? Com toda certeza não. Tivemos uma grande transformação em nosso sistema educacional, assim como um vendaval leva as telhas de uma casa que estão soltas e deixa intactas as que estão bem firmes assim foi com a educação, o que realmente é importante ficou e as defasagens que há no sistema foram expostas.

Todos tiveram a oportunidade de aprender e se aperfeiçoar durante este momento pandêmico e a partir de agora é necessário que se continuem usando as ferramentas mesmo após o ensino presencial ser liberado, uma nova forma de ensinar está disponível, com ajuda de novos instrumentos consegue se ter uma aula mais clara mais flexível com mais dinâmica.

Os professores conseguem se organizar melhor, o trabalho se torna mais fácil, pois se pode passar um exercício, uma prova e conseguir corrigir mais rapidamente, consegue produzir aulas mais visuais, algo importante para que os alunos se interessem mais pelo que está lhe sendo apresentado.

Com tudo isso pode afirmar que a educação passou por uma transformação e que a tecnologia que tem sido grande aliada neste momento deve continuar, assim pode se ter uma educação mais atrativa, mais eficiente e proporcionar grandes resultados, formando assim grandes cidadãos.

Referências

ALMEIDA, M. E. B. de. **Tecnologia e educação a distância**: abordagens e contribuições dos ambientes digitais e interativos de aprendizagem. In: Reunião Anual da Anped, v. 26, 2003.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. Filosofia da Educação. 2ª Ed. rev. e ampl. São Paulo: Moderna, 1996

CAMILLO, C. M; MEDEIROS, L. M. **Educação do campo e suas práticas educativas**: a tecnologia em prol da formação de professores. In: Simpósio de Tecnologias e Educação a Distância no Ensino Superior, 2018.

CORRÊA, J. N. P.; BRANDEMBERG, J. C. **Tecnologias digitais da informação e comunicação no ensino de matemática em tempos de pandemia**: desafios e

possibilidades. Boletim Cearense de Educação e História da Matemática, v. 8, n. 22, p. 34–54, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/BOCEHM/article/view/4176>. Acesso em: 26 jun. 2021.

Claúdio Lopes de Freitas. **Práticas e formações de professores de matemática no ensino remoto**: letramento digital como desafio no pós-pandemia <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/reamec/article/view/12985/10391> Acessado em 10/11/2021.

FREITAS, E. F. V. et al. **A tecnologia na educação**. In: III Seminário Científico da FACIG, 2017.

GONÇALVES, J. R. et al. **A evolução da tecnologia na educação**. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, v. 10, n. 37, p. 21-34, 2019.

KENSKI, Vani. M. Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2011

MARQUES, P. P. M.; ESQUINCALHA, A. C. **Desafios de se ensinar matemática remotamente**: os impactos da pandemia Covid-19 na rotina de professores. IX Seminário de Pesquisa em Educação Matemática do Rio de Janeiro–Edição Virtual, 2020. Disponível em: <http://eventos.sbem.com.br/index.php/spem-rj/ix-spem-rj/paper/view/1399/1167>. Acessado em 11/12/2021.

MORAN, José. **Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda**. In: BACICH, Lilian., MORAN, José. (Org). Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. [recurso eletrônico]. – Porto Alegre: Penso, 2018.

MOTA, R. **Em meio à pandemia, Google vê aumento nas buscas e crescimento de 13%**. Olhar Digital. [S.L.].29 de abr. de 2020. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2020/04/29/coronavirus/em-meio-a-pandemia-google-ve-aumento-nas-buscas-e-crescimento-de-13/>. Acessado em 11/12/2021.

PEIXOTO, J; ARAÚJO, C. H. dos. S. **Tecnologia e educação**: algumas considerações sobre o discurso pedagógico contemporâneo. Educ. Soc, v. 33, n. 118, p. 253-268, 2012.

PEREIRA, P. V. A. **O uso da tecnologia na educação infantil**: contribuições e implicações pedagógicas. Trabalho de Conclusão de Curso em Mídias na Educação – Universidade Federal de São João Del-Rei. São Paulo, 2019.

PINTO, A. M. **As novas tecnologias e a educação**. Anped Sul, v. 6, p. 1-7, 2004.

Revista REAMEC -Rede Amazônica de Educação em Ciências e Matemática, v. 10, n. 1, e22012, janeiro-abril, 2022. REIS, M. A. dos; NANTES, E. A. S.; MACIEL, C. M. L. A. **Letramento Digital**: uma investigação da teoria à prática docente dos professores do Estado de Mato Grosso. Revista Prática Docente, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 249-262, 2018. Disponível em: <http://periodicos.cfs.ifmt.edu.br/periodicos/index.php/rpd/article/view/88>. Acesso em: 18 jul. 2021.

SANTO, Sandra. A.C.E. **O uso da tecnologia na educação**: perspectivas e entraves. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/uso-da-tecnologia>. Acessado em 10/01/2022.

SOARES, M. B. **Novas práticas de leitura e escrita**: letramento na cibercultura. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/zG4cBvLkSZfcZnXfZGLzsXb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 23 jul. 2021.

SOARES, Magda. Novas práticas de leitura e escrita: letramento na cibercultura. In: Educação e Sociedade, vol. 23, Campinas: n. 81, dez, 2008, p. 143-160.

SOUZA, V. V. S. **Letramento digital e formação de professores**. Revista Língua Escrita, n. 2, p. 55-69, dez. 2007. ISSN 1981-6847. Disponível em: <https://www.ceale.fae.ufmg.br/pages/view/lingua-escrita-n-2.html>. Acessado em 10/01/2022

WAGNER, F. R. **Habilidade e Inclusão Digital –O papel das escolas.Comitê Gestor da Internet no Brasil** (CGI.br). Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil 2009. São Paulo, 2010, p. 47-51. Disponível em: <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic-2009.pdf>. Acessado em 09/02/2022.

BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE MARKETING DIGITAL DURANTE PANDEMIA DE COVID-19

Santos, Cecília Amador dos
Costa, Pedro Rachid da

RESUMO

Com a chegada da pandemia da COVID-19 em 2020, a relação entre consumidor e empresa mudou muito, as organizações, comércio, serviço e indústria sentiram a necessidade ou até mesmo a obrigação de se reinventarem para continuarem no mercado de trabalho. Devido a necessidade do isolamento social muitas organizações precisam mudar sua forma de trabalho migrando para o *home Office*, e com isso o contato físico com o consumidor diminuiu interferindo na relação entre empresa e cliente, ocasionando diversos problemas para as organizações como um grande declínio no departamento de vendas, pois muitas empresas não estavam preparadas para este momento em que vivemos até hoje. Diante desse cenário, aumentam as buscas pelo setor de marketing e o que antes era visto por muitos como um gasto, hoje é um investimento: o marketing digital. Este estudo tem como objetivo aprimorar o conhecimento sobre o marketing digital e entender como esta ferramenta funciona e auxilia no sucesso das empresas, pois era um mundo pouco conhecido no âmbito comercial, mas cheio de oportunidades. Devido ao seu alto potencial se tornou imprescindível para alavancar os negócios.

Palavras-chave: marketing digital; consumidor; COVID-19; redes sociais; mídias sociais.

INTRODUÇÃO

A pandemia trouxe um grande aumento para o mercado eletrônico, por conta das medidas de proteção contra a COVID-19, as compras online se transformam na melhor e mais segura opção para fazer compras. Mais de 10 milhões de brasileiros compraram pela primeira vez na internet durante a pandemia e quem já tinha o costume começou a comprar produtos diferentes (G1 GLOBO.COM, 2021).

Dessa forma, pode-se perceber uma nova de realidade e fortalecimento positivo do poder das compras feitas online, o que se torna obrigatório para as empresas implementarem a estratégia e marketing. De acordo com a declaração de Alejandro Vásquez, co-fundador e diretor comercial da plataforma Nuvemshop

(2021), o e-commerce que era representado por 5% do varejo do Brasil passou para 10%, número que retrata uma aceleração histórica. Deste modo fica visível a grande mudança, também, no contexto relacionado ao comportamento do consumidor.

Com o comércio eletrônico durante a pandemia, notou-se que a grande parte das lojas passou a se adaptar, portando suas vendas e todos os empenhos de divulgações para plataformas online como: *Facebook, Instagram, WhatsApp* entre outras ferramentas para atrair seus clientes, e por esse motivo foi um ramo que evoluiu bastante durante a pandemia. O trabalho tem a

finalidade de identificar a importância do marketing digital para as empresas durante a pandemia, destacar a boa contribuição que o marketing digital traz para o ambiente organizacional, e sua colaboração positiva para um bom desenvolvimento da empresa; mostrar quais são as técnicas e ferramentas utilizadas pelo marketing digital para auxiliar nas vendas que é algo indispensável para o crescimento da empresa; enfatizar o quão importante é a implementação desta ferramenta nas empresas para divulgação dos produtos, atrair e fidelizar os clientes e consequentemente se destacar no mercado.

CAPÍTULO 1 - MARKETING DIGITAL

O marketing digital é a divulgação de produtos ou marcas pelo ambiente de mídias digitais. Ele é a forma mais atual em que as pessoas ou empresas se comunicam com o seu público-alvo de maneira direta, personalizada e no momento oportuno. Para que isso aconteça, são utilizados canais digitais como: blogs, sites, motores de busca, mídias sociais, e-mail e outros.

Segundo Philip Kotler (2006), o processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas satisfazem desejos e necessidades com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Marketing digital trabalha com estratégias digitais, que vão muito além do que ficar o dia inteiro nas redes sociais.

O significado de marketing digital se resume no conceito como o conjunto de estratégias utilizadas para prospectar, atrair e converter clientes no ambiente digital. Porém, diferente do marketing tradicional, o digital tem a tecnologia como grande facilidade. Assim, conseguindo atingir a todos os objetivos eficientemente, fazendo

uso dos diversos canais da internet como: e-mails marketing, redes sociais, sites, blog.

O profissional de marketing também precisa entender sobre vendas! É necessário entender sobre pessoas. Isso porque o marketing na Internet é uma via de mão dupla: as marcas estão o tempo todo em contato com os clientes, recebendo feedbacks positivos ou negativos. Sendo assim, conhecer a persona e saber como se relacionar com ela é fundamental.

O marketing digital funciona através da empresa que cria uma ação específica e tem o *feedback* dos consumidores em tempo real, podendo ser usado como termômetro para medir como será a aceitação de determinado conteúdo. Para medir a mensuração dos resultados das estratégias adotadas em âmbito digital também é muito mais fácil e preciso. É possível, inclusive, ajustar determinadas ações durante a sua execução, se você perceber que os resultados não estão atendendo a expectativa, basta adotar novos rumos.

Hoje, felizmente, o acesso a esse tipo de serviço e estratégias está cada vez mais fácil, e até os pequenos empreendedores podem trabalhar com estratégias de marketing digital. Trabalhar com estratégias online costumava ser um privilégio de empresas mais atentas e que realmente podiam fazer grandes investimentos, principalmente na criação de um bom site.

O papel do marketing digital para uma empresa é que não importa de qual ramo ela é, o seu tamanho e nem se o orçamento é limitado. Se você tiver um bom posicionamento na Internet e usar as ferramentas certas, é possível conseguir várias vantagens como: educar e aumentar o mercado do negócio, entender melhor o seu público e gerar oportunidades de venda.

Existem conceitos-chaves no Marketing digital, são eles:

- **Persona:** São perfis imaginários do cliente ideal para seu negócio. Ela se baseia em dados reais sobre comportamentos e características dos consumidores.
- **Lead:** É o segmento de captar informações de contato com o cliente como: Telefone, email através de um anúncio que o cliente tem interesse.
- **Funil de vendas:** São etapas utilizadas para atrair a pessoa até ela efetuar efetivamente a compra.
- **CRM (Customer Relationship Management):** É um software responsável pela gestão eficaz do relacionamento de uma empresa com os seus potenciais e atuais clientes.

- **Landing Page:** São as páginas de capturas de leads, 100% focadas em conversão.
- **SEO (Search Engine Optimization):** São as ações que contribuem para melhorar o potencial de ranqueamento de suas páginas e conteúdo, ajudando você a cumprir os principais pré-requisitos exigidos pelas plataformas de pesquisa.
- **CMS (Content Management System):** Ferramenta que possibilita a produção, edição e publicação de conteúdos no ambiente online sem a necessidade de conhecimentos técnicos em programação.
- **CTA (Calls to Action):** São os botões ou chamadas que direcionam a ação que os seus usuários devem cumprir ao visitar uma página, para que continuem no fluxo do seu funil de vendas e cheguem ao momento de compra preparado para o consumo. Por isso, entender essas ferramentas e conceitos chaves é difícil para a empresa não ter um bom resultado nesse meio.

1.1 Marketing digital vantagens e desvantagens

Com as inúmeras possibilidades de acesso online, a maioria das empresas já usufruem no mínimo de algum site para a realização de pesquisa. O acesso à internet não é tão novo, mas, com o avanço da tecnologia ela tornou-se cada vez mais necessária na vida das pessoas, principalmente quando o assunto são negócios. Nesse âmbito, com a utilização do marketing digital é possível descobrir infinitas possibilidades de negócios, melhores maneiras de interações entre clientes e fornecedores.

“Não somente, tornando a compra e divulgação dos produtos mais cômodo para o cliente, já que o mesmo não irá precisar se deslocar para a realização da compra (ALVES JÚNIOR; DAOLIO, 2017)”.

A prioridade que o Marketing digital oferece neste meio, é procurar cada vez mais prover um bom relacionamento e excelente comunicação entre empresa e consumidor através da internet.

Segundo (GOMES; REIS, 2016), diz que, por esses e outros motivos, entender

os pontos positivos e negativos de determinada demanda administrativa, possibilita que a empresa de um modo mais simples e eficiente trabalhe com seu produto. Na situação do marketing digital, o mais importante no momento é reconhecer se o que está prevalecendo são as vantagens ou desvantagens da técnica aplicada sobre a ferramenta online.

“Neste ambiente podemos descobrir várias vantagens para uma empresa, de maneira a proporcionar facilidades e maiores lucros, bem como aumento do número de clientes, por exemplo. Inclusive, é de suma importância distinguir cada resultado obtido em campanhas, para que dessa maneira, o alcance de metas torne-se mais eficaz, principalmente nos dias atuais (ALVES JÚNIOR; DAOLIO, 2017)”.

Além disso, o marketing digital possui baixo custo e proporciona para a empresa a chance de desenvolver um programa que garante mais profissionalismo ao site e mídias sociais da marca e apresenta resultados satisfatórios pouco tempo depois do início do desenvolvimento do projeto. As vantagens sobre a utilização do marketing digital são inúmeras, veja com a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Classificação das vantagens no marketing

Maior possibilidade de acesso aos clientes.
Maior facilidade na divulgação de produtos e ofertas.
Facilidade de comunicação e maior resolutividade.
Melhorias ao atendimento ao cliente com os canais de comunicação.
Baixo custo em investimentos publicitários.
Diminuição de tempo e esforço para realizações de vendas.
Melhor desenvolvimento para atingir metas nas vendas.
Resolutividade.

Fonte: (VERA, GOSLING, SHIGAKI, 2019)

As vantagens do marketing digital possibilitam a interação entre consumidor e empresa de forma prática e rápida entre o que se tem para oferecer e o desejo de comprar através de uma conexão em tempo real com inúmeros produtos e serviços facilitando nas pesquisas de preços e qualidades dos mesmos.

Segundo (BOSCHI; BARROS; SAUERBRONN, 2016), embora exista inúmeras vantagens já mencionadas sobre a ferramenta, a aquisição em táticas digitais por mínimas que sejam, também possui as suas desvantagens. As mais comuns estão relacionadas ao tradicional, ou seja, algumas empresas ainda adotam as táticas de materiais impressos e divulgação em rádios, por exemplo. Essas são técnicas que não estão presentes em meios digitais e dificultam um pouco o marketing na área.

O marketing digital também possui suas desvantagens, como todo e qualquer meio de comunicação. Veja a Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Classificação das desvantagens no marketing digital

Custo em manutenção de websites.
Tecnologias
Disponibilização de dados pessoais
Insegurança em cair em fraudes digitais
Fator de hábitos em compras presenciais

Fonte: (ALVES, JUNIOR, DAOLIO, 2017).

De acordo com (FERREIRA BATISTA; FERREIRA FIGUEIREDO, 2018) com a internet o marketing só tem a crescer e tornar os meios de varejo digitais mais dinâmicos, amplos e seguros. Desde que o marketing digital se tornou presente, a internet proporcionou aos clientes um vasto potencial em suporte, visto que os mesmos conseguem expor suas dúvidas, abranger toda a sua demanda e garantir

excelência em atendimento e em produtos. Desde então, as estratégias de marketing digital só crescem no mundo inteiro, e claro, todas as empresas devem sempre manter uma atenção especial para possíveis problemas no suporte que venham a acontecer, e sempre ficaram atentos ao quesito manutenção, evitando assim transtornos futuros.

As desvantagens existentes na realização da compra on-line ocorrem pela prática que alguns consumidores possuem de tocar, experimentar e ver a qualidade do produto. Muitas pessoas ainda não se sentem confiáveis de comprar algo na internet e cair em golpe, pois infelizmente acontece esse tipo de situação.

CAPÍTULO 2 - IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19

A pandemia trouxe uma nova forma de viver. Assim que o afastamento social se fez necessário, o universo virtual. O convívio social, as dinâmicas de trabalho e a forma de consumo ficaram muito mais online. E se as pessoas estão nas redes sociais, então, é lá também que as empresas irão encontrar os seus consumidores.

A ABComm - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, afirmou para a revista Exame que 150.000 novas lojas on-line foram criadas de março a julho, no Brasil (EXAME, 2020). Diante da importância das estratégias de marketing digital, é nítida a oportunidade de ter novos efeitos diante do atual símbolo mercadológico.

A Figura 1, abaixo, ilustra essas informações:

Figura 1 - E-commerce Brasileiro no 1º Semestre de 2020.



Fonte: EXAME, 2020.

Segundo (ROCK CONTENT, 2018), quando se fala de consumidores presentes nas diversas plataformas online, se lida com o já reconhecido "consumidor 4.0", que se identifica dos demais consumidores pela ligação e grande interação com a tecnologia. Além de exigir personalidade, proximidade de valores e alinhamento ao pensamento, o consumidor 4.0 tem uma demanda (agora) específica por uma comunicação e relação mais digitalizada.

Antes que se mostre um maravilhoso cenário para alavancar as vendas é preciso entender o grande potencial de insumos concorrentes surgindo. Por isso uma estratégia de marketing pode causar um diferencial para as empresas perante o cenário pandêmico onde a grande maioria migrou para as plataformas digitais. Sendo assim, é possível afirmar que hoje as redes sociais têm um efeito muito grande na vida da sociedade, e o consumo refletiu isso. Mais do que simplesmente ter um perfil nas redes sociais, as empresas precisam ter uma ação para atender esse novo nicho.

“Marketing de conteúdo significa selecionar e engajar um público específico e, diante disso, desenvolver uma rede de potenciais clientes criando

conteúdo relevante para eles. esse marketing também prevê a geração de valor para essas pessoas de modo a gerar uma percepção inovadora e assertiva de uma marca e/ou negócio, que irá originar mais negócios (REZ, 2017)".

Segundo (ROCK CONTENT, 2018), diz que, conseqüentemente, o Marketing de Conteúdo traz consigo o valor agregado. Trabalhar com os aspectos mais relevantes do produto ofertado, ou até mesmo o diferencial da marca das demais, carrega em si o reconhecimento da identidade da empresa. Assim, entende-se que nunca o valor agregado de um produto teve tanta importância como hoje. As pessoas buscam mais do que um objeto ou serviço: elas querem tudo que vem acompanhado dele.

A atração é uma figura importante na hora de planejar as estratégias do marketing de conteúdo, pois ele indicará se o potencial do consumidor irá permanecer ou irá buscar a oferta dos concorrentes. O consumidor 4.0 se preocupa em não ser tratado somente como mais um cliente/ número, leva em consideração todo o processo de atendimento, o que acarretará para a compra.

Através do marketing de conteúdo, mais um diferencial pode ser criado pelas organizações, a interatividade de acordo com a plataforma Rock Content (2018), o Marketing Interativo é uma estratégia que tem como finalidade encorajar a pessoa a interagir com a marca, gerando, assim, um cenário próprio para a sua atração, nutrição e conversão. Essa ferramenta faz com que o consumidor se sinta importante e valorizado pela empresa, trazendo maior confiança para a efetivação da compra, principalmente, se esta compra for feita neste tempo obscuro, com tanta insegurança trazida pela Pandemia Covid 19. Essa ferramenta faz com que o consumidor se sinta importante e valorizado pela empresa, levando maior confiança para a concretização da compra for feita no momento tão delicado e inseguro trazido pela pandemia covid 19. A promoção de ações desejando a interação e o engajamento do público com as marcas assertivas pode fazer com que o ganho do esforço adotado nas plataformas digitais seja bastante lucrativa e duradoura, mostrando a capacidade de inovação da marca e trazendo o marketing digital como uma poderosa ferramenta de "resistência e enfrentamento" de crise para as companhias e demais instituições que aplicam.

Deste modo, outro diferencial a ser praticado pelas empresas no cenário pandêmico é a presença multicanal, isso é estar exposto a diversas plataformas, a

fim de segurar a disseminação de informações a respeito das ações de venda da empresa, de acordo com Kawan Lopes, para a plataforma Nuvemshop (2021), pode ser declarada da seguinte forma:

“A estratégia de Marketing Multicanal consiste em uma série de práticas que visam a levar sua marca para diferentes canais. A ideia central é identificar quais redes o seu público-alvo possui presença marcada e, a partir daí, garantir que seus produtos e/ou serviços tenham visibilidade nesses ambientes (NUVEMSHOP, 2021)”.

Além disso, é importante também citar que essas estratégias (Marketing digital de conteúdo e multicanal) não indicam somente estar digitalmente no máximo de canais possíveis, mas sim, encontrar os canais certos, a fim de conquistar e reter novos e possíveis clientes. Por isto, diante de um novo cenário mundial, aparecem novas maneiras e é indispensável adaptação.

Implementar as plataformas com novas soluções para acompanhar e atender seus clientes que se tornam cada vez mais exigentes num negócio com grande potencial de crescimento.

2.1 A Influência da Pandemia da Covid-19 no Comportamento de Consumo

A pandemia da COVID-19 causou uma grande mudança cultural no mundo, o que resultou em um panorama de queda no consumo físico, sendo assim, muitas empresas migraram para o ambiente online em uma velocidade jamais vista.

“Os consumidores procuram uma forma segura para realizar suas compras necessárias e muitos apostaram nas compras on-line, para evitar aglomerações e interações. O e-commerce adquiriu força e se desenvolveu na pandemia, e foi considerada a forma de venda mais procurada, pois através desta modalidade, o consumidor consegue adquirir e receber o seu produto diretamente em sua casa (SEBRAE, 2020)”.

A conduta do consumidor também apresentou mudanças em relação às compras. Segundo a pesquisa realizada pela Nielsen (2020), os hábitos de compra dos brasileiros tiveram alterações, como a priorização de produtos essenciais de saúde que protegem do vírus, maior quantidade de compra de alimentos e produtos de saúde, e o aumento de compras online. O setor de *delivery* também obteve

fortalecimento e uma grande procura.

As mídias sociais foram primordiais para conquistar e fidelizar novos clientes durante a pandemia e conseguiram ampliar a comunicação com os clientes e receber *feedbacks* dos consumidores para integrar maior valor aos produtos ou serviços. Por isso, é essencial que as empresas procurem uma forma de deslocamento para os ambientes virtuais, já que a pandemia modificou os processos de consumo, causando maior amplitude do uso das tecnologias em diversos setores produtivos e segmentos de mercado.

CAPÍTULO 3 - INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO MERCADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Para Rocha (2019), as lojas de materiais de construção são negócios comerciais, direcionados para venda de materiais para pequenas reformas ou construção de casas, apês, prédios e outros estabelecimentos do setor da construção civil.

Segundo o Sebrae (2020), as lojas de materiais de construção simbolizam a terceira maior parte do varejo em número de empresas formado por quase 70 mil pequenas lojas em todo o país. A maioria das lojas de construção no Brasil são de empresas familiares, com até 20 colaboradores.

É um segmento caracterizado pela simplicidade e por poucos desenvolvimentos tecnológicos, tanto nos produtos comercializados quanto na forma e padrão de comercialização. A pandemia despertou grande incerteza nas análises de séries econômicas.

Segundo dados do IBGE (2020), a quantidade de vendas de materiais de construção no varejo teve alta de 10,8% no ano passado e a produção física da indústria recuou 4,5% no mesmo ano, em contrapartida o volume de serviço que teve mais impacto pela pandemia caiu 7,8%.

3.1 Redes sociais e mídias sociais

As mídias sociais vêm se ampliando incessantemente com o aumento do uso da internet, contribuindo com novos canais de comunicação entre consumidores e empresas. Assim, muitas empresas de e-commerce começaram a utilizar as mídias

sociais com o objetivo de obter o reconhecimento da marca.

Segundo KALPAN et al. (2010), afirma que as mídias sociais são grupos de aplicativos no ambiente digital, realizados a partir de elementos tecnológicos da web que criam interconexões, promovendo uma interação de conteúdos pelos usuários.

Dessa forma, o principal objetivo das mídias sociais é produzir, divulgar e compartilhar conteúdos, que permitam uma relação com o público.

“As redes sociais estão presentes na sociedade desde que o homem pré-histórico se reunia em comunidades para se relacionar em busca de um objetivo em comum. Pode-se definir como estruturas sociais, formadas por um grupo de pessoas e organizações que se relacionam, por conta de afinidade ou algo em comum (GOMES et al., 2016)”.

Para Las Casas (2014), redes sociais são como grupos de pessoas ou empresas que estão integradas com outras pessoas dentro da internet, trocando opiniões, se relacionando e criando valores. Em relação às organizações, as redes sociais possibilitam às instituições estabelecerem um canal de interação com o seu público-alvo.

“Pode-se dizer que as redes sociais são grupos dentro das mídias sociais, onde pessoas, através de mídias, criam redes que podem interagir umas com as outras, porém, estão expostos a uma grande demanda de conteúdo a todo momento (SULZ, 2020)”.

Com a evolução da internet, foram criadas novas mídias sociais, como Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, LinkedIn e WhatsApp. Essas mídias junto com as redes sociais ampliam o escopo da comunicação e da atuação de seus usuários no ambiente do consumo.

Em seguida, uma breve explicação sobre mídias sociais e suas principais estratégias:

- **Facebook:** possui mais de 2 bilhões de acessos dos usuários mensalmente, que o utilizam para interagir com família e amigos. Além de que, muitas empresas utilizam o Facebook para divulgar os seus produtos e serviços (NASCIMENTO et al., 2013).
- **Instagram:** é uma mídia social onde o usuário cria o seu perfil com o intuito de postar fotos, vídeos e mostrar o seu cotidiano. Sendo assim, as organizações promovem essa ferramenta para conseguir divulgar sua marca (GRANDINETTI,

29

2012)

- **Youtube:** é um site de mídia social que permite uma interação através de vídeos, fornece um cadastro para criar um canal e possibilita postagens de conteúdos de todos os tipos. (CAMPOS E FARIA, 2018).
- **Twitter:** é uma ferramenta de interação entre as pessoas e possui aproximadamente 500 milhões de usuários no mundo. Segundo Comm (2009), o Twitter possui uma forma de informações mais enxuta e objetiva, normalmente é utilizada para publicar novidades sobre diversos assuntos e é atualizada em tempo real.
- **LinkedIn:** O principal objetivo desta plataforma é que os usuários compartilhem suas experiências profissionais e acadêmicas, são interações com conteúdo mais sérios, portanto, é considerada uma comunicação mais formal (GOMES et al., 2016).
- **WhatsApp:** é um aplicativo que propõe agilidade na comunicação, as pessoas podem trocar mensagens em qualquer hora e qualquer lugar que tenha acesso a internet (CAMPOS E FARIA, 2018).

Segundo SILVA et al. (2016), o aumento do uso dessas mídias sociais também trouxe uma forma nova dos consumidores acompanharem relatos sobre produtos. Essa interação entre as pessoas possibilitou uma nova profissão no meio digital, conhecida como influenciador digital. Dessa forma, essas “personalidades digitais são capazes de influenciar as pessoas a escolherem um determinado produto apenas apresentando para os seus seguidores nas mídias sociais, norteados grande parte do seu público a tomar uma decisão de compra”.

Essas mídias sociais foram imprescindíveis para as empresas no período da pandemia, pois passaram a ser um território criativo e especialistas no auxílio de conhecimento gerando autoridade e posicionamento de marca.

3.2 As Empresas nas Redes Sociais e Mídias Sociais

O serviço das mídias sociais está cada vez mais em ascensão, dessa maneira, as empresas precisam utilizá-las para poder melhor analisar seu potencial comercial e o alcance de divulgação.

O número de clientes dentro das mídias e redes sociais está aumentando, portanto, essas técnicas são uma forma de criar comunicação com os clientes, pois ela tem sido uma das maiores atuações na decisão final da compra de um produto. Dessa maneira, quando um cliente estiver satisfeito com determinado produto, ele irá expor sua satisfação resultando em uma ação pontual para marca e, portanto, influenciando outros consumidores sobre o produto oferecido pela empresa.

Em pesquisa feita pela Social Media Trends em 2018, foram relatados que 94,4% das empresas estão presentes nas mídias sociais, 62% acreditam que as mídias sociais possuem uma grande importância para as empresas e 40,3% já estão presentes há mais de três anos nas mídias sociais. Além disso, também foram relatados os motivos que impulsionaram essas empresas a estarem nas redes sociais: 85,3% relata a grande visibilidade; 64,8%, a interação com o público; e os outros 13,6% citam a concorrência (CAMPOS E FARIA apud SOCIAL MEDIA TRENDS, 2018).

Segundo os dados informados é permitido observar que as mídias sociais podem trazer grandes ganhos para as organizações se utilizadas de forma correta e constante.

CAPÍTULO 4 - O CONSUMIDOR NO AMBIENTE DIGITAL E DECISÃO DE COMPRA

A internet proporcionou mudanças no setor industrial, no dia a dia dos consumidores e no modo de comunicação de ambos, conforme citado anteriormente. Conseqüentemente, a maneira de compra das pessoas também passou por mudanças.

Segundo TORRES (2009), assegura que atualmente, os brasileiros estão passando mais tempo navegando na internet do que assistindo televisão, e também começaram a realizar trocas de opiniões sobre produtos, marcas e empresas antes de efetuar qualquer compra. Portanto, os consumidores estão mais críticos ao adquirir um produto.

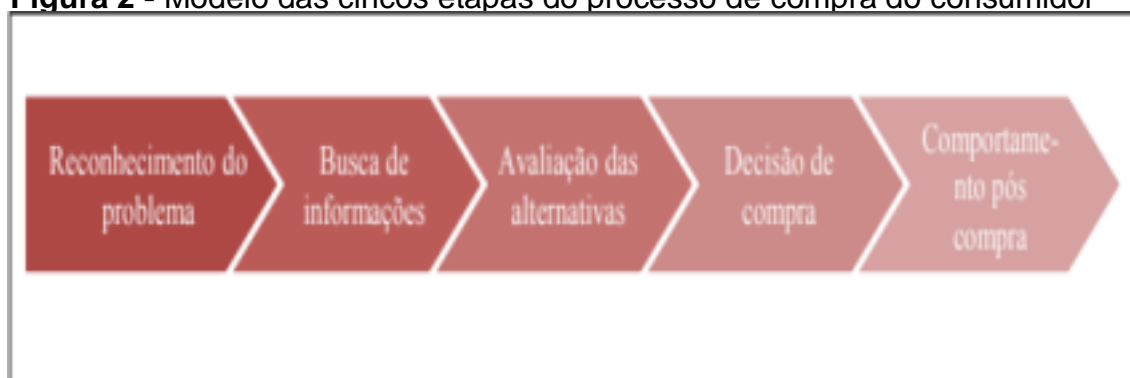
“No Brasil, são 126,9 milhões de pessoas que já utilizam a internet e isso equivale a 70% da população (G1, 2019). As mídias e redes sociais são os

que possuem uma maior influência na decisão de compra do consumidor, pois estas mídias já estão inseridas em seu cotidiano, como no caso do WhatsApp, Facebook, Twitter e Instagram. Portanto, além de serem redes interativas, as pessoas as utilizam para fazer pesquisas sobre marcas, produtos ou serviços que as mesmas oferecem (SAMPAIO E TAVARES, 2017)".

O consumidor digital quer se sentir no controle das suas decisões. Isso quer dizer que as empresas devem oferecer opções e ferramentas para que as pessoas gerenciem seus produtos ou sua tomada de decisão de maneira independente.

Segundo Kotler e Keller (2012), existe um processo de decisão de compra do consumidor.

Figura 2 - Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2012, p.179).

Com a essa imagem podemos perceber o quão importante é a implementação do marketing de relacionamento e aplicar as estratégias corretas para que esse o cliente se fidelize e sempre compre na sua empresa.

“Existem dois fatores importantes que influenciam as pessoas da “geração da internet” a alterar o seu comportamento de compra, um deles é o benefício da compra on-line em relação à distância, essencialmente para os consumidores de cidades e localidades distintas dos centros de distribuição, pois o preço dos produtos ou serviços no ambiente digital geralmente é reduzido em relação ao comércio físico (TOREZANI, 2008)”.

Portanto, as pessoas estão preferindo realizar suas compras pela internet por conta da disponibilidade de promoção dentro do âmbito digital e a facilidade de acesso ao produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse artigo podemos concluir que a pandemia da COVID-19 foi um divisor de águas para as empresas que investiram e souberam utilizar as inúmeras possibilidades do marketing digital. A mudança de comportamento no ramo dos negócios devido à necessidade do isolamento social impôs a implantação do *home Office* e impactou diretamente no comércio com a falta do contato físico pelos consumidores e nas prestações de serviços, obrigando as empresas a se reinventarem.

O marketing digital que já existia, ganhou maior espaço e alavancou na pandemia superando de um modo geral a crise que se submeteu a economia mundial e sua tendência é crescer cada vez mais no mundo atual dos negócios.

Essa ferramenta de negócios tem suas vantagens e desvantagens, a primeira é promover a comunicação direta entre a empresa e o consumidor com oferta infinita de produtos e serviços e a segunda é o costume do consumidor tradicional a tocar fisicamente no produto, verificar sua qualidade e de obter a certeza de não estar caindo em golpe.

Com a competitividade no mercado digital, as empresas se sentiram obrigadas a implementarem suas plataformas com novas soluções para alcançar os objetivos almejados, como aumento da lucratividade através do cumprimento das metas estabelecidas, facilitando a vida do usuário para obter maiores ganhos através do retorno de seus clientes.

Portanto, o objetivo do marketing digital é explorar e promover de forma progressiva uma boa interação no âmbito dos negócios entre empresa e consumidor através do espaço virtual.

REFERÊNCIAS

ALVES JÚNIOR, W; DAOLIO, R.P.G. Marketing na Internet – Vantagens e Desvantagens. **Rev. Gestão em Foco**. Vol. 01, no 09, 2017. BOSCHI, M.R;

BARROS, D.F; SAUERBRONN, J.F.R. A introdução da disciplina de marketing no

Brasil: “uma linguagem que nos une”. **Rev. Estudos organizacionais e sociedade**. Vol. 02, n. 08, 2016.

CAMPOS, P. H. et al. **Marketing Digital: A utilização de mídias sociais nas micro e pequenas empresas de Jaraguá-GO**. Trabalho de conclusão de curso. Faculdade Evangélica de Jaraguá. 2018.

CALIXTO, Lara; SCUDELER, Valéria C. A influência do marketing digital no e-commerce em Piracicaba-SP no período da pandemia da covid-19 (2020) **Bioenergia em revista: diálogos**, ano/vol. 11, n. 2, julho/dez. 2021. p.157- 177.

COMM, J. et al. **O poder do Twitter**. São Paulo: Gente, 2009. FERREIRA, J.B;

FERREIRA, F.M. A utilização do marketing digital em uma empresa prestadora de serviço. **Rev. da Universidade Vale do Rio Verde**. v. 16 , n. 2, 2018. EXAME. **Vendas Online no Brasil Crescem 47% no 1º Semestre, Maior Alta em 20 Anos**. p/ Carolina Ingizza, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/pme/e-commerce-brasil-cresce-47-primeiro-semester-alta-20-anos/>>. Acesso em: 16/04/2021.

GOMES, C. F; REIS, H,M.. Marketing digital: sites x redes sociais no Brasil. In: **Revista Interface Tecnológica da FATEC Taquaritinga**. Vol. 01, n.2, p. 53- 62, jun. de 2016.

GOMES, Carolina Fernanda et al. **Marketing digital: sites x redes sociais no Brasil**. In: **Revista Interface Tecnológica da FATEC Taquaritinga**. p. 53-62, jun. de 2016. ISSN online 2447-0864. Disponível em: www.fatectq.edu.br/Interfacetecnologica. Acesso em: 05 abr. 2021.

GRANDINETTI, Ricardo. **Um paletó da última coleção Armani custa 5.305 reais no site oficial da grife italiana**. Exame, São Paulo: abril, ed.321, out. 2012.

KALPAN, A. et al. **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media**. Business Horizons. v. 53, pp. 29-68, 2010. KOTLER, Philip;

KELLER, Kevin. **A Administração de Marketing. Tradução Sônia Midori Yamamoto**; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Crociação de valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MACÊDO, Maria Erilucia Cruz; Pinheiro, Aurilene Figueiredo Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19. *Id on Line Rev. Mult. Psic.* V.15, N. 55, p. 194-205, Maio/2021 - ISSN 1981-1179

NASCIMENTO, A.M et al. **O uso do facebook no relacionamento com o cliente: Um estudo comparativo entre pequenas empresas físicas e virtuais**. EnADI, Bento Gonçalves, 2013.

NIELSEN. **COVID-19: comportamento das vendas online no Brasil. 2020**.

Artigo: BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE MARKETING DIGITAL DURANTE PANDEMIA DE COVID-19.

Autor: Santos, Cecília Amador dos; Costa, Pedro Rachid da. Págs. 18 - 36

Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/covid-19-comportamento-das-venonli ne-no-brasil/>. **Acesso em:** 27 março 2021 REZ, R. **Marketing de Conteúdo:** a moeda do século XXI. São Paulo (SP): DVS Editora, 2017.

ROCK CONTENT. **Consumidor 4.0:** sua empresa já está preparada para atendê-lo? 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/consumidor-4-0/>>. **Acesso em:** 24/04/2021.

SAMPAIO, V., et al. **Marketing digital: O poder da influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE.** Fortaleza, Revista Científica Semana Acadêmica n. 104, p. 5-9, 2017.

SILVA, C. R. M., et al. **Influenciadores Digitais e as Redes Sociais Enquanto Plataformas de Mídia.** Intercom, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2104-1.pdf>. **Acesso em:** 19 abr.2021.

SILVA, Matheus Alves. Et al. A importância do marketing digital frente à pandemia "COVID-19". XII Fateclog - **Gestão da cadeia de suprimentos no agronegócio: desafios e oportunidades no contexto atual** Fatec Mogi das cruzeiros Mogi das Cruzes/SP – Brasil 18 e 19 de junho de 2021.

SULZ, Paulo. **O guia completo de redes sociais: saiba tudo sobre as plataformas das mídias sociais!** Rock Content, Mar. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/tudo-sobre-redes-sociais/>. **Acesso em:** 19 abr. 2021.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora, 2009.

Endereços eletrônicos

Coronavírus: **o impacto nas vendas online, 2020.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/coronavirus-o-impacto-nas-vendas-online,ed84f8e520f71710VgnVCM1000004c00210aRCRD> **Acesso em:** 17 out. 2020.

PEÇANHA, Vitor. **Marketing Digital.** Rockcontent, 2020. Disponível em:<<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-digital/>>. **Acesso em:** 23 Jan 2022.

G1 GLOBO. COM. **Jornal Nacional. Pandemia, a Tendência de Crescimento de Vendas na Internet.** 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/01/11/>>

NUVEMSHOP. **E-commerce na Prática. O que é Estratégia Multicanal e Como Aplicá-la em Seu Negócio?** p/ Kawan Lopes, 2021.

Artigo: BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE MARKETING DIGITAL DURANTE PANDEMIA DE COVID-19.

Autor: Santos, Cecília Amador dos; Costa, Pedro Rachid da. Págs. 18 - 36

<<https://www.nuvemshop.com.br/blog/multicanal/>>. **Acesso em:** 26/04/2021. G1.

Uso da internet no Brasil cresce e 70% da população está conectada. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml>. **Acesso em:** 25 mar. 2021.

SEBRAE. Conheça as vantagens de vender seus produtos em um e marketplace, 2021. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-vantagens-do-emarketplace-para](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-vantagens-do-emarketplace-para-ospequenosnegocios,3f6402b5b0d36410VgnVCM1000003b74010aRCRD)

[ospequenosnegocios,3f6402b5b0d36410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-vantagens-do-emarketplace-para-ospequenosnegocios,3f6402b5b0d36410VgnVCM1000003b74010aRCRD) **Acesso em:** 19 jul. 2021.

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Eduarda Marciano Santana *

Juliana Caroline Silva *

Orientadora: Adriana Aparecida Henrique Campos

RESUMO

O presente artigo aborda a comunicação interna como estratégia organizacional e o objetivo foi analisar os fatores de comunicação interna que permitem alcançar o sucesso organizacional, compreendendo o seu impacto no ambiente de trabalho junto às equipes. O método foi de revisão de Literatura com base em livros e artigos. A comunicação interna contribui para o crescimento do negócio, ele trabalha com os colaboradores internos melhorando a comunicação, de forma que acreditem no produto e na empresa e se sintam motivados a melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados. Considerando os pressupostos da revisão da literatura se observa que o administrador de empresas pode contribuir para a produtividade da indústria ao atuar na gestão da comunicação interna, por meio de programas de *marketing* interno eficazes, de acordo com a realidade de cada organização.

Palavras-chave: Estratégias; Comunicação; Motivação; Competitividade.

INTRODUÇÃO

As organizações são formadas de combinações de esforços, que partem primeiro de um nível individual, para que então sejam alcançados os objetivos globais da empresa. Torna-se visível a necessidade de que uma organização seja bem estruturada e que seus colaboradores estejam motivados e que queiram o crescimento da organização.

A comunicação interna eficaz pode fazer mais do que gerenciar e distribuir informações. Ter uma sólida estratégia de comunicação interna promoverá um senso de comunidade entre empregadores e empregados e cultivar relações de confiança que são essenciais para qualquer equipe que trabalhe em direção a uma meta coletiva.

O trabalho foi relevante, pois demonstrou a comunicação como meio viável para que haja planejamento, organização, execução e controle dos processos administrativos e promoção do entendimento da empresa com seus públicos. Na verdade, integra-se a comunicação em que ela está relacionada com expectativas, vontades, necessidades, demandas, serviços agregados, conceitos, cultura, custo, valor, relações interpessoais.

O objetivo geral foi analisar os fatores de comunicação interna que permitem alcançar o sucesso organizacional, compreendendo o seu impacto no ambiente de trabalho junto às equipes.

MÉTODO

O trabalho teve como modelo metodológico uma pesquisa bibliográfica em que se buscou compreensão sobre o tema e a possibilidade de atingir o objetivo.

Comunicação interna e motivação nas organizações

Um fator relevante na comunicação é o fato da pessoa que se relaciona considerar o outro como um facilitador ou como um dificultador, o que desencadeia comportamentos diferentes, ou seja, age-se de forma amigável e proativa no caso do outro ser facilitador e de forma defensiva e até ofensiva no caso do outro ser dificultador. A comunicação eficaz seria, então, a interação de pessoas (duas ou mais), implicando numa ligação direta à forma como cada uma percebe ou sente a outra, considerando a experiência de vida de cada uma (KUNSCH, 2010).

Robbins (2009), para melhor compreensão sobre comunicação organizacional, aborda o comportamento. Para o autor, o ser humano se comporta segundo motivações e emoções. Os humanos não são máquinas de processamento de informação que funcionam como computadores para solucionar problemas, tomar decisões e se comportar.

Robbins (2009), também trata da comunicação intrínseca, que está relacionada com a tendência natural e interna da pessoa de se comunicar com o meio para aprender e crescer, pois a personalidade é construída e não inata. Assim, a interação em qualquer ambiente que seja nasce da aceitação, desprendimento e acolhimento, e no mundo atribulado em que se vive, às vezes não se dá conta disto. Comunicar-se é fornecer e receber informações ao mesmo tempo, é abrir-se para a compreensão, é entender a mensagem e responder adequadamente.

Observa-se que se comunicar a contento com as pessoas é da exclusiva responsabilidade de cada indivíduo, que precisa desenvolver diariamente essas habilidades específicas. Assim, a pessoa estará apta a construir uma comunicação positiva e produtiva. Um ponto-chave na comunicação é o desenvolvimento da empatia, que em termos simples, significa colocar-se no lugar do “outro” e sentir o que ele sente, de modo a compreendê-lo melhor (VERGARA, 2010).

Ainda segundo Vergara (2010), poder e intencionalidade são forças inerentes às pessoas

e influem substancialmente para a comunicação organizacional, isto é, se uma pessoa pode fazer alguma coisa porque tem capacidade, habilidade e condições, ela também pode simplesmente deixar de fazer porque não deseja.

Para Kunsch (2010), a primeira constatação a ser feita nesse sentido é perceber a comunicação interna enquanto uma área estratégica. Para que aquela visão possa ser absorvida não só pela cúpula diretiva, mas também pelos agentes internos envolvidos, é necessário que os gestores da comunicação a percebam enquanto um ato de comunhão de ideias e de estabelecimento de diálogo.

A organização deve promover a satisfação do colaborador por meio de eventos de estímulo e motivação, tais como: informação clara e precisa, valorização do trabalho, abertura do programa para todos da organização e com a participação da cadeia de comando, eventos setoriais, preparação de grupos, reuniões, divulgação de programação e resultados, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, celebração dos resultados positivos, premiação honorífica e material, participação efetiva (ROBBINS, 2009).

O fato é que a comunicação interna existe sempre. O importante, portanto, é que assimilada a sua ideia, ela “dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente” (KUNSCH, 2010, p.160).

A comunicação é importante no comportamento organizacional e se observa que a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, ela também facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado (BUENO, 2015).

A função final da comunicação é facilitar a tomada de decisões, ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

O gestor tem papel de grande importância neste processo motivacional, ou seja, é necessário que ele conheça seus liderados e identifique seus anseios profissionais e pessoais, para então, estabelecer a melhor forma de motivá-los, pois não existe uma regra que possa ser aplicada a todas as pessoas, e nem mesmo em todas as situações (VERGARA, 2010).

Existem vários tipos de Comunicação Interna, quais sejam: interpessoal, interfuncional, corporativa e informal. A comunicação interpessoal ocorre entre pessoas, pode ser verbal, escrita, gestual e etc. É um tipo de comunicação muito sensível, pois tem alto risco de distorção

durante o processo de disseminação da informação, fazendo com que a informação que a primeira pessoa passou, possa não ser a mesma para a última que recebeu (ROBBINS, 2009).

Para Matos (2013), a comunicação interfuncional é aquela estabelecida entre os departamentos da empresa. Também se trata de um tipo de comunicação delicada, pois em empresas onde as áreas são interdependentes, a falha na comunicação pode gerar problemas e acarretar custos para empresa. Se um departamento não é claro ao passar as informações para o departamento que dá continuidade ao seu trabalho, podem ocorrer erros e desperdícios.

A comunicação corporativa é quando a empresa comunica, isto é, a informação sai da Diretoria da empresa, pode ser tanto interna como externamente, como à imprensa e empresas parceiras. Esta sim é a mais sensível de todos os tipos de comunicação, pois uma informação incorreta ou distorcida pode afetar a imagem da empresa (CHIAVENATO, 2012).

Bueno (2015) afirma que a comunicação informal são as conversas nos corredores, a “rádio peão”. Esse tipo de comunicação ganha força quando a comunicação formal, os jornais, boletins e murais da empresa não funcionam, os colaboradores ficam querendo obter da empresa àquela informação de um determinado assunto. Como não possuem a informação completa, ou parcial, eles passam a gerar essas informações de tal forma, que uma vez que esse boato passa de pessoa para pessoa, vira oficial.

A empresa tem certo trabalho para desmentir os boatos, por isso as empresas devem ter os seus canais de comunicação acertados por meio de um planejamento estratégico. Pois, uma vez que os colaboradores não sabem o que está ocorrendo, eles tendem a fabricar as informações e levá-las adiante, podendo gerar grandes problemas para a Organização (MATOS, 2013).

Brum (2014), referindo-se ao assunto, diz que a comunicação interna conta com três componentes básicos: a poesia, o bom humor e o respeito pelos funcionários. Sem eles, ela não terá condições de atingir a mente e o coração do empregado.

Chiavenato (2012) afirma que para desenvolver uma competência interpessoal, primeiramente, precisa-se trabalhar a percepção e a habilidade de lidar com soluções interpessoais, ou seja, treinar para o exercício de fazer e receber críticas, de modo que possibilite ir além do comportamento comum do dia-a-dia. Ser competente no âmbito interpessoal significa ter flexibilidade perceptiva e comportamental (ver a situação de vários ângulos e atuar de forma não rotineira, ou seja, de acordo com o momento), que permite o desenvolvimento da capacidade criativa e de propostas de soluções não tão convencionais.

Robbins (2009) defende que para desenvolver uma comunicação eficaz, primeiramente, precisa-se trabalhar a percepção e a habilidade de lidar com contatos interpessoais, ou seja,

treinar para o exercício de enviar e receber mensagens, de modo que possibilite entender e atuar em direção ao alcance de objetivos.

Longe de existir uma fórmula pronta, cada empresa deve buscar entre suas paredes a melhor resposta que atenda às suas necessidades de relacionamento com seus colaboradores. Para que a comunicação possa atingir o seu objetivo ela precisa ser compreendida por todos os integrantes, desde os presidentes e diretores até os funcionários de base.

Benefícios da comunicação interna – *endomarketing* – como estratégia organizacional

Conforme Cerqueira (2010, p. 445), "endomarketing tem a ver com projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento de seus funcionários com o desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias". O prefixo *endo* vem do grego *endon* significa posição ou ação no interior, ou seja, um movimento para dentro.

“Toda pessoa que lida direta ou indiretamente com o público consumidor, interno ou externo, deve ter autoridade para resolver pendências e liberdade para assumir responsabilidades” (COBRA, 2009, p. 23).

Para Bekin (2011), dois pontos importantes para aplicar essa ferramenta são a motivação no trabalho e a comunicação interna, a organização deve contribuir para que o funcionário busque um objetivo para realizar o seu trabalho, estar alinhado com os objetivos da organização, se sentir parte importante faz com que o funcionário se sinta motivado e produza mais e com qualidade.

A comunicação interna não pode ser mais desconsiderada e ficar fora das estratégias de comunicação e de *marketing* das empresas. O departamento de Recursos Humanos (RH) precisa ser ativo e desenvolver motivação em todos os colaboradores da organização, pois é o caminho mais eficaz para a conquista do sucesso no mercado (COBRA, 2009).

O *endomarketing* contribui para o crescimento do negócio, ele trabalha com os colaboradores internos melhorando a comunicação, de forma que acreditem no produto e na empresa e se sintam motivados a melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados (CERQUEIRA, 2010).

Bekin (2011) afirma que há algum tempo atrás o planejamento girava em torno de produto, *marketing* e gestão. Acreditava-se que aumentando o volume de vendas e a participação no mercado era o mais importante o resto viria sozinho. Esse pensamento criava uma crença de que as pessoas não existiam e a sociedade também não. A única razão de ser

empresa era vender. Daí surge a importância do *endomarketing*, a atitude da empresa, seus valores éticos, o envolvimento emocional dos funcionários e a capacidade de agregar relações afetivas adquiriam muito mais peso no processo de desenvolvimento das empresas do que a simples qualidade industrial do produto ou mesmo índice de participação no mercado.

Segundo Cobra (2009), a palavra *endomarketing* significa o esforço de *marketing* realizado internamente nas empresas, procurando promover entre as pessoas de uma organização um sistema de valores que estimule a ação de sempre servir bem o cliente. Portanto, cabe à empresa financeira ajudar as pessoas da organização a satisfazerem suas próprias necessidades, para assim, poderem estar aptas a usar seu potencial para satisfazer os clientes externos.

Ao integrar o público interno, o *endomarketing* busca a valorização e capacitação do colaborador, de modo que ele utilize positivamente suas habilidades, de modo que se cria um ambiente em que todos trabalham juntos com os mesmos objetivos, ou seja, satisfação dos clientes e sucesso da organização. Nesta empreitada, a comunicação interna é privilegiada e torna-se referencial de competitividade (KOTLER, 2012).

“O *marketing* interno deve proceder antes do *marketing* externo, não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo.” (KOTLER 2012, p. 230).

O envolvimento afetivo dos colaboradores com a sua empresa adquire, hoje, muito mais valor no processo de desenvolvimento das organizações do que a qualidade do produto ou serviço, seu preço competitivo ou até a participação no mercado. A comunicação interna traz impacto na produtividade (COBRA, 2009).

“O *endomarketing* cria um forte componente de comunicação integrada, ou seja, nos dois sentidos, estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas e facilita a prática da empatia e da afetividade” (CERQUEIRA, 2010, p. 445).

Para Bekin (2011), o *endomarketing* pode ser utilizado quando um departamento é mal entendido pelas outras divisões da empresa. Pode-se entender que existem ângulos de análise para cada setor de como deve ser feita a utilização do *endomarketing*. Isso se chama *endomarketing* interdepartamental, é implantado em áreas que para desempenhar bem o seu papel precisa de suporte de outras áreas da empresa, é ideal que seu trabalho seja integrado em tempo integral, pois um depende do outro. O papel do *endomarketing* aqui é alinhar as duas partes para garantir um sincronismo nas atividades.

Conforme Cobra (2009), *endomarketing* relaciona-se com comunicação interna, que deve estar direcionada para a eficiência e eficácia do fluxo interno de informações, sem ruídos e mal-entendidos; disseminação organizacional de conceitos e informações a respeito do negócio, que precisam ser transmitidos aos públicos externos de maneira uniforme; nivelamento de informações para os colaboradores sobre os acontecimentos importantes de modo a fazer com que todos se sintam parte do processo.

O departamento de Recursos Humanos (RH) precisa ser ativo e desenvolver motivação em todos os colaboradores da organização, pois é o caminho mais eficaz para a conquista do sucesso no mercado. Assim, é preciso conquistar a mente e o coração dos colaboradores, que são clientes internos e os grandes responsáveis pela concretização de produtos e serviços direcionados aos clientes (KOTLER, 2012).

Bekin (2011) afirma que ao integrar o público interno, o *endomarketing* busca a valorização e capacitação do colaborador, de modo que ele utilize positivamente suas habilidades, de modo que se cria um ambiente em que todos trabalham juntos e com os mesmos objetivos, ou seja, satisfação dos clientes e sucesso da organização. Nesta empreitada, a comunicação interna é privilegiada e torna-se referencial de competitividade.

Para Cobra (2009), a comunicação interna é a maior problemática do RH e qualquer pesquisa de clima organizacional mostra isso sem deixar dúvidas. O *endomarketing*, atacando essa questão, busca libertar o potencial contido nos colaboradores que compõem o mundo interno e o sociograma da empresa. O Sociograma vem a ser representação das relações positivas e negativas e quantidade de trocas entre os membros de um grupo.

O envolvimento afetivo dos colaboradores com a sua empresa adquire, hoje, muito mais valor no processo de desenvolvimento das organizações do que a qualidade do produto ou serviço, seu preço competitivo ou até a participação no mercado. A comunicação interna traz impacto na produtividade (CERQUEIRA, 2010, p. 445).

O *endomarketing* precisa desenvolver nos colaboradores a consciência de que todas as ações devem voltar-se para a satisfação das expectativas, necessidades e desejos dos clientes. Segundo Bekin (2011, p. 40), é aí que está toda a sua importância: “o departamento de *marketing* mantém-se com sua atividade especializada e seus especialistas, mas a mentalidade do *marketing*, seus valores e noções orientam a empresa em todos os níveis e atividades”.

Para Maximiano (2010), é necessário valorizar mais as culturas internas, compreendendo o que elas são, como se criam e se desenvolvem, e qual é a influência da comunicação interna no clima organizacional e, também, o verso, ou seja, como o clima

organizacional influi na comunicação interna.

Na perspectiva do *endomarketing*, Cobra (2009) trata da questão da liderança hoje em dia é relevante, pois o objetivo maior de qualquer líder é fazer com que as pessoas executem suas tarefas de forma a atingir os objetivos previstos, sem desperdícios de tempo, material, ou seja, otimizando ao máximo.

A liderança hoje deve ser situacional, o que exige tratamento diferenciado para que haja nivelamento quanto às competências básicas e reconhecimento dos caminhos da organização. Deste modo, as organizações necessitam de uma postura renovada no relacionamento com os seus diferentes públicos de interesse, entre eles: os consumidores, os colaboradores, os acionistas, os associados e a opinião pública. Uma postura suportada pela transparência, condição básica para enfrentamento dos novos desafios da globalização (BRUM, 2010).

“O sucesso da implantação do *endomarketing* depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes” (BEKIN, 2011, p. 36).

A motivação, segundo Bekin (2011), inclui: formação de parcerias com cooperação e lealdade; valorização do colaborador no seu grupo; valores compartilhados; desenvolvimento de ambiente interativo e envolvimento dos colaboradores no planejamento e na tomada de decisões; estímulo à iniciativa e à criatividade; delegação de poderes e integração baseada nos valores e objetivos da empresa.

Deve-se considerar a comunicação como fundamental nos dias atuais, assumindo a comunicação integrada, suportada por uma política ampla de comunicação. A comunicação de uma organização não pode ser o resultado de esforços individuais, ainda que haja boa intenção, porque a imagem da organização deve ser uma só, qualquer que seja o público com que ela se relaciona. (BRUM, 2010).

Uma cultura de comunicação eficaz se caracteriza, sem mais nem menos, por uma prática que vai além da simples sobreposição de atividades desconexas. Legitima-se uma comunicação eficaz pela consciência coletiva de que é necessário manter relacionamentos saudáveis e produtivos e de que a tarefa de comunicar é de todos e não só dos profissionais da comunicação (BEKIN, 2011).

O *marketing* interno configura-se como processo que visa adequar a organização para o atendimento do mercado, de forma competitiva e, para isso, é necessário o envolvimento dos clientes e fornecedores internos à estrutura organizacional. Ainda segundo Cobra (2009), para a implantação do *endomarketing* é preciso conhecer o clima organizacional da empresa.

Ampliando a concepção de *endomarketing*, é relevante abordar mais profundamente a questão do clima organizacional, que se assume como ferramenta importante no planejamento de uma renovação da comunicação interna que se quer eficaz e contextualizada com as novas tendências (ROBBINS, 2011).

Contudo, as organizações devem refletir sobre a busca da qualidade de vida no trabalho, criar ambientes favoráveis, pois a motivação e o comportamento do indivíduo exercem grande influência no desenvolvimento e sucesso das organizações (BRUM, 2010).

É possível observar que é inviável adotar um modelo de gestão pronta, por causa das diferenças e complexidades dos indivíduos, é uma tarefa árdua que deve ser desenvolvida com muita seriedade e coerência, através de um método adequado para cada empresa. Seguindo esse pensamento, Brum (2010) afirma que as empresas precisam buscar informações sobre seus colaboradores, o que eles cogitam e percebem sobre a organização, conhecer a realidade familiar, econômica e social.

Muitas organizações não consideram o capital intelectual como principal patrimônio, são as pessoas que adquirem habilidades e conhecimentos, é necessário atentar para o capital humano dentro do ambiente interno das organizações. É preciso aprender a lidar com as pessoas e buscar o melhor que cada uma delas tem para oferecer à organização (CERQUEIRA, 2010).

A liderança hoje deve ser situacional, o que exige tratamento diferenciado para que haja nivelamento quanto às competências básicas e reconhecimento dos caminhos da organização. Deste modo, as organizações necessitam de uma postura renovada no relacionamento com os seus diferentes públicos de interesse, entre eles: os consumidores, os colaboradores, os acionistas, os associados e a opinião pública. Uma postura suportada pela transparência, condição básica para enfrentamento dos novos desafios da globalização (BRUM, 2010).

“O sucesso da implantação do *endomarketing* depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes” (BEKIN, 2011, p. 36).

A motivação, segundo Bekin (2011), inclui: formação de parcerias com cooperação e lealdade; valorização do colaborador no seu grupo; valores compartilhados; desenvolvimento de ambiente interativo e envolvimento dos colaboradores no planejamento e na tomada de decisões; estímulo à iniciativa e à criatividade; delegação de poderes e integração baseada nos valores e objetivos da empresa.

Deve-se considerar a comunicação como fundamental nos dias atuais, assumindo a comunicação integrada, suportada por uma política ampla de comunicação. A comunicação de

uma organização não pode ser o resultado de esforços individuais, ainda que haja boa intenção, porque a imagem da organização deve ser uma só, qualquer que seja o público com que ela se relaciona. (BRUM, 2010).

Uma cultura de comunicação eficaz se caracteriza, sem mais nem menos, por uma prática que vai além da simples sobreposição de atividades desconexas. Legitima-se uma comunicação eficaz pela consciência coletiva de que é necessário manter relacionamentos saudáveis e produtivos e de que a tarefa de comunicar é de todos e não só dos profissionais da comunicação (BEKIN, 2011).

Resultado e discussão

Considerando a situação de uma empresa, seria importante a implementação do *endomarketing* após levantamento de clima organizacional, de modo que se trabalharia a partir da cultura da organização para se conseguir uma reestruturação geral no modo de se pensar, agir e se comunicar.

A comunicação interna é a maior problemática do RH e qualquer pesquisa de clima organizacional mostra isso sem deixar dúvidas. O *endomarketing*, atacando essa questão, busca libertar o potencial contido nos colaboradores que compõem o mundo interno e o sociograma da empresa. O Sociograma vem a ser representação das relações positivas e negativas e quantidade de trocas entre os membros de um grupo. O envolvimento afetivo dos colaboradores com a sua empresa adquire, hoje, muito mais valor no processo de desenvolvimento das organizações do que a qualidade do produto ou serviço, seu preço competitivo ou até a participação no mercado. A comunicação interna traz impacto na produtividade (BEKIN, 2003).

Bekin (2010) defende que o *marketing* interno configura-se como processo que visa adequar a organização para o atendimento do mercado, de forma competitiva e, para isso, é necessário o envolvimento dos clientes e fornecedores internos à estrutura organizacional. Desse modo, estabelece-se um clima de permanente motivação dos colaboradores, que percebem dignidade, responsabilidade e livre iniciativa na empresa.

Diretrizes para a implantação do *endomarketing*

1. Levar em conta que todos os colaboradores de uma empresa são clientes e fornecedores internos e que a organização é um sistema de Marketing micro;
2. O departamento de Recursos Humanos (RH) precisa ser ativo e desenvolver motivação

46

em todos os colaboradores da organização, pois é o caminho mais eficaz para a conquista do sucesso no mercado.

3. Ao integrar o público interno, buscar a valorização e capacitação do colaborador, de modo que ele utilize positivamente suas habilidades, de modo que se crie um ambiente em que todos trabalham juntos e com os mesmos objetivos, ou seja, satisfação dos clientes e sucesso da organização;
4. A comunicação administrativa interna deve priorizar os públicos internos e envolver procedimentos de comunicação que ocorrem na organização, reunindo papéis, cartas internas, memorandos etc.;
5. Valorizar a criatividade, mas é preciso pensar em planejamento, desenvolvimento de sistemas de avaliação, uso intensivo das tecnologias e obediência aos princípios da ética, da transparência e da cidadania;
6. Estabelecer um clima de permanente motivação dos colaboradores, para que percebam dignidade, responsabilidade e livre iniciativa na empresa;
7. O planejamento aumenta a possibilidade de o endomarketing ser eficiente, mas não se pode esquecer que é um processo de desenvolvimento contínuo, de modo que todos os fatores envolvidos devem ser considerados;
8. A comunicação de uma organização não pode ser o resultado de esforços individuais, ainda que haja boa intenção, porque a imagem da organização deve ser uma só, qualquer que seja o público com que ela se relaciona;
9. A princípio, os instrumentos utilizados pela área de marketing são adequados, também, para o endomarketing e incluem: folders, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre outros;
10. Os seguintes aspectos devem ser considerados quando da definição dos instrumentos para comunicação interna: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa; processos de recompensa para o grupo; ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa;
11. Podem ser usados, também: vídeos de produtos e serviços, manuais técnicos de produtos, serviços, lançamentos, revista com história em quadrinho, cartazes motivadores, informativos em forma lúdica (quebra-cabeças, por exemplo), canais diretos com diretor, presidência, ouvidor interno, palestras, programas, grife em roupas, bonés, entre outros, memória da empresa, rádio interno, convenções internas etc.

Segue pesquisa com funcionários como exemplo de levantamento sobre a cultura de comunicação, que pode ser aplicada antes da implantação do *endomarketing*.

O gráfico 1 revela que 67% dos funcionários quase sempre têm informações de suas funções no trabalho, levando em conta as normas da empresa e supervisão da liderança.

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-lo. O estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

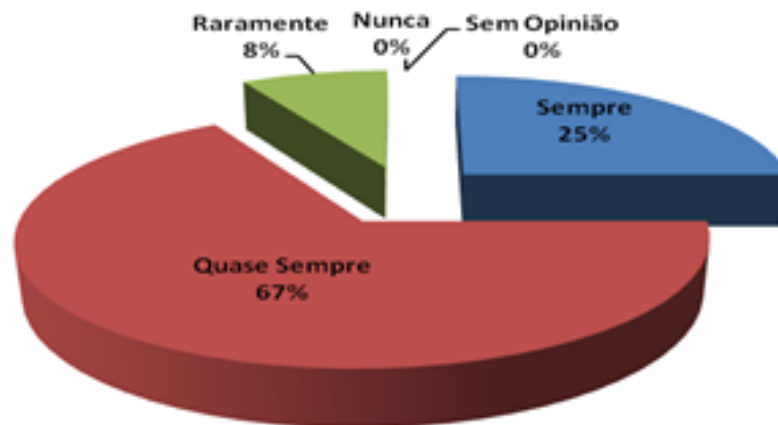


Gráfico 1 - As suas funções estão bem definidas para realizar um bom trabalho?
Fonte: As autoras do trabalho, 2022.

O gráfico 2 representa o comprometimento dos funcionários com o uso dos meios de comunicação da empresa e 83% estão utilizando esses meios. Apesar das várias dimensões que influenciam o ambiente interno de uma empresa, é inevitável evidenciar a importância do preparo das lideranças na gestão de pessoas e, conseqüentemente, do processo de comunicação. São eles, os líderes, a interface direta entre empresa e colaboradores. Nesse quesito, as organizações, mesmo os destaques apontados para as melhores empresas na gestão de pessoas, ainda têm um grande espaço para evoluir.

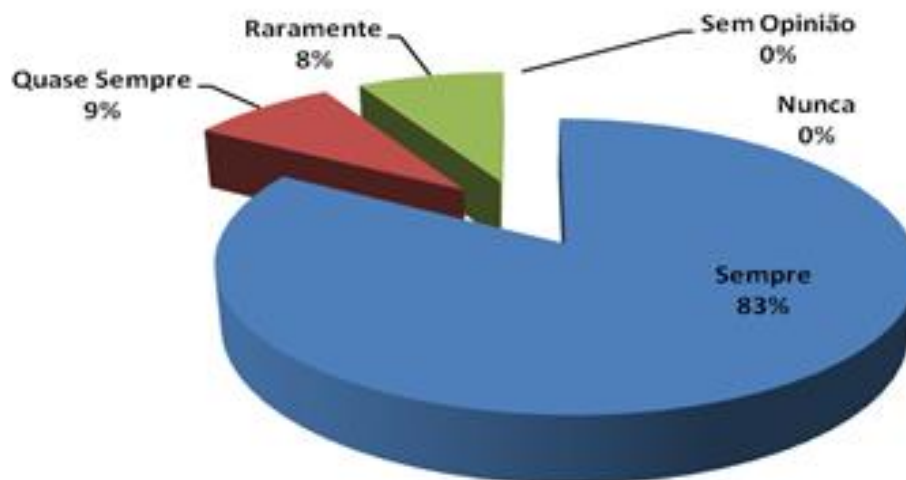


Gráfico 2 - Você utiliza todos os meios de comunicação da empresa?
 Fonte: As autoras do trabalho, 2022

Os dados do gráfico 3 mostram que metade dos funcionários acha que a liderança necessita melhorar a capacidade de receber e reconhecer as críticas, para que se possa melhorar de forma contínua a qualidade do trabalho, produtos e serviços e tornar a comunicação interna mais participativa e cooperativa.

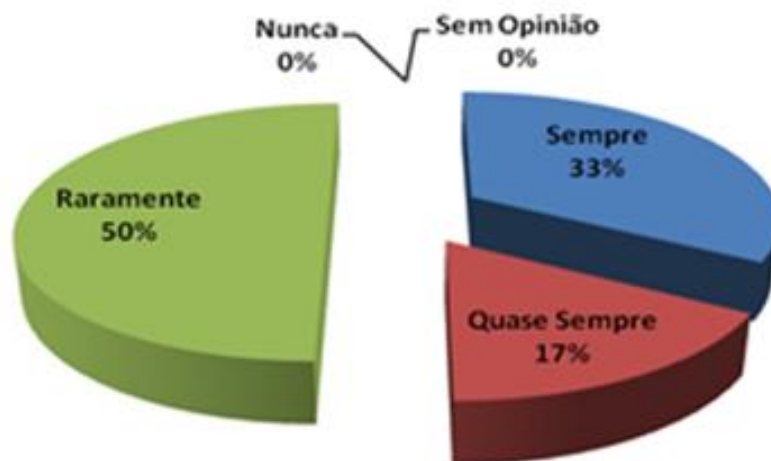


Gráfico 3 - A liderança é aberta a receber e reconhecer as críticas de seus funcionários sobre os canais de comunicação existentes?
 Fonte: As autoras do trabalho, 2022.

A empresa sabe que não tem escolha, ou seja, na medida em que o conhecimento e o relacionamento liderança/interpessoal se tornam ingredientes chave para a “alavancagem competitiva, qualquer barreira para a imobilização dos mesmos se torna uma séria – e potencialmente fatal – desvantagem competitiva”. Neste aspecto, certamente a liderança deve estar comprometida um processo de comunicação proativa com seus liderados e um deve saber

receber críticas, sugestões e pontos de vista dos funcionários, já que eles são os especialistas no seu trabalho e podem contribuir com o processo de melhoria.

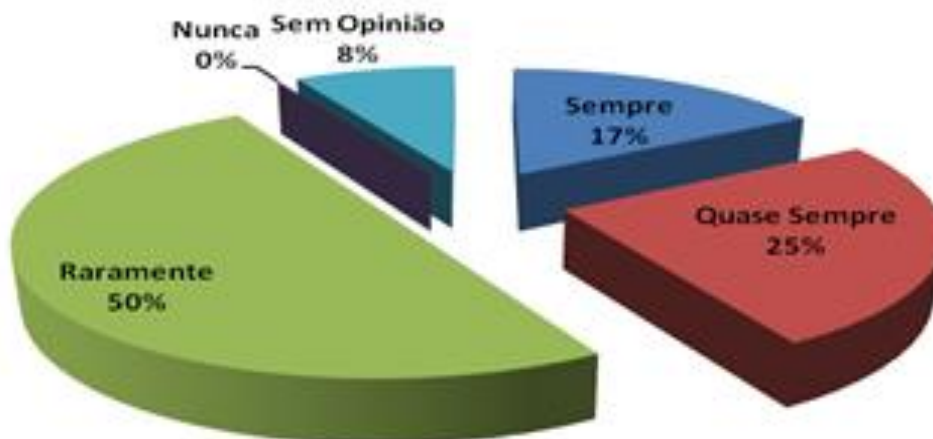


Gráfico 4 - Informações claras e objetivas oferecidas pela liderança.
Fonte: As autoras do trabalho, 2022.

O relacionamento dentro da equipe é fator muito importante para o desempenho organizacional, porque é através dele que ocorre a integração da equipe para se atingir os resultados.

No gráfico 5, 58% dos funcionários dizem ter um relacionamento ótimo dentro da equipe. Os entrevistados responderam sobre o relacionamento na equipe. O gráfico 5 mostra o resultado das respostas.

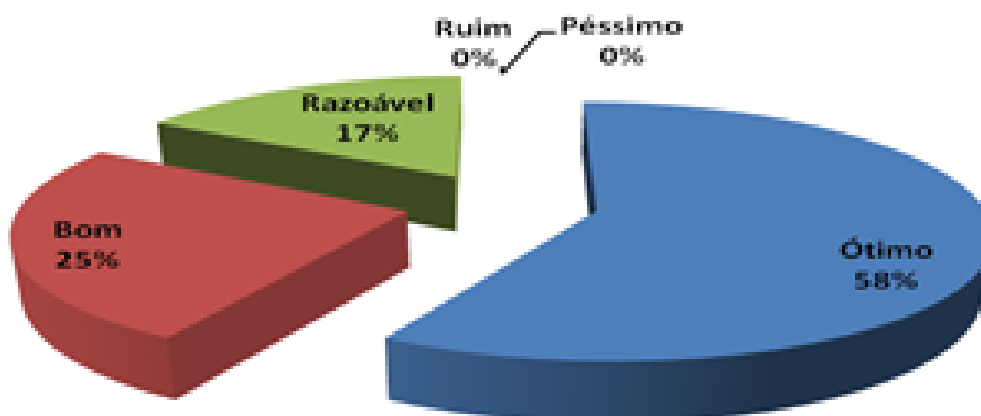


Gráfico 5- Relacionamento na equipe.
Fonte: As autoras do trabalho, 2022.

A empresa inicialmente deve promover a satisfação do colaborador por meio de eventos

de estímulo e motivação, tais como: informação clara e precisa, valorização do trabalho, abertura do programa para todos da organização e com a participação da cadeia de comando, eventos setoriais, preparação de grupos, reuniões, divulgação de programação e resultados, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, celebração dos resultados positivos, premiação honorífica e material, participação efetiva.

Por outro lado, espera-se o comprometimento individual de cada colaborador com o objetivo estratégico da empresa, ou seja, atendimento excelente ao público, que se materializa por meio do esforço individual e união dos esforços.

Para que haja comprometimento das pessoas, a empresa precisará, antes de tudo, solucionar problemas macros da organização em termos de comunicação, de modo que vai garantir, entre outros: situações que está impedindo o colaborador de fazer o trabalho certo da primeira vez, melhoria dos meios de comunicação interna que fazem parte da rotina do trabalho dos colaboradores, de preferência informatizado, bem como a garantia de oferecer as informações necessárias para executar o trabalho sem precisar ir atrás delas.

Também, será preciso ter um canal de comunicação em que o colaborador fique sabendo das novidades do local onde trabalha, mudanças em termos de sistema de comunicação na empresa, para que a comunicação interna ajude o colaborador a se relacionar bem com seu cliente, por meio de um atendimento excelente.

Por meio do *endomarketing*, com uma comunicação interna eficaz, estará compreendendo sua cultura organizacional, apreendendo a lógica das relações interpessoais dentro da organização, evidenciando suas contradições, suas mediações, os estágios administrativos, os sucessos e fracassos e as facilidades ou dificuldades diante da mudança, que é o comprometimento de cada um.

O problema da empresa, na implantação e implementação do *endomarketing* é garantir a passagem da cultura atual enraizada de verticalização da informação para a horizontalização da informação e prática de valores de relação, clima ideal de valorização, índices maiores de produtividade e qualidade, canais adequados de comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, administração participativa e ações gerenciais preventivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo alcançou o objetivo na medida em que se analisou os fatores de comunicação interna que permitem alcançar o sucesso organizacional, compreendendo o seu impacto no ambiente de trabalho junto às equipes.

Considerando os pressupostos teóricos apresentados no trabalho sobre *endomarketing*, comunicação interna, motivação e satisfação, pode-se colocar que a hipótese principal, ou seja, os sistemas de comunicação suportados pelos pressupostos do *endomarketing* são uma possibilidade relevante à concretização de uma comunicação interna eficaz.

A partir do resultado de uma pesquisa pode-se relacionar sugestões quanto aos fatores insatisfatórios prioritários e, também, sugestões como medidas emergenciais, cujos esforços e recursos requeridos seriam poucos, comparados ao benefício imediato que trariam e que minimizariam momentaneamente as insatisfações apontadas. Isso certamente exige levar em conta as necessidades cada vez mais mutantes e contínua evolução das exigências dos colaboradores, resultado das mudanças do meio externo, seja pelos avanços tecnológicos, seja pela melhoria social e econômica, seja pela informação cada vez mais acessível.

A comunicação interna contribui para o crescimento do negócio, ele trabalha com os colaboradores internos melhorando a comunicação, de forma que acreditem no produto e na empresa e se sintam motivados a melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados. Considerando os pressupostos da revisão da literatura se observa que o administrador de empresas pode contribuir para a produtividade da indústria ao atuar na gestão da comunicação interna, por meio de programas de *marketing* interno eficazes, de acordo com a realidade de cada organização.

REFERÊNCIAS

BEKIN, S.F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

BRUM, A.M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2010.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. São Paulo, Qualitymark, 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

COBRA, M. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo: Cobra, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2012.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2014.

MAXIMIANO, C.A.A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

VERGARA. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

CAPITAL HUMANO

Veríssimo, Gabriel Érico

Moraes, Regina Correa de

RESUMO

Este artigo terá foco no Capital Humano da empresa e abordará assuntos de Psicologia Organizacional e Endomarketing, para ressaltar como essas duas áreas são importantes para o investimento no Capital Humano. Com o cenário depressivo em que se vive atualmente, onde muitas pessoas não veem sentido nas coisas que fazem e conseqüentemente desistem facilmente das coisas, notou-se necessário que as organizações observem melhor essa situação dentro de suas equipes. Hoje em dia existem muitas pessoas depressivas, que carregam tristezas e traumas profundos. Essas pessoas estão em todos os lugares, inclusive dentro das empresas. Esse é um problema que pode refletir na produtividade, no desempenho e no desenvolvimento da empresa, pois com funcionários desmotivados, a produtividade tende a ficar estagnada.

Esta pesquisa busca ressaltar alguns cuidados importantes que as organizações devem ter com seus funcionários, a fim de que tenham equipes que “vistam a camisa da empresa”. Os estudos desta pesquisa serão baseados em Psicologia Organizacional e Endomarketing, através de pesquisas na internet.

Palavras Chaves: Capital Humano; Psicologia Organizacional; Endomarketing.

INTRODUÇÃO

Se uma pessoa se questiona se vale ou não a pena ela se esforçar tanto para a empresa, e ela não encontra resposta, a chance de ela se frustrar é muito grande. Quando ela tenta encontrar sentido no que faz, mas não encontra, ela desanima. Se a pessoa busca respostas para seus questionamentos, e constantemente ela tem um cotidiano estressante, não vê bons resultados, só encontra problemas atrás de problemas, cobranças, não tem uma boa remuneração, se seu dia a dia for uma “tempestade”, ela vê isso como uma resposta negativa para seus questionamentos internos, chegando à conclusão de que “Não”, “Não vale a pena se esforçar tanto”.

Mas afinal, qual o sentido de acordar todos os dias para ir administrar? A pessoa precisa se sentir necessária para empresa, ela tem que sentir que ela realmente ajuda e que faz a diferença naquele lugar. Se sentir útil e saber que está ajudando é muito importante para que a pessoa sinta cada vez mais vontade de ajudar.

As ferramentas mais importantes de uma empresa são as pessoas, e as organizações precisam dar uma atenção especial para essas ferramentas. Aqui serão levantados alguns pontos importantes que a organização deve levar em consideração para bem cuidar dessas ferramentas, que são as pessoas que trabalham na empresa.

1.COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Idealberto Chiavenato foi um escritor, professor e consultor administrativo, nascido em 1936 no interior de São Paulo. Chiavenato (2005) acredita que o comportamento organizacional retrata a interação contínua entre a organização e as pessoas, considerando que existe uma influência recíproca entre os dois. A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais importantes que devem ser estudadas no comportamento organizacional. Para Chiavenato (2005), as pessoas que trabalham na empresa devem ser consideradas o ponto central da organização, e o investimento no capital humano deve ser o maior investimento da empresa, pois o capital humano é até mais importante que o capital financeiro. Para a boa aplicação desse investimento, o autor ressalta a importância de investir em treinamentos e garantir o desenvolvimento e a integração entre os colaboradores.

Pensar que uma coisa que você faz pode não valer a pena, pode aumentar a chance de fazer você desistir daquilo de uma forma bem lenta. Você começa a fugir dos problemas sem tentar resolvê-los, depois você não está dando o seu melhor no que faz, vai deixando de fazer algumas coisas, e quando você percebe você está “empurrando com a barriga”, só não desistiu definitivamente porque a sua necessidade te obriga à ainda estar ali, mas você não se esforça mais pra fazer as coisas bem feitas. A psicologia organizacional exerce um papel muito importante para contribuir com o bem estar do colaborador, uma vez que notado que isso é de extrema importância para a empresa. Com um bom ambiente laboral o colaborador amplia o

seu potencial e a sua produtividade, e é aí que entra a psicologia organizacional, juntamente com a equipe de RH da empresa, para juntos proporcionarem um melhor ambiente laboral.

1.1.Cultura organizacional

Segundo a autora Gabrielle Armbrust (2022, pg1), a cultura organizacional cria estratégias para a competitividade. Ela é a consequência da busca por um bom ambiente laboral, que o RH busca junto com a Psicologia Organizacional. Para isso o RH e a Psicologia Organizacional devem definir as crenças da empresa a partir da convivência dos colaboradores uns com os outros; Devem definir quais são os valores organizacionais, levando em conta o significado que cada coisa tem dentro da empresa; Os costumes e as atividades da empresa, buscando aperfeiçoamento. Tudo isso é necessário para criar a identidade da organização, por isso essas avaliações devem ser feitas a partir das situações reais da empresa.

Gabrielle Armbrust (2022, pg1) entende que a cultura organizacional, quando bem trabalhada, pode deixar o ambiente de trabalho mais harmonioso para os colaboradores, pode ampliar o engajamento dos funcionários e evitar problemas de convivência entre eles, evitar conflitos, problemas de comunicação, problemas de gestão, distrações, entre outros. Como se trata de uma combinação de moral e ética, essa cultura mostra aos colaboradores quais são as expectativas da empresa e como elas se comportam, tudo isso sem subestimar as características pessoais e respeitando o posicionamento de cada um. A presença dessa estrutura também cria um ambiente que promove uma competição saudável, apoiando os objetivos individuais e buscando atender às necessidades da empresa. Como resultado, um ambiente mais saudável é também um espaço de aumento de produtividade, pois os colaboradores deixam de se preocupar com questões externas e passam a dedicar suas ações às tarefas a serem executadas.

A autora (Gabrielle Armbrust 2022, pg1) conclui que a cultura é forte e positiva quando os valores e crenças estabelecidos pela empresa promovem o desenvolvimento da estratégia e orientam o comportamento dos colaboradores na prática. Concluindo, apontaremos a importância de investir na construção de uma

cultura organizacional positiva. Essa prática será uma forma de os colaboradores se sentirem valorizados e aptos a prestar um ótimo serviço aos consumidores – e disso virão as recompensas em termos de satisfação dos clientes e receitas.

1.2.Gestão de Recursos Humanos

Para Gabrielle Armbrust (2022, pg1), recursos humanos é a gestão dos colaboradores, e tem o objetivo de alinhar os objetivos da empresa com os colaboradores e aumentar a satisfação na carreira. Os recursos humanos tornaram-se muito estratégicos, deixando de ser apenas um departamento de contratação, treinamento e demissão, mas assumindo o papel de apoiar e facilitar o alcance dos objetivos organizacionais por meio de estratégias inovadoras de gestão de pessoas. O RH desempenha um papel estratégico na gestão do capital humano em uma empresa e se caracteriza por ser responsável por alinhar as políticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais para alcançar um bom desempenho e se destacar no mercado de trabalho. Uma das estratégias básicas é focar na comunicação interna, clara e eficaz, informando os colaboradores sobre os objetivos da empresa e focando na qualidade de vida dos funcionários e no bom ambiente da empresa.

Devido à necessidade de construir relações de confiança com os colaboradores, Gabrielle Armbrust (2022, pg1) afirma que os departamentos de recursos humanos e o marketing das empresas estão construindo laços que podem quebrar barreiras e transformar a comunicação com uma estratégia bem eficaz. O RH sempre foi conhecido apenas por cuidar de pessoas, o marketing sempre foi mais vinculado com o “departamento de vendas” responsável por atingir as metas da empresa, mas redefinindo essas áreas, suas funções tornaram-se estratégicas e a combinação de seus objetivos proporciona à empresa alguns benefícios que podem simplificar o processo, como por exemplo: Estimular o engajamento e a produtividade; Facilitar a organização das tarefas e as prioridades dos setores; Promover eventos internos e atualizar os funcionários.

1.3.A Psicologia nas organizações

A Psicologia é conhecida como o estudo científico do comportamento humano e dos processos mentais, e com isso o profissional atua escutando seus pacientes de forma técnica e reflexiva, dando liberdade para que ele se abra sem medo de ser julgado. Os pacientes de um psicólogo têm a liberdade de falar sobre seus sentimentos, suas preocupações, seus medos, tristezas, alegrias, esperanças e tudo que se passa em seu interior, e o psicólogo que o escuta, conhecendo as causas científicas das reações e dos comportamentos daquela pessoa, sabe como orientar seu paciente, tirando dúvidas e mostrando os melhores caminhos ligados aos seus objetivos. As pessoas passam por muitas coisas na vida, vivem desafios, se frustram, se estressam, misturam vários sentimentos, e muitas vezes essas pessoas estão dentro das empresas, carregando problemas que estão diretamente ligados ao trabalho ou não. Para a empresa, é fundamental ter um profissional que entenda os comportamentos humanos dentro da empresa, para que saiba as melhores medidas a serem tomadas, pensando também no bem do funcionário, aliás, as pessoas são as ferramentas mais importantes que a empresa possui.

As ferramentas mais importantes de uma empresa são as pessoas, pessoas que são compostas de sentimentos. Se tiver algo de errado com a principal ferramenta da empresa ela pode não funcionar bem e não produzir bons frutos. Muitas pessoas não se sentem importantes para a empresa que trabalha, não se sentem necessárias e podem sentir que não estão conseguindo ajudar a organização. Isso pode gerar muitos questionamentos no interior dessas pessoas, podem gerar perguntas que elas não encontram respostas, como por exemplo: “Por que estou aqui se eu não estou ajudando?”; “Qual o sentido de me esforçar tanto para fazer alguma coisa que eu poderia ser facilmente substituído em poucos dias?”; “Estou sendo útil?”; “Será que está valendo a pena?”; entre outros pensamentos deste tipo. Esses questionamentos podem limitar a disposição e vontade de uma pessoa se doar, e dar o melhor de si.

1.4.O sofrimento no trabalho

O sofrimento no trabalho é uma das consequências do trabalhador insistir em viver em condições que não lhe são favoráveis. Esta relação entre as pessoas e o trabalho nunca foi fácil, até porque a palavra “trabalho” já significa algo doloroso ou até mesmo indesejado. Até a década de 1960, a morbidade relacionada ao trabalho foi na maioria dos casos, somáticos. No entanto, essa realidade mudou especificamente no final da década de 1960, que o trabalho começou a ir adquirindo cada vez mais componentes psicopatológicos. Foi nessa época que começou o desenvolvimento do pensamento de Christophe Dejours (1998), um teórico francês. Christophe Dejours (1998), foi doutor em medicina, especialista em medicina do trabalho e em psiquiatria e psicanalista, e foi considerado o pai da psicodinâmica do trabalho. Por uma perspectiva de Dejours (1998), determinaremos o sofrimento no trabalho e a compreensão de como os trabalhadores se relacionam com ele, com a dor e as situações em que o próprio trabalho se mostra como uma ameaça para a saúde mental dos trabalhadores.

A ansiedade e a depressão são uma das coisas mais comuns que levam o colaborador ao adoecimento mental. Dejours (1998) acreditava que as pessoas correm riscos de sofrerem porque esperam retribuição, trabalham individualmente em um plano coletivo, esperando uma recompensa. Para Dejours (1998), esses sofrimentos que existem nos ambientes organizacionais estão ligados a dados relacionados à história única de cada indivíduo e a aspectos relacionados à sua situação atual.

Para Dejours (1998), o que era exigido pelo trabalho, eram ameaças aos próprios trabalhadores, considerados riscos de sofrimentos (isso é conhecido como Miséria Operária), comparada a uma doença que deve ser tratada. A partir do início dos anos 80 a Psicopatologia do Trabalho tornou-se fundamental para clínicas do sofrimento na relação psíquica com o trabalho. Dejours (1998) considerava que a primeira vítima do trabalho não é a mente, mas sim o corpo dócil e disciplinado, submetido às dificuldades inerentes à atividade laboral. Assim é projetado um corpo sem defesa, fragilizado e explorado pela privação de seu protetor natural, que é a mente. Nesse período, a clínica psicológica passou a ser definida como uma

psicopatologia, ultrapassando seus conceitos filosóficos, econômicos e sociológicos, sendo que a etiologia da psicopatologia tem sua origem nas pressões do trabalho, essas pressões que podem colocar em xeque o equilíbrio da saúde mental nas organizações.

Um dos golpes mais cruéis que uma pessoa sofre no trabalho é a decepção com suas expectativas iniciais. A publicidade no mundo do trabalho promete satisfação e alegria para os trabalhadores, mas quando você chega lá, o que você tem é insatisfação e infelicidade, na maioria dos casos. Isso muitas vezes é a causa do sofrimento humano na organização. Segundo Dejours (1998), isso ocorre com maior intensidade depois da década de 1960, onde a produtividade foi acelerada e começou a ser notado o sofrimento na vida dos trabalhadores.

Para Dejours (1998), existem diferentes tipos de sofrimentos no trabalho, sendo eles sofrimentos que estão relacionados a fatores históricos e laborativos, e àqueles favoráveis ou não para a vida dos trabalhadores, associados à própria vida da pessoa e ao trabalho:

- **Sufrimento singular:** é herdado pelo histórico mental de cada indivíduo;
- **Sufrimento atual:** ocorre quando o trabalhador se encontra com o trabalho;
- **Sufrimento criativo:** quando o trabalhador busca soluções para os seus problemas, principalmente para saúde;
- **Sufrimento patogênico:** o contrário do sofrimento criativo, quando o trabalhador busca soluções negativas para sua vida e que podem ser prejudiciais à sua saúde.

A normalidade passou a ser considerada um mistério na nova dinâmica de Psicopatologia do trabalho, isso porque muitos trabalhadores não conseguem manter o equilíbrio mental e permanecer na normalidade, pois o sofrimento no ambiente organizacional passou a ser uma “regra”. É raro alguém que mantenha o equilíbrio, porém é muito mais comum pessoas frustradas nas empresas. A partir disso, foi feita uma investigação no campo da psicopatologia do trabalho, não mais direcionada à doença mental, mas a uma estratégia criada por trabalhadores para enfrentar essa situação mentalmente. Dejours (1998) definiu a normalidade a partir desse novo paradigma, como uma restrição de trabalho instável e defesa psicológica, e entendeu

que o equilíbrio é a consequência de estratégias de defesa que os próprios colaboradores podem elaborar.

Dejours (1998) fala também que a dor no trabalho pode ser entendida como um "espaço de luta" entre a satisfação e o sofrimento. A satisfação está associada a um ambiente benéfico, que faz com que os trabalhadores gostem do que estão fazendo ou de onde estão. Por outro lado, a ideia do sofrimento está associada à pressão que o trabalhador enfrenta naquele ambiente, que faz com que ele não goste do que faz ou que não goste de estar ali. Portanto, as pessoas consideram que o trabalho é moldado pelas emoções. Esta ideia de emoções implica um "amor ou ódio" do trabalho e produz outros binômios paralelos: "alegria ou tristeza", "entusiasmo ou depressão", "aceitação ou desprezo", etc. Como na grande maioria dos casos, o trabalho acaba sendo mais associado à ideia de sofrimento, entre "amor e ódio", o trabalho se associa mais ao ódio, à tristeza, à depressão e, em alguns casos, ao desprezo. O trabalho sempre tende a se associar mais aos lados negativos, enquanto os lados positivos (alegria, entusiasmos, aceitação) se associam mais à família, folga, férias, etc., afastando o trabalho das relações afetivas, e conseqüentemente, ficando insuportável.

A origem do sofrimento tem suas raízes na história de cada indivíduo. Dejours (1998) diz que esses sofrimentos dependem daquilo que ele considera ser o "teatro do trabalho", ao entrar em uma relação com o trabalho. O que Dejours (1998) quer dizer é que esses sofrimentos são individuais e dependem da construção mental e social de cada indivíduo. Isso acaba refletindo dentro das empresas, em seu "teatro", com as outras pessoas, que é o patrão, os colegas de trabalho, os clientes, fornecedores, etc., que são os "personagens" deste "teatro". Essa busca pela aprovação é uma opinião na vida das pessoas, e por isso, a falta dessa aprovação pode ser um incômodo e causa de sofrimento psíquico. O "teatro do trabalho" às vezes acaba se convertendo em um drama da vida real, dependendo da realidade que está sendo vivida na empresa e da intensidade de seu sofrimento, que pode ser até mais opressiva. Logo, esse equilíbrio é muito difícil, senão impossível de se obter, em um cenário tão adverso em que se reflete esse "teatro do trabalho".

1.5.Funcionários, o bem mais precioso da empresa.

A psicologia tem muito haver com a administração, pois a administração se trata de pessoas que convivem com outras pessoas, que provocam comportamentos e causam reações, e as reações provocam inúmeros outros resultados na empresa. As pessoas da organização é o que dá vida à empresa, por isso os comportamentos dos colaboradores devem ser analisados de forma científica através da psicologia nas empresas, para que assim, as empresas saibam fazer as aplicações corretas das ferramentas necessárias para induzir a produtividade e motivar a equipe. Existem muitas estratégias que são aplicadas pelas empresas para motivar os funcionários, porém muitas empresas aplicam por terem ouvido falar na idéia, porque um amigo do gestor sugeriu, ou viu um exemplo de uma empresa que usou essa estratégia, etc. Mas, não necessariamente o que funcionou com algumas pessoas funcionará com todas, ou pelo menos, não da mesma maneira. A psicologia nas organizações é muito importante para isso, para conhecer os colaboradores, e ter um conhecimento científico dos resultados que eles causam, sejam eles positivos ou negativos, e através disso, saiba quais das estratégias que devem ser utilizadas e como usá-las.

2.ENDOMARKETING

Identificando o comportamento humano e as causas de suas reações, percebe-se a importância das empresas se posicionarem para cuidar das suas ferramentas mais importantes, que são os colaboradores. Segundo Guilherme Dias (2021), com a participação dos profissionais de psicologia nas empresas, fica mais fácil de entender o que pode ser feito para provocar a mente humana a dar bons resultados. Conhecendo um pouco de como funciona a mente do colaborador, o Endomarketing entra em ação de forma estratégica, para provocar bons resultados e solucionar os problemas causados pelo sofrimento no trabalho.

Endomarketing é a aplicação de estratégias de marketing dentro do ambiente interno da empresa, onde o público alvo são os funcionários. O Endomarketing é aplicado através de ações que contribuem para o bem-estar e satisfação do colaborador, desenvolve um bom ambiente de trabalho e fortalece a cultura organizacional. Segundo Matheus Clemente (2018), isto se aplica para melhorar a

imagem da empresa para os colaboradores, passando a imagem de um lugar bom para se trabalhar, ou até mesmo a imagem do "emprego dos sonhos", onde o funcionário realmente é valorizado e reconhecido, para conseqüentemente diminuir a rotatividade da empresa e ter funcionários que queiram verdadeiramente colaborar com a empresa por muitos anos.

Dentre os objetivos de Endomarketing, um dos principais objetivos é fazer o funcionário gostar da empresa e gostar do que faz, pois isso pode refletir na qualidade final do produto ou serviço. Renato Avanzi (2022) compara a Arca de Noé e o Titanic, onde ressalta que amadores apaixonados por seus objetivos construíram a Arca de Noé, enquanto profissionais que focavam apenas em dinheiro construíram o Titanic. Com essa comparação, Renato Avanzi (2022) entende que o dinheiro não é a única motivação para um trabalho bem feito, mas, quanto mais amor o funcionário tiver pelo que faz, mais chance terá de se ter um bom resultado.

Um funcionário que gosta da empresa pode influenciar pessoas externas a conhecerem os produtos ou serviços da empresa, e fazer com que essas pessoas se tornem clientes. Matheus Clemente (2018) dá o exemplo de um funcionário de restaurante, que fala do restaurante para sua família e amigos. Se esse funcionário estiver satisfeito, ele tem um forte poder de influenciar as pessoas a irem visitar o restaurante, pois ele fala do quanto é bom, fala das vantagens e pode convencer facilmente as pessoas a irem, porque ele reconhece o potencial da empresa e quer passar isso para as outras pessoas de fora. Ao contrário, um funcionário que não gosta da empresa em que trabalha, quando ele chega em casa ele reclama da empresa, reclama com os amigos, e os amigos podem comentar com outras pessoas, e assim começar a espalhar uma imagem ruim da empresa. Ou seja, segundo Matheus Clemente (2018), a imagem da empresa parte de dentro para fora, sendo ela positiva ou negativa. Por isso é importante aplicar o marketing interno, para já começar passando uma imagem boa da empresa para os colaboradores, e que a partir daí, eles levem essa imagem para fora e conquistem mais clientes que admirem os serviços da empresa.

O Endomarketing é a ferramenta utilizada para “vender” para os “clientes internos”. Assim como o Marketing puro se trata de estratégias de vendas aos clientes que consomem os produtos ou serviços da empresa, com o intuito de conquistar essas

peças e induzi-las a comprar, o Endomarketing atua com as estratégias de conquistar os clientes internos, que são os próprios colaboradores, com o intuito de induzi-los a produzir cada vez mais em sua área de atuação. Neste artigo serão apresentados os inúmeros tipos de motivação ao colaborador e os seus benefícios, e como essas motivações devem ser trabalhadas para beneficiar os funcionários e a empresa.

2.1. Investimento no Capital Humano

Para Hugo Freire (2020, pg1), investir no capital humano é fundamental para uma empresa que quer sair na frente nessa corrida pela competitividade. Uma equipe comprometida e bem engajada pode trazer ótimos resultados para empresa, assim como ter funcionários que não gostam de trabalhar na empresa pode trazer muitos problemas. É muito importante para uma pessoa que ela encontre sentido no que faz, que ela se sinta útil e que ela sinta que o que ela faz está fazendo uma diferença. Hugo Freire (2020, pg1) entende que quando uma pessoa se sente importante ela sente cada vez mais vontade de fazer o que deve ser feito, pois se ela pensar que pode ser facilmente substituída, ela não terá vontade de ser comprometida. Um funcionário que não se sente importante para empresa, não é comprometido e não é produtivo, além de poder falar mal da empresa e prejudicar a imagem para as pessoas externas. Segundo Hugo Freire (2020, pg1), os questionamentos das pessoas, fazem elas avaliarem se todo o esforço dela está sendo “pago” de forma justa, e quando elas pensam que não está valendo a pena, é aí que ela não se compromete, inventam desculpas para faltar, não dá o melhor de si e não fazem um bom serviço.

Hugo Freire (2020, pg1) diz que investir no capital humano é valorizar as pessoas da organização. O autor afirma que o capital humano é o bem mais precioso que a empresa pode ter, e a gestão adequada deste recurso tem impacto direto no desenvolvimento e crescimento da empresa. Como as pessoas são as principais responsáveis por manter todos os processos funcionando, é importante que os gestores saibam como aplicar as devidas motivações exigidas pela equipe, de forma com que consiga aproveitar as melhores habilidades de cada pessoa dentro do setor, e conseqüentemente, traga bons resultados para a empresa.

Para que as pessoas trabalhem engajadas, Hugo Freire (2020, pg1) diz que os gestores devem se preocupar com alguns pontos importantes, que é apresentar um bom plano de carreira, fazer com que o colaborador se sinta seguro ali, e fazer com que ele veja que ele pode pertencer a empresa por muitos anos e que ele terá chances de crescer nessa empresa. Outro ponto importante que o gestor deve levar em consideração é a autonomia, passar ao funcionário uma confiança, onde ele sinta que tem potencial para tomar decisões sozinho. Uma boa bonificação também é uma forma da empresa demonstrar que confia no colaborador e que reconhece seus esforços e que esses esforços geram bons resultados, e sem dúvida essa bonificação serve de incentivo para que o colaborador continue sempre empenhado. Outro ponto importante que deve ser levado em consideração, como um dos mais importantes, é o de investimento em treinamentos e capacitação. O intuito de investir em capital humano é extrair o máximo do desempenho do colaborador e constantemente desenvolver as competências e as habilidades da pessoa, aproveitando essas habilidades dentro da empresa e atendendo as demandas de cada departamento. Pensando nisso, treinamentos e capacitações são essenciais para que cada colaborador tenha essa evolução e possa acompanhar as necessidades do mercado.

Hugo Freire (2020, pg1) conclui que esses são uns dos principais e mais básicos pontos que os gestores devem levar em consideração para investir no capital humano. O autor afirma que quando o capital humano é valorizado, ele pode gerar inúmeros benefícios para a empresa. Funcionários que são valorizados, tendem a errar menos, são mais motivados, mais comprometidos, mais produtivos, e ainda pode incentivar seus colegas, e conseqüentemente a empresa segue com uma equipe mais engajada.

2.2.Exemplos de Endomarketing

Um dos objetivos do Endomarketing é fazer com que o colaborador se sinta parte da empresa. Pensando nisso, Guilherme Dias (2022, pg 1) apresenta alguns exemplos de como provocar este sentimento no colaborador:

- Incentivar o diálogo, a troca de idéias, e a partilha entre os membros da equipe;
- Confraternização e eventos para os funcionários;
- Treinamentos;
- Bonificações.

Incentivar o diálogo, a troca de idéias, e a partilha entre os membros da equipe: Uma equipe comunicativa tem menos chances de entrar em conflitos na empresa. O mais importante de uma conversa não é só falar e ouvir, mas sim, entender o que está sendo falado, para assim poder dar as devidas opiniões e idéias. O gestor que consegue passar essa visão para a equipe pode ter ótimos resultados na produtividade, sem contar com a importância de fazer com que o colaborador se sinta parte da equipe sabendo das novidades da empresa e se mantendo atualizado nas informações mais importantes.

Segundo Douglas da Silva (2021, pg1), as falhas na comunicação podem prejudicar muito o desempenho da equipe, e causar problemas como: estresse dos funcionários, brigas entre a equipe, e dificuldade no relacionamento entre eles, mas para evitar esses problemas e garantir uma comunicação clara, a empresa precisa tomar algumas medidas. O gestor de cada equipe deve realizar reuniões eficientes com uma certa frequência, para que os funcionários vejam ali uma oportunidade de trocar informações referente os procedimentos e partilhar das experiências vividas, disso pode se tirar muitas ideias e esclarecer dúvidas. Nessas reuniões é importante fazer com que todos participem e é essencial estimular que todos escutem e compreendam os assuntos pautados, é importante que todos façam perguntas e se posicionem ativamente sobre o tema, para que todos saibam o que está sendo dito e o que estará acontecendo nos processos do dia a dia. Também é válido integrar as diferentes áreas da empresa, para que todos saibam o que está acontecendo na empresa, para que todos conheçam as atividades essenciais da empresa e como a empresa funciona. Deste modo, cada colaborador irá entender as particularidades dos diversos departamentos, entender os problemas que existem e colaborar com o crescimento da cultura da empresa. Por isso é importante incentivar a transparência dos departamentos e a partilha de informações relevantes através das ferramentas de comunicação interna ou até mesmo através de reuniões informais.

Para a empresa seguir com uma comunicação forte, ela não pode descartar a necessidade de ouvir os funcionários e estabelecer uma cultura de feedbacks. Valorizar a opinião dos funcionários é importante para o crescimento do negócio e aumenta a satisfação dos colaboradores. Deste modo, a empresa mostra para os funcionários, que está atenta às necessidades deles e que está disposta a fazer o que deve ser feito, e conseqüentemente, a empresa pode entender como anda o desempenho dos negócios, pois nem uma informação é perdida.

Confraternização e eventos para os funcionários: Para uma pessoa se sentir parte de algo, ela precisa ter boas lembranças do ambiente, ou boas lembranças do convívio com as pessoas. Um funcionário que tem uma boa visão da empresa, sente mais vontade em fazer parte dela, e isso reflete em seu desempenho no dia a dia. É muito importante que a pessoa viva ótimos momentos com a equipe, tenha momentos de lazer, onde todos possam interagir entre si, dar risadas e se divertirem. É através dessa interação que as pessoas se aproximam e tornam um ambiente de trabalho mais saudável, pois se as pessoas têm que trabalhar juntas, elas têm que no mínimo se darem bem. Um clima pesado, entre pessoas que não se sentem à vontade umas com as outras, pode ser prejudicial ao desempenho das pessoas nos processos de trabalho. São nesses momentos de lazer que principalmente as pessoas mais tímidas terão liberdade em se aproximar da equipe e ficar mais à vontade com elas. Um bom momento de descontração deve ser levado em consideração para que os maus momentos de uma pessoa na empresa não sejam tudo que ela vive lá dentro, e quanto melhores forem esses momentos, menos chance existe dos momentos estressantes dentro da empresa, serem superiores para uma pessoa, pois o que irá contar é que apesar de todos os problemas e todos os estresses, lá é um ambiente bom, saudável e que faz bem para ela. Assim um funcionário verá muito mais sentido em querer continuar ali, pois ninguém quer ficar por muito tempo em lugar que não gosta, que tem um clima pesado ou que é desconfortável.

A melhor forma de aplicar momentos de confraternização é em datas comemorativas ou quando se tem algum motivo para comemorar alguma coisa, seja o fechamento de um mês de sucesso, seja uma meta batida, seja uma vitória da equipe, a finalização de um processo bem executado, o bom desempenho da equipe perante uma situação, o final de um ano, etc. Nem todos esses motivos precisam ser

necessariamente um super evento para se celebrar, mas, a cada pequena conquista a empresa ter uma forma de demonstrar o reconhecimento ao funcionário, é muito importante, e em alguns casos, como fim de ano, por exemplo, a empresa investe em algo maior para os funcionários. Atitudes como essa, aumentam a vontade do trabalhador de continuar ali. Quando ele tiver passando por momentos mais estressantes, ela passará por aquilo pensando que a vida dele na empresa não se baseia naquele estresse, mas que também tem momentos bons, que ele será bem recompensado, e que no final do ano ele terá a oportunidade de participar de um momento muito especial, e irá querer isso para os próximos anos também. Ou seja, a vida no trabalho, não necessariamente tem que ser só trabalho, e nem deve. Se a empresa quer ter funcionários permanentes, que “vistam a camisa da empresa” e que se sintam parte da empresa, a empresa tem que dar motivos para ele encontrar sentido em acordar todos os dias para ir trabalhar, e que esse sentido não seja só porque ele precisa de dinheiro. Uma boa empresa não tem funcionários que precisam estar ali, mas que estão ali porque amam o que fazem.

Treinamentos: Os treinamentos para os funcionários são cruciais para uma empresa que quer ter os funcionários bem capacitados. Morgana Perini e Andréia da Silva dizem em um artigo (pg1) publicado no site METADADOS RH EM SINTONIA, que o treinamento é uma iniciativa que as empresas têm para ensinar o colaborador sobre um determinado processo, com o intuito de aumentar o desempenho do funcionário deixando ele mais capacitado para assumir sua função, seja dentro da empresa de modo geral ou em um determinado projeto da empresa. Além de capacitar e aumentar o desempenho do funcionário, o treinamento pode esclarecer a finalidade do projeto e tirar todas as dúvidas das pessoas envolvidas. Quando uma pessoa sabe o porquê do que ela está fazendo, ela faz melhor, e essa é uma das idéias da aplicação dos treinamentos: fazer os colaboradores entenderem o porque que o que ele faz é necessário, para que assim, ele também tenha idéias de como melhorar os processos, e que não fique somente seguindo regras. Ou seja, o treinamento pode melhorar as habilidades, passar conhecimento sobre a área do profissional ou sobre o conteúdo pautado, estimular os colaboradores a serem mais produtivos em suas tarefas, pode preparar o colaborador para adaptação a novas áreas, e é um momento de assimilar a cultura da empresa.

Os treinamentos podem ser aplicados de várias formas, seja em longo prazo ou em curto prazo. Para o treinamento ser bem aplicado, deve ser organizado de forma estratégica pelo gestor da equipe juntamente ao profissional de RH. O gestor da equipe e o profissional de RH precisam acompanhar as tendências do mercado e saberem as ferramentas que podem auxiliá-los nessa tarefa, com o intuito de passarem um conteúdo claro no treinamento, para os colaboradores realmente compreenderem e absorverem o conteúdo de forma que faça sentido para eles. Outra maneira de aplicar treinamentos é fornecendo cursos de capacitação para os colaboradores, que é um investimento que dará ótimos benefícios para os funcionários, que o funcionário dará o retorno para a empresa através da aplicação dos conhecimentos nas tarefas do trabalho.

Bonificações: Atualmente as empresas não investem somente em bons salários para atrair e manter os colaboradores na empresa, mas buscam outros meios de retribuir os serviços dos funcionários e motivá-lo elevando seu potencial. Os gestores devem avaliar de forma estratégica como pode estar bonificando a equipe de forma que isso realmente faça diferença no desempenho dos trabalhadores. Os funcionários reconhecem essas recompensas que vão além do salário básico, pois além de aproveitarem esses benefícios eles percebem que a empresa está preocupada também com a satisfação da equipe, e isso é um benefício que ele quer ter continuamente. Essa é a base da motivação para que todos permaneçam empenhados em suas tarefas, então o gestor que quer ter esse bom desempenho em sua equipe, deve pensar em algumas estratégias que possam aplicar em sua equipe. O site SPVALE afirma em um artigo (2021, pg1), que é muito interessante quando o gestor tem o costume de premiar o funcionário por melhor desempenho na equipe, esse é um aspecto muito motivador para o funcionário, que pode ser aplicado quando o gestor percebe o melhor desempenho através da vendas, feedback dos clientes, percentual de metas batidas, apresentação de bons resultados, etc., e através disso o gestor pode oferecer ao funcionário uma folga, brindes, uma remuneração extra, um almoço e muitas outras coisas. A empresa pode investir em coisas maiores do que essas, caso tenha recursos para isso, por exemplo, quando um funcionário passa do seu horário para alcançar melhores resultados, quando a equipe está reduzida e o funcionário abre mão do seu descanso para não diminuir a produtividade, a empresa

reconhecendo a entrega e o desgaste do trabalhador, pode oferecer uma diária em um hotel, uma sessão de massagem, um passeio, e coisas desse tipo, que demonstram ao funcionário que a empresa reconhece o esforço que ele tem feito. Outra forma de aplicar essas bonificações maiores, é informar às equipes que os funcionários que apresentarem os melhores resultados dentro de um determinado período, poderão concorrer a uma viagem que será sorteada pela empresa. Isso sem dúvidas será interessante para os funcionários e incentivará o melhor desempenho dele na empresa. Outra forma de investir em bonificações para os funcionários é oferecer cursos ou até mesmo graduações para os funcionários que apresentarem os melhores desempenhos. Além de incentivar o funcionário a entregar bons resultados, o funcionário irá adquirir conhecimentos que aplicará de forma prática na empresa e poderá melhorar as competências dele no setor, trazendo resultados ainda melhores para a empresa, e ainda mostra ao funcionário as chances de crescimento que ele tem na empresa. Ou seja, de forma estratégica a empresa pode e deve aplicar bonificações que realmente trarão resultados reais para empresa, e que não serão bonificações somente de agradecimento ao funcionário, mas um investimento que a empresa terá certo retorno em lucratividade.

2.3. Grandes empresas investindo em Endomarketing

Guilherme Dias (2022, pg1) apresenta grandes empresas que aplicaram estratégias de Endomarketing:

- **Coca-Cola:** Nas Olimpíadas de 2016, a Coca-Cola elaborou algumas estratégias para envolver os funcionários nas Olimpíadas, já que a Coca-Cola seria uma das principais patrocinadoras do evento. A empresa disponibilizou nas sedes brasileiras um espaço de descontração para os funcionários, que além de unir a equipe, tinha uma temática voltada para os jogos das Olimpíadas, para lembrar os jogos olímpicos, fazer os colaboradores se sentirem parte disso e aproximarem ele desse evento que é tão importante para a marca Coca-Cola, além de recordá-los das

culturas da organização. Estes cenários foram montados com réplicas da tocha olímpica, onde eles podiam tirar fotos e interagir entre eles, sem contar com a presença de atletas reais que a empresa trouxe para baterem um papo com eles e contarem um pouco da história deles, onde os funcionários podiam interagir com os atletas e fazerem perguntas, e ainda puderam levar brindes para casa. Essa é uma estratégia de Endomarketing que a empresa utilizou para, além de unir a equipe, fazer com que os colaboradores fizessem parte de um importante evento que a Coca-Cola estaria patrocinando.

- **Toyota:** A Toyota é uma empresa que gosta de investir em treinamentos para os funcionários. A cada funcionário contratado a empresa passa uma série de treinamentos, apresentando os valores, a cultura da Toyota, o funcionamento dos processos, etc., para que a pessoa conheça a fundo o que é a Toyota e realmente se sinta parte disso. A empresa também dá liberdade para os colaboradores darem idéias, que são colocados em prática muitas vezes. A estratégia de Endomarketing principal da empresa são esses treinamentos, que podem ser através de palestras, eventos, ou tudo que motive e incentive os funcionários continuamente, para que além deles aprenderem, eles se sintam pertencentes a marca.
- **Fiat:** A Fiat tem uma estratégia de Endomarketing muito bacana, que é um grande diferencial. A empresa permite que os próprios funcionários da empresa sejam os primeiros a experimentarem um novo modelo de veículo, antes ainda de serem lançados no mercado. A empresa defende o valor que consiste em dar a mesma importância tanto para os clientes internos como para os clientes externos. Muitas clientes valorizam tanto os clientes externos, usam até frases do tipo “o cliente sempre tem razão”, mas se esquecem de dar a mesma importância para os clientes internos. Mas a Fiat reconhece a importância de tratá-los da mesma forma. A comunicação também é um ponto forte da empresa, onde

qualquer funcionário consegue se comunicar com os diretores de forma acessível.

- **Golden Cross:** A estratégia de Endomarketing principal dessa operadora de planos de saúde são as bonificações. A empresa bonifica os melhores vendedores auxiliando na compra da casa própria, na reforma da casa, na compra de eletrodomésticos e muito mais. A empresa já investiu mais de 750 mil reais com essas estratégias e alega ter grandes melhorias nos resultados fazendo isso.

2.4. Como elaborar um plano de Endomarketing

Segundo Guilherme Dias (2022, pg1), para elaborar um bom plano de marketing interno, é necessário muito mais do que só ser criativo, mas o gestor deve ter em mente qual é o perfil do público, isto é, dos funcionários da empresa, e respeitar a cultura da organização, para que não faça nem um investimento em coisas vãs. O investimento em Endomarketing deve ter um bom retorno para empresa, e não somente agradar o funcionário. Ou seja, se o funcionário estiver se beneficiando mas suas ações na empresa não estiverem dando bons resultados, é sinal de que algo está errado.

Para uma boa aplicação do endomarketing na empresa, Guilherme Dias (2022, pg1) diz que é necessário que a empresa entenda a expectativa da equipe, para que não os deixe esperando por coisas que a empresa não pode fazer por eles, segundo o autor, isso pode acabar gerando frustração e decepção, que são os efeitos contrários de um Endomarketing bem aplicado. Mas além de entender as expectativas dos funcionários, a empresa precisa analisar quem são esses funcionários, quais são suas características e qual é a quantidade de funcionários na empresa. A empresa deve levantar o máximo de informações possíveis sobre esses funcionários, fazer uma análise completa para, a partir disso, começar a elaborar uma estratégia. Conhecendo seus colaboradores, a empresa deve pensar em uma forma de introduzi-los na cultura da empresa, pois o Endomarketing não pode desrespeitar a cultura da empresa,

elaborando algo de outra realidade. A empresa deve entender qual é a percepção dos funcionários em relação a cultura da empresa, isso pode melhorar o ambiente interno para os funcionários. As estratégias devem contribuir para que os funcionários fiquem integrados à cultura da empresa e que se adaptem a essa cultura, para despertar no funcionário esse sentimento de pertencer a empresa.

Assim como o marketing puro precisa saber da demanda do mercado, os clientes procuram, o que está em alta, etc., assim também o Endomarketing tem que procurar saber o que os funcionários esperam da empresa. A empresa entendendo o que realmente motivaria o funcionário, já é um grande passo para saber o que fazer em relação à aplicação do Endomarketing. Talvez as motivações que a equipe precisa, são muito mais simples do que parece ser. Não há nem um problema em perguntar, conversar abertamente, escutar, fazer uma pesquisa, levantar um questionário para que os colaboradores respondam etc. Esse pode ser um dos passos para elaborar um bom plano de Endomarketing na empresa.

Depois de já ter em mente qual é o perfil dos funcionários, como está a cultura da organização, depois de saber o que os funcionários esperam da empresa, o que motivaria eles, quais são os problemas que precisam ser resolvidos e os pontos a se melhorar, a empresa já terá em mente também o que deve ser feito de fato. A partir disso, a empresa precisa se organizar, estabelecer suas metas e seus prazos, saber quais são os canais que serão utilizados, como informar os funcionários sobre essa ação, e ficará muito mais fácil aplicar o Endomarketing na empresa, de forma que ele realmente dê bons resultados.

O plano de endomarketing não acaba depois que ele é aplicado, pois se trata de uma ação que deve ser aplicada de forma contínua. Depois de terem os primeiros resultados, esses resultados serão medidos e avaliados para a empresa saber se está indo no caminho certo, e se os resultados são significativos. Por mais que a empresa esteja acertado de modo geral, ainda assim pode ter algumas coisas que não foram muito úteis, e sabendo disso, a empresa saberá as ações que devem manter e as que podem descartar.

Guilherme Dias (2022, pg1) afirma que o bom planejamento é de extrema importância antes da aplicação do Endomarketing, durante e depois da aplicação, pois é o planejamento que ajudará a empresa a entender o que deve ser feito, o que deve

ser mantido e o que pode ser descartado. O planejamento de qualquer ação serve para evitar a perda de dinheiro e a perda de tempo, e ajuda a pessoa a entender no que vale a pena investir, para conseqüentemente, elaborar uma ação de sucesso.

2.5.A Experiência de Elton Mayo

George Elton Mayo, nascido em 1880, foi um psicólogo australiano, professor, sociólogo e pesquisador de organizações. Mayo fez uma experiência em uma fábrica americana que mudou a forma de enxergar as relações humanas dentro das empresas. Suas conclusões foram:

- Quanto maior for a integração da pessoa, mais disposição ela terá para produzir;
 - Os trabalhadores não agem individualmente, mas como membros de um grupo;
 - Reconhecimento motiva as pessoas, mas a motivação financeira é secundária;
 - Grupos informais definem comportamentos;
 - O conteúdo do trabalho influencia a moral da pessoa, e trabalhos repetitivos tendem a serem monótonos e afetam negativamente a eficiência;
 - As emoções e sentimentos dos funcionários devem ser considerados;
- (Informações retiradas do canal Stamina Motion do YouTube)

A teoria das relações humanas começou nos Estados Unidos com as experiências de Mayo. Também conhecida como experiências de Hawthorne, essas experiências começaram quando Mayo notou que se precisava humanizar a administração e deixá-la mais democrática. Foi quando as ciências humanas começaram a ser introduzidas nas empresas.

Quando Mayo começou a perceber o excesso de trabalho, os acidentes, a rotatividade do pessoal, etc, Mayo percebeu que os trabalhadores estavam sendo conduzidos pela fadiga, e que isso causava má condições para se trabalhar. Mayo coordenou uma pesquisa onde dois grupos de trabalhadores eram observados, onde os dois faziam o mesmo serviço, mas a iluminação de um dos ambientes variava,

enquanto a outra era constante. A partir deste teste, perceberam que o psicológico influencia na produção, pois quando a luz era mais forte, tinha mais produção e, quando a luz era fraca, tinha menos produção. Em outra fase dessa série de testes, os trabalhadores tinham alguns momentos de descanso, onde recebiam alguns lanches leves para comerem enquanto descansavam, e a partir disso foi notado que a produção dos trabalhadores rendia mais, por eles trabalharem mais satisfeitos. Em outra fase destes testes os pesquisadores fizeram uma entrevista com os trabalhadores para saber as opiniões deles referente a pagamentos e referente à aplicação de punições pelos gestores, onde perceberam a “organização informal” que existia dentro da empresa, que era manifestada através de padrões que os trabalhadores formavam, e com isso entenderam que grupos informais definem comportamentos. Em uma das pesquisas, os pesquisadores analisaram essa “organização informal”, onde os trabalhadores foram pagos de acordo com o que produziam em grupo, e não foram pagos individualmente como antes, percebendo que assim os trabalhadores ficam mais solidários uns com os outros.

Elton Mayo concluiu que a expectativa do grupo e os benefícios que a empresa oferece, determina o nível de produtividade. Os trabalhadores eram mais produtivos quando estavam dentro desses grupos informais e, eles esperam serem reconhecidos, aceitos e compreendidos pela organização.

2.6. Benefícios do Endomarketing

Guilherme Dias (2022, pg1) diz que uma empresa que investe nessas estratégias do marketing interno, ela solidifica o negócio, mesmo nos cenários mais competitivos do mercado. Segundo o autor, quando o Endomarketing é bem aplicado, ele aumenta a satisfação dos colaboradores com a empresa, reduz a rotatividade, aumenta a motivação das equipes, melhora o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho.

Assim como as empresas investem em marketing para conhecer o mercado, saber as estratégias de vendas, a demanda de seu público, etc, assim também a empresa deve investir em Endomarketing, para conhecer seus colaboradores, saber

o que eles esperam da empresa e vender à eles as metas da empresa e a cultura da organização, e conseqüentemente lucrar com funcionários satisfeitos e empenhados.

O funcionário que além de simplesmente ser reconhecido pela empresa, ele também se sente reconhecido, esse funcionário sente cada vez mais vontade de se esforçar para ajudar a empresa, e é capaz de ir além das expectativas que a empresa pode ter sobre ele. A empresa tem que investir cada vez mais nesse funcionário, pois ele quer agradar a empresa. O fato de ele ter consciência que ele é visto e reconhecido, faz ele pensar que compensa continuar empenhado, e que a doação dele para empresa, é válida. Mas isso é um processo, pois para o funcionário se sentir reconhecido, a empresa tem que saber os primeiros passos para começar a investir da forma certa no capital humano, e a partir dos resultados que a empresa tiver, a empresa terá mais portas abertas para fortalecer esse elo entre empresa e funcionário. Ou seja, não é investir uma única vez, é um processo contínuo que deve ser mantido por toda a duração da empresa.

O Endomarketing pode ser considerado até mais importante que o marketing puro, pois as pessoas são mais importantes que os produtos/serviços.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Afinal, qual é o sentido de acordar para administrar? Por que a maioria dos seres-humanos trabalham, apesar de todo o sofrimento adquirido no trabalho? Para muitos, a resposta é “porque precisam de dinheiro”, e realmente essa é a realidade da maioria das pessoas. Muitas pessoas não gostam dos empregos que têm, e estão ali porque as necessidades as obrigam a ir para um emprego que não gosta. Por isso as empresas têm que cuidar de seus funcionários, para que o colaborador não esteja ali só porque ele precisa de dinheiro, mas também porque ele quer colaborar com a empresa.

As ferramentas mais importantes de uma empresa são as pessoas. Pessoas que são compostas de sentimentos, emoções, tristezas, felicidades, sonhos, empolgações, desânimos, e todo tipo de coisas que são invisíveis aos olhos, e por

isso, normalmente é muito difícil de lidar com pessoas. Mas além das pessoas serem as ferramentas principais de uma empresa, elas também são as “engrenagens” que mantêm a empresa funcionando. Se uma engrenagem de uma máquina está com um problema, isso não pode ser ignorado, precisa ser avaliado o que está acontecendo e dependendo da situação precisa ser dada uma atenção maior para esse problema. Em alguns casos, a engrenagem pode ser trocada e substituída por uma nova, mas se o lugar que essa engrenagem está na própria máquina, não for um bom lugar, não adiantará colocar uma engrenagem nova, porque esta também poderá apresentar problemas. Para a máquina funcionar bem, as engrenagens têm que ser colocadas de forma sábia, em lugar adequado, para que a engrenagem possa fazer o papel dela. Assim também a empresa precisa dar uma atenção para as pessoas, que são as suas “engrenagens” e o que mantêm a empresa funcionando.

Atualmente se vive em um cenário depressivo, onde as pessoas vivem inúmeras coisas, que as incomodam e que causam problemas. As pessoas levam esses problemas para o trabalho e muitas vezes ninguém vê isso, ninguém sabe o que está passando e o que ela vive da empresa pra fora. Sem contar que muitas vezes a pessoa chega ao trabalho com seus problemas internos, e esses problemas somam com os problemas do trabalho, gerando assim uma “bola de neve” na cabeça da pessoa e deixando ela incapaz de desempenhar uma produtividade considerável no trabalho. É aí que entra a importância de investir no Capital Humano, de forma estratégica, mas, além disso, tendo os conhecimentos científicos das causas dos comportamentos das pessoas. A psicologia deve atuar na organização para saber tratar os casos desses sofrimentos e frustrações causadas pelo estresse, para evitar que isso prejudique o desempenho dos trabalhadores, para conhecê-los, e terem conhecimentos científicos e saberem orientar os gestores em como devem ser aplicadas as estratégias de Endomarketing. Ou seja, com a psicologia a empresa adquire os conhecimentos científicos, para que possa conhecer seus colaboradores e as causas de seus comportamentos, e com o Endomarketing a empresa construa colaboradores motivados, empenhados, satisfeitos e que gerem bons resultados para a empresa.

O objetivo desta pesquisa é ajudar as organizações perceberem que a principal ferramenta da empresa são os colaboradores, e não só as ferramentas, mas também

as engrenagens que mantêm a empresa funcionando, e que as empresas devem investir no bom funcionamento dessas engrenagens. Se as empresas souberem dar o devido valor aos seus funcionários, cuidando deles e sabendo aplicar as estratégias de Endomarketing da forma correta, a empresa, sem dúvidas, sairá na frente nessa corrida pela competitividade e se destaca no mercado.

REFERÊNCIAS

ARMBRUST, Gabrielle; **Cultura Organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos.** GUPY, 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>>

ARMBRUST, Gabrielle; **Recursos Humanos: entenda o que é o RH, o que ele faz e como ter uma equipe de sucesso!** GUPY, 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos>

AVANZI, Renato; **Endomarketing: campanhas estratégicas.** Apostila 4 do curso EAD de Endomarketing.

Clemente, Matheus; **O que é Endomarketing? Entenda a importância para a satisfação dos colaboradores.** Rockcontent, 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/endomarketing/>>

COSENZA, Bruna; **O futuro da gestão de pessoas pela teoria de Chiavenato.** Vittude Corporate, 2021. Disponível em: <<https://www.vittude.com/empresas/futuro-gestao-de-pessoas-teoria-chiavenato/>>

DIAS, Guilherme; **O que é Endomarketing, principais ações, exemplos e 8 estratégias.** GUPY, 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/endomarketing>>
DIAS, Guilherme; **O que é Psicologia Organizacional, para que serve as áreas de atuação?.** GUPY, 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/psicologia-organizacional#:~:text=Psicologia%20organizacional%2C%20tamb%C3%A9m%20conhecida%20como,de%20indiv%C3%ADduos%2C%20grupos%20e%20institui%C3%A7%C3%B5es>>

DIAS, Guilherme; **RH e Marketing: entenda a importância dessa relação.** GUPY, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/rh-e-marketing>

FREIRE, Hugo; **Afinal o que é capital humano? Entenda sua importância.** ETALENT, 2020. Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/capital-humano/>>

MARQUES, José Roberto; **Porque é importante realizar uma confraternização de empresa?** JRM Coaching. Disponível em: <<https://jrmcoaching.com.br/blog/por-que-e-importante-realizar-uma-confraternizacao-de-empresa/#:~:text=Apostar%20na%20realiza%C3%A7%C3%A3o%20de%20confraterniza%C3%A7%C3%A3o,identifica%C3%A7%C3%A3o%20entre%20funcion%C3%A1rio%20e%20empresa>>.

PERINI, Morgana; SILVA, Andréia; **Treinamento e desenvolvimento: o que é, etapas e diferenças.** METADADOS, 2021. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/treinamentoedesenvolvimento#:~:text=%C3%89%20uma%20iniciativa%20de%20educa%C3%A7%C3%A3o,prazo%20e%20com%20resultados%20imediatos>>.

PORTAL EDUCAÇÃO; **Evolução histórica da psicologia organizacional.** Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/psicologia/evolucaoistoricadapsicologiaorganizacional/15647#:~:text=Dois%20psic%C3%B3logos%20s%C3%A3o%20considerados%20os,para%20resolver%20problemas%20em%20organiza%C3%A7%C3%B5es>>.

PSICOLOGIA VIVA; **Psicologia Organizacional: o que é e como pode ajudar a empresa.** Disponível em: < <https://blog.psicologiaviva.com.br/psicologia-organizacional/>>

RODRIGUES, Patrícia Ferreira; RODRIGUES, Patrícia Ferreira; RONDINA, Regina; **O Sofrimento no trabalho na visão de Dejours.** Revista Científica Eletrônica de Psicologia, 2006. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/lh21p1iEajxIWcK_2013-5-10-15-30-2.pdf>

SILVA, Douglas; **Como melhorar a comunicação no ambiente de trabalho e aumentar o engajamento.** Blog da Zendesk, 2021. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/como-melhorar-a-comunicacao-no-ambiente-de-trabalho/>>

A IMPORTÂNCIA DO REGISTRO DA MARCA

Ferreira, Alercia Dilma de Santana
Gola, Monica Christina Ripamonti

RESUMO

A marca é a forma de identificação visual de um produto, serviço ou da própria empresa. Uma marca estabelecida é um fator que agrega valor à empresa que a detém. Cotidianamente, verifica-se a utilização indevida de marcas por pessoas que buscam aferir lucros com o prestígio de produtos ou serviços que não as pertencem. Assim, é necessário buscar proteção jurídica para a marca, registrando-a no órgão competente. As proteções às marcas decorrem da Lei de Propriedade Industrial, que apresenta as definições acerca do tema, bem como as proteções garantidas a partir do registro, a abrangência territorial, prazo de vigência da proteção legal conferida, dentre outros aspectos importantes acerca do tema. A pesquisa bibliográfica foi o meio pelo qual se obteve os resultados alcançados, foram realizadas consultas a livros, sites governamentais e na legislação existente acerca do tema. Foi utilizada também a pesquisa de campo, que propiciou apresentar a forma como é feita a solicitação de registro de uma marca. O presente trabalho buscou apresentar os benefícios decorrentes do registro da marca e a sua importância para o administrador proteger o patrimônio da empresa da qual seja proprietário ou preste serviços.

Palavras-Chave: Marca empresarial; registro; proteção jurídica; Lei de propriedade Industrial.

INTRODUÇÃO

A Marca é um elemento indispensável para distinção dos produtos e serviços disponíveis no mercado. A construção de uma marca forte e conhecida leva anos e a manutenção da confiança e do respeito é imprescindível para que a empresa obtenha sucesso na atividade desenvolvida.

É um dos meios pelo qual os consumidores decidem ou não consumir ou contratar determinado produto ou serviço. Nesse passo, tem-se a marca como um dos principais ativos da empresa, haja vista que uma marca estabelecida e de reconhecimento público no mercado pode garantir lucros, desde que aliado a produtos e serviços de qualidade. Trata-se de um ativo intangível, que merece proteção jurídica, a fim de evitar utilização indevida.

Atualmente, muitos administradores desconhecem a necessidade de registro da marca empresarial, de produtos e serviços, fato que pode ocasionar prejuízos às

80

empresas.

Questiona-se a importância de os administradores possuírem o título de propriedade da marca empresarial, a fim de garantir o direito de defesa da propriedade da marca. Pois é por meio do título emitido pelo órgão competente, que se poderá opor contra terceiros, em juízo, a utilização indevida da marca, a fim de fazer cessar a violação e até mesmo requerer indenização moral e patrimonial.

O presente trabalho objetiva apontar as consequências jurídicas do registro e da ausência de registro da marca empresarial. Especificamente, almeja-se identificar os benefícios do registro da marca, como se materializa a propriedade e quais as proteções jurídicas conferidas ao titular bem como os prejuízos que a sua ausência pode ocasionar.

A metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica sobre o tema, legislação aplicável e, por meio de pesquisa de campo, demonstrando como é o processo de registro de uma marca no órgão competente, descrevendo, de forma clara, o passo a passo a ser seguido para buscar proteger a marca.

Almeja-se, portanto, demonstrar a importância do registro da marca empresarial como mecanismo de proteção jurídica dos direitos autorais da empresa.

1. MARCAS

1.1. Definição

No âmbito comercial é indispensável que os produtos e serviços busquem notabilidade, a fim de se destacarem no mercado e aumentarem o consumo pelo público-alvo.

Um meio de as empresas alcançarem a fidelização dos consumidores é a construção de uma marca forte que diferencie os produtos ofertados daqueles fornecidos por seus concorrentes.

Como forma de exemplo, pode-se citar famosas marcas como Coca-Cola, Bombril, Gillete, estas duas últimas, destacaram-se de tal forma que passaram a ser sinônimos dos produtos comercializados, que são, respectivamente, lâmina de aço e lâmina de barbear.

Como se pode notar, a marca é uma forma pelo qual as pessoas podem identificar os produtos e por muitas vezes são fatores determinantes para a escolha na hora da compra ou contratação, pois os consumidores preferem adquirir produtos ou serviços de determinada marca, apesar de serem, em alguns casos, mais caros que as concorrentes.

A marca respeitada e estabelecida agrega valor ao produto ou serviço, haja vista o efeito de poder influenciar o comportamento dos consumidores, pois pressupõem a qualidade do produto se estampado por determinadas marcas.

Segundo Gabriel Di Blasi, citado por Matheus Ferreira Bezerra¹, as marcas podem ser entendidas como:

Sinais que permitem a distinção de determinados produtos ou serviços profissionais e outros do mesmo gênero, compreendidos na mesma atividade, sendo eles semelhantes ou afins, ainda que tenham origem diversa, representando ao seu titular um meio eficaz de constituição da clientela e de orientação o consumidor sobre a qualidade e o desempenho da atividade empresarial.

1.2.Legislação aplicável

No direito brasileiro a marca é tratada por meio da Lei nº 9.279/96, conhecida como Lei de Propriedade Industrial, que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.

O art. 122 da citada lei aponta que “São suscetíveis de registro como marca os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais”.

Como se pode observar a partir da leitura do texto legal, é possível registrar como marca as formas visualmente perceptíveis, desde que não incluídas no rol de proibições listadas no art. 124, da Lei nº 9.279/96. Cujas transcrições deixam-se de apresentar, diante de sua extensão.

Contudo, a título de exemplo, temos a proibição de registro trazida no inciso I, do art. 124: “brasão, armas, medalha, bandeira, emblema, distintivo e monumento oficiais, públicos, nacionais, estrangeiros ou internacionais, bem como a respectiva designação, figura ou imitação”. Acerca do tema, Felipe Ferreira Bezerra ensina:

O art. 124 da Lei 9.27/96 traz uma série de hipóteses em que não poderão ser registrados como marca, por diferentes justificativas, seja ela se tratar de um símbolo público, de grafias que não apresentem novidade, de nome ou desenho contrário à moral e aos bons costumes, de violação de bens protegidos como propriedade industrial (direito autoral ou propriedade industrial) ou mesmo quando se tratar de conflito com nome ou marca pertencente a outrem.

Verifica-se que a proibição legal visa proteger direitos de toda a sociedade de forma geral ao defender a moral e os bons costumes, bem como direitos de particulares como é o caso em que se busca o registro de marca que já é de propriedade de outra pessoa. Assim, para se alcançar o registro, a marca passa por uma criteriosa avaliação, a fim de verificar se não há violação de algum direito.

1.3. Distinção entre razão social, nome fantasia e marca

Para o exercício da atividade empresarial as pessoas adotam personalidade jurídica das mais diversas formas previstas em lei, a fim de desenvolver determinada atividade.

¹Para a sua identificação perante os órgãos públicos adotam razão social, que deve ter registro na junta comercial do estado em que se é exercida a atividade, e garante a exclusividade apenas no estado registrado.

Adota-se, também, nome fantasia, que é a forma em que a empresa se apresenta para os consumidores e ao mercado em geral.

Estas três formas de identificações podem coincidir entre si, ou seja, utiliza-se a mesma forma como razão social, nome fantasia e marca. Como, por exemplo, a Coca-Cola.

Contudo, deve-se ressaltar que o registro da razão social na junta comercial não garante a exclusividade da marca, tendo em vista que apenas o registro da marca no órgão competente garante a exclusividade de utilização da marca em todo território nacional.

1.4. Classificação das marcas

A marca a depender de alguns fatores recebe classificações diferentes, dessa forma é necessário estudo deste tema a partir da descrição legal apresentada pela Lei 9.279/96.

1.4.1. Quanto à finalidade

Acerca da finalidade o art. 123 da Lei 9.279/96 considera existir 3 classificações, quais sejam:

I - marca de produto ou serviço: aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa;

II - marca de certificação: aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada;

III - marca coletiva: aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

1.4.2. Quanto ao objeto

No que diz respeito ao objeto, Matheus Ferreira Bezerra leciona que existem marcas nominativas, figurativas e mista, conforme abaixo:

A primeira, nominativa, é aquela cuja proteção recai sobre o “nome”, a palavra, a grafia de determinado produto ou serviço. A segunda, figurativa, é aquela cuja proteção recai sobre um desenho ou símbolo, capaz de representar o produto ou serviço desenvolvido pela empresa. A terceira, mista, consiste numa proteção que recaia concomitantemente sobre a grafia e sobre o desenho desenvolvido para a simbologia do produto ou serviço.

2. REGISTRO DA MARCA

2.1. Órgão responsável pelo registro

O INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial é o órgão Governamental responsável por conceder o título de propriedade sobre uma marca, que ocorre após

a análise criteriosa do pedido de registro apresentado pelo interessado.

O INPI foi criado pelo Lei 5.648/70 e sua forma é de uma Autarquia Federal que tem por finalidade⁵“executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica”, conforme o art. 2º da mencionada lei.

2.2. Competência para se requerer o registro

Lélio Denicoli Schmidt esclarece que o registro pode ser solicitado por pessoa física ou jurídica, ou seja, qualquer pessoa ou empresa pode apresentar pedido de registro de uma marca que possua.

Contudo, Bezerra e Schmidt advertem que o pedido formulado deve estar de acordo com as atividades desenvolvidas pelo requerente para evitar que, nas palavras de Bezerra, “registros sejam autorizados sem a devida exploração do produto ou serviço, apenas para impedir que terceiros venham a se apropriar do nome ou signo”

Neste sentido, apresenta-se o §1º, do art. 128 da Lei 9.279/96⁸:

As pessoas de direito privado só podem requerer registro de marca relativo à atividade que exerçam efetiva e licitamente, de modo direto ou através de empresas que controlem direta ou indiretamente, declarando, no próprio requerimento, esta condição, sob as penas da lei.

As pesquisas realizadas para a redação deste trabalho não identificaram a necessidade de o requerimento de registro ser realizado por intermédio de advogado, assim o próprio interessado pode, seguindo as orientações do órgão, requerer o registro da marca.

2.3. Procedimento para requerer o registro

Segundo Schmidt⁹, o interessado em obter o registro de uma marca deve apresentar o pedido ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial com informações, documentos e comprovantes de recolhimento das taxas. Ainda segundo

o autor: “É primordial descrever a marca, indicar os produtos ou serviços que ela se destina a identificar e mencionar os dados do depositante”.

Neste mesmo sentido destaca Bezerra

Frise-se que o pedido formulado deverá conter o requerimento devidamente preenchido com as especificações do requerente e o bem requerido, as etiquetas, que correspondem ao desenho da marca, se a proteção for voltada para uma proteção figurativa ou mista [...].

Nesse contexto, o atendimento destas exigências legais são essenciais para o reconhecimento e a concessão do registro da marca para determinado titular, passando, assim, produzir seus efeitos jurídicos e assegurar o direito de propriedade sobre a mesma.

Conforme descreve Schmidt, após o protocolo do pedido, é instaurado um procedimento administrativo junto ao INPI, que:

- Realiza uma verificação preliminar e pública para ciência de terceiros interessados;
- Aguarda-se o prazo de 60 dias para que eventuais pessoas que possam se sentir lesadas pelo registro se manifestem por meio de oposição;
- O INPI faz um exame de registrabilidade por iniciativa própria, levando em consideração também eventual oposição apresentada;
- Por fim, o pedido de registro pode ser concedido, indeferido ou arquivado, neste último caso, se não forem atendidas pelo interessado as exigências apresentadas pelo INPI.

2.4. Área territorial da proteção e vigência do registro

De acordo com o art. 129, da Lei 9.279/96¹², a proteção da marca registrada alcança todo o território nacional, conforme se pode observar: “Art. 129. A propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido, conforme as disposições desta Lei, sendo assegurado ao titular seu uso exclusivo em todo o território nacional, [...]”. Schmidt esclarece que “mesmo que o uso seja local e a exploração da marca registrada se limite a um bairro, cidade ou Estado, a proteção decorrente do registro projeta efeitos em todo o território nacional”.

Acerca da vigência, o art. 133 da Lei 9.279/96 concede o prazo do registro por

10 anos, contados da concessão, podendo ser prorrogado por prazo igual e sucessivos, ou seja, caso o interessado requeira no prazo a renovação do registro, o deterá por prazo indeterminado.

3. IMPORTÂNCIA DO REGISTRO DA MARCA

3.1. Efeitos decorrentes do registro da marca

3.1.1. Propriedade

Como já se pôde verificar, o principal efeito jurídico que o registro da marca concede é o direito de propriedade sobre a marca. O detentor do registro

É o verdadeiro dono da marca, podendo, portanto, usar a marca com exclusividade.

Vasconcelos em interessante publicação acerca de entendimento firmado pelo Superior Tribunal de Justiça – STJ sobre a competência para se julgar as demandas relacionadas à marca aponta:

O sistema de registro de marca, apesar de oferecer segurança jurídica, merece justas críticas por privilegiar uma situação de direito (registro de marca) em vez de privilegiar uma situação de fato (exercício da atividade produtiva).

Ou seja, o autor reforça que, apesar de merecer críticas, apenas quem realiza o registro da marca é protegido pelo sistema jurídico, pois mesmo aquele que utilize a marca, mas não a registra não poderá opor-se à utilização da marca por outra pessoa que realizou o registro.

Propriedade, conforme art. 1.228 do Código Civil, é a “faculdade de usar, gozar e dispor da coisa [...]”.

Assim, aquele que receba o título de proprietário de uma determinada marca, pode fazer uso dela da forma que entender cabível, desde que respeite a legislação vigente.

Quanto ao uso, o proprietário poderá utilizar a marca para a sua finalidade principal, que é a comercialização de um produto ou serviço.

Contudo, não é a única forma de usufruir a marca, caso seja do interesse do proprietário, poderá gozar e dispor dela. Vejamos: o gozo pode ser por meio de aluguel da marca. A venda da marca também é uma opção de exercício do direito de propriedade.

Neste sentido, ensina o advogado Fernando Jucá, especialista em especialista em registro, licenciamento, patentes e direitos autorais:

Os registros de propriedade industrial (patentes, desenhos industriais e marcas) são ativos de uma empresa como quaisquer outros, apesar de sua natureza intangível. Assim, eles podem ser emprestados, alugados e vendidos. No jargão técnico, a venda de um direito de propriedade industrial é chamada de “cessão” e a locação de “licença”.

Entende-se por ativo intangível, segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis, apud Buyco, “um ativo intangível é aquele ativo não monetário identificável sem substância física ou incorpóreo, imaterial”

3.1.2. Direito de defesa contra terceiros

A partir do registro, nasce, para o detentor do título de propriedade, o direito de utilizar exclusivamente a marca para os fins que melhor entender. Podendo, conforme exposto no título anterior, usar, gozar e dispor do bem.

Contudo, outro importante efeito se extrai do registro da marca, que é o direito de defesa contra terceiros.

Segundo Matheus Ferreira Bezerra “Os direitos advindos da marca asseguram ao seu titular impedir que outra pessoa passe a ostentar o nome ou o símbolo registrado”. No mesmo sentido, Schmidt ensina: “O registro confere o direito de propriedade [...], bem como proteger a sua integridade material ou reputação, impedindo que terceiros usem ou registrem marca colidente”

Assim, caso o proprietário identifique a utilização indevida de sua marca, pode ingressar com ação judicial para cessar o uso pelo terceiro para proteger os seus interesses. Conforme aponta Pedro Miguel em artigo publicado em 02/2021:

“Desde 2018, o STJ (Superior Tribunal Justiça), adotou o entendimento de que os danos morais por uso indevido de marca são devidos **in re ipsa**. Ou seja, se no processo judicial ficar decidido que houve imitação de marca, logo, o dono da marca “imitada” deverá ser indenizado moralmente, sendo desnecessária a comprovação do dano.”(grifos do autor)

A lei também confere proteção penal à marca, aplicando penas criminais àqueles que utilizam de forma irregular a marca de outra pessoa.

Os arts. 189 e 190 da Lei de Propriedade Industrial dispõe que:

Art. 189. Comete crime contra registro de marca quem:

I - reproduz, sem autorização do titular, no todo ou em parte, marca registrada, ou imita-a de modo que possa induzir confusão;

II - altera marca registrada de outrem já aposta em produto colocado no mercado. Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Art. 190. Comete crime contra registro de marca quem importa, exporta, vende, Oferece ou expõe à venda, oculta ou tem em estoque:

I - produto assinalado com marca ilicitamente reproduzida ou imitada, de outrem, no todo ou em parte; ou II - produto de sua indústria ou comércio, contido em vasilhame, recipiente ou embalagem que contenha marca legítima de outrem.

Pena - detenção, de 1 (um) a 3 (três) meses, ou multa.

3.2. Segurança Jurídica

A segurança jurídica trazida pelo registro da marca é um dos principais fatores que levam as empresas a buscar a proteção da marca, pois apenas com o registro pode-se estar protegido.

Este fator pode ser determinante nas estratégias de crescimento da empresa, pois o futuro da marca se torna incerto. Contratos podem ser deixados de serem firmados, fornecedores podem não confiar, conceder prazos para os pagamentos das obrigações, tudo em decorrência da ausência de registro, pois a empresa estará exposta a um risco.

Outro ponto a ser considerado é que a ausência do registro pode gerar insegurança em eventuais investidores, pois eles não têm a certeza de que a marca em que estão investindo está protegida. E o investimento pode ruir, caso ocorra a perda do direito de utilização da marca.

3.3. Aumento do valor de mercado

A marca é um importante ativo, que estando consolidada no mercado pode agregar imenso valor à empresa que a explora. Por este motivo a proteção da marca

por meio do registro deve ser prioridade para os gestores das empresas.

Em muitos casos as marcas podem valer milhões, tornando-se o mais valioso ativo da empresa, mais até que os bens materiais. Existindo valor patrimonial atribuído à marca, não se pode permitir que possa ocorrer danos à marca ou até mesmo a perda do direito de sua utilização.

Este valor intrínseco atribuído às marcas só se pode ser considerado caso haja o registro, devido ao fato de a lei garantir a proteção apenas às marcas registradas.

Neste ponto, vale destacar que é possível realizar o cálculo do valor de mercado da marca por meio de métodos específicos.

Por não ser objeto do presente trabalho destrinchar as formas de cálculo, serão apenas citadas as formas de cálculo, conforme elencados Garcia²⁰ em publicação realizada no site da empresa Investor Avaliações, quais sejam:

- Custo Histórico;
- Preço Prêmio (Lucro Prêmio);
- Valor de Mercado;
- Pagamento de “Royalty”;
- Avaliação de Rendimentos.

3.4. Instruções para solicitar o registro

As instruções para realizar o pedido de registro da marca estão disponível no sítio eletrônico do INPI, no Guia básico de marca.

Para fins didáticos, abaixo estão alguns pontos mais importantes que devem ser observados ao se solicitar o registro.

Passo 1: cadastro

Para solicitar o registro, o interessado deve acessar o site do INPI: <https://www.gov.br/inpi/pt-br> , acessar a aba “Marcas”. Realizar o cadastro como usuário em local específico no endereço eletrônico do órgão.

Passo 2: Pesquisa prévia

Antes de iniciar o pedido de registro da marca é recomendável que o interessado realize uma pesquisa prévia, a fim de verificar se não há alguma marca semelhante registrada, pois, caso exista, acarretará o indeferimento do pedido de

registro.

Passo 3: Pagamento da taxa

Realizada a pesquisa prévia e não sendo localizado fato que obste o requerimento, deve-se realizar o pagamento da GRU – Guia de Recolhimento da União. O valor varia a depender se o ramo de atuação que a marca representará esteja ou não pré-aprovada no INPI.

Para pedido de registro de marca com especificação pré-aprovada, o valor é de R \$355,00. Para os casos de pedido de registro de marca com especificação de livre preenchimento, ou seja, o interessado indicará a área de atuação em que se insere a marca, o valor é de R \$415,00.

Vale destacar que o INPI oferece descontos que reduzem os valores acima citados, respectivamente, para R\$ 142,00 e R\$ 166,00, caso o pedido de registro seja realizado por:

- Pessoas físicas;
- Microempresas;
- Microempreendedores individuais;
- Empresas de pequeno porte;
- Cooperativas;
- Instituições de ensino e pesquisa;
- Entidades sem fins lucrativos; e
- Órgãos públicos.

Passo 4: realização do pedido

Recolhida o valor relativo ao pedido por meio da GRU, pode-se iniciar o pedido por meio do preenchimento do formulário on-line <https://gru.inpi.gov.br/emarcas/>, neste momento se deve informar o número da GRU.

Passo 5: acompanhamento

Realizado o pedido, deve-se acompanhar a solicitação por meio das publicações da Revista da Propriedade Industrial (RPI) publicada às terças feiras, conforme informação constante no site do INPI.

Durante o processo de registro, o órgão poderá exigir a satisfação de exigências para viabilizar o deferimento do pedido, que deverá ser providenciada pelo solicitante.

Deferido o registro da marca, deve-se pagar uma taxa para emissão do certificado de registro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os resultados das pesquisas realizadas, bem como as considerações anteriores, conclui-se que o registro da marca não pode ser negligenciado e deve ser solicitado desde o início das atividades da empresa, a fim de proteger um dos seus principais patrimônios.

A marca é um instrumento de diferenciação entre produtos e serviços, que serve aos consumidores na medida em que pode aferir a confiabilidade, qualidade e preferências, ou seja, é a principal forma pelo que os consumidores guiam sua opção de consumo.

Após consolidada, a marca se torna um dos principais ativos da empresa, mesmo sendo considerado como patrimônio intangível, possui valor agregado, por esse motivo é necessário recorrer aos meios adequados para a sua proteção.

Apenas com o registro, o proprietário da marca poderá se proteger da apropriação indevida, seja por má fé, ou por mera coincidência, haja vista ser possível que pessoas distintas idealizem o mesmo formato de marca, prevalecendo, neste caso, aquele que primeiro providenciou o registro.

Verificou-se, ainda, que o procedimento para requerer o registro pode ser realizado pelo próprio interessado, contudo, o acompanhamento de uma assessoria especializada ou de um profissional que tenha conhecimentos sólidos sobre marcas é aconselhável, a fim de evitar erros na solicitação do registro e assim garantir a proteção integral da marca.

Extrai-se da pesquisa realizada que a principal consequência do registro da marca é a aquisição da propriedade. O certificado de registro é o documento oficial que garante ao dono da marca todos os direitos inerentes à propriedade.

Dentre os direitos, destaca-se a possibilidade de defesa judicial da marca contra qualquer pessoa que viole este direito de propriedade. Sendo possível exigir que aquele que esteja se utilizando da marca de forma indevida cesse a utilização por meio de mecanismos cíveis como multas aplicáveis no processo judicial, bem como penas na esfera penal, pois é crime a utilização indevida de marca registrada.

Por fim, ressalta-se a importância de se buscar o registro da marca, a fim de

se evitar problemas jurídicos decorrentes da ausência do direito de propriedade e consequente impossibilidade de proteger a marca do uso indevido de terceiros.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Matheus Ferreira. Manual de propriedade intelectual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021.

Guia básico de marca, disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/guia-basico>

JUCÁ, Fernando. Artigo: Posso Licenciar Minha Propriedade Industrial? - Publicado em: 30 de maio, 2012 | Atualizado em: 08 de janeiro, 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/posso-licenciar-minha-propriedade-industrial/>

Lei 5.648/70, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5648.htm

Lei 9.279/96, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm

Lei 10.406/02, Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm

MIGUEL, Pedro. Os danos morais por uso indevido de marca. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/88735/os-danos-morais-por-uso-indevido-de-marca>

SCHMIDT, Lélío Denicoli. Marcas: aquisição, exercício e extinção dos direitos – 2 ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

O HOME OFFICE E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES

Sousa, Gabriela Sales
Costa, Rafaela Guedes
Romano, Rogério

RESUMO

O presente artigo foi elaborado a fim de identificar os principais problemas e benefícios do Home Office, bem como seu impacto na produtividade e qualidade de vida do colaborador. Após a chegada da pandemia, muitas organizações precisaram se adequar a esse novo modelo e essa mudança teve impacto direto na execução das tarefas diárias e atingimento de metas. O artigo teve como objetivo principal identificar quais as vantagens e desvantagens do home office para os colaboradores. Para que os objetivos desse trabalho fossem atingidos, utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica referente ao tema e aplicação de uma pesquisa quantitativa com pessoas que passaram pelo home office a fim de apurar como foi o desempenho no período. Ao fim da pesquisa, espera-se identificar e demonstrar o cenário para que o colaborador tenha maior qualidade de vida e aumento de sua produtividade, tendo em vista que muitas organizações optaram por um sistema híbrido de trabalho, não voltando integralmente suas atividades ao modelo presencial após a pandemia.

Palavras-Chave: Pandemia; Home Office; Produtividade; Qualidade de Vida.

INTRODUÇÃO

Com o constante desenvolvimento da área de tecnologia e comunicação, novas modalidades de trabalho foram surgindo nas últimas décadas. Dentre elas, o Home Office ou teletrabalho, que pode ser definido como o ato de trabalhar fora do local físico do empregador utilizando de meios de comunicação remotos (GONÇALVES et al, 2018), tem se destacado cada vez mais.

Essa modalidade de trabalho ganhou grande popularidade a partir de 2020,

quando a pandemia da COVID-19 trouxe a necessidade de adotar novas medidas sanitárias para evitar a disseminação entre os colaboradores, sendo a solução mais viável para as empresas cumprirem as medidas de distanciamento social recomendadas pela OMS para diminuição das taxas de contaminação.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE (PNAD-COVID, 2020), em setembro de 2020 aproximadamente oito milhões de pessoas estavam em teletrabalho. Tendo em vista que grande parte das empresas enviaram suas equipes para atuarem profissionalmente em suas casas, essas mudanças tiveram impacto direto na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores e estes impactos serão apresentados neste artigo.

O método utilizado neste trabalho foi de pesquisa bibliográfica. Para aplicação dos conceitos e conclusão do estudo, realizou-se uma pesquisa quantitativa que contou com 101 respostas através do Google Forms e teve como intuito identificar quais benefícios e dificuldades foram percebidos e o impacto gerado pela mudança do trabalho Home Office para os entrevistados.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 O Home Office

Segundo Rocha (2018), há registros sobre a realização do trabalho a distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 era comum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos. Silva (2020), também reforça que o termo teletrabalho, usado para se referir ao trabalho que acontece fora das dependências do empregador, surgiu na década de 1970, quando o mundo passava pela crise do petróleo e o home office foi uma solução para redução de despesas com deslocamento para determinadas atividades.

Já no Brasil, o Home Office passou a ser conhecido em meados da década de 90. De acordo com Pyöriä (2011), “a difusão do novo modelo de trabalho se estendeu por meio de um processo mais lento do que o esperado no Brasil, devido,

principalmente, à falta de cultura empresarial para o gerenciamento dos trabalhadores de forma remota” (apud QUADROS e OLETO, 2021). Apesar de praticado desde a década de 90, o teletrabalho só foi devidamente regulamentado em 2017, com a Lei 13.467/2017 sobre a reforma trabalhista.

Grande parte das empresas que trabalham com esse modelo, destacam como uma das maiores vantagens a redução de custos com água, luz, alimentação e deslocamento dos funcionários. Porém, para que o Home Office se torne viável, a empresa precisa estar preparada para dar o suporte às necessidades tecnológicas desse tipo de trabalho.

Segundo Brik & Brik (2013, apud HAUBRICH e FROEHLICH, 2020), para implementação do Home Office são necessários 10 passos. Esses passos são fundamentais para realizar o levantamento do ambiente de trabalho, da necessidade de cuidado com a família, do aproveitamento das horas vagas, entre outros fatores para escolha dos candidatos e gestores. A Tabela 1 demonstra esses 10 passos de Brik & Brik (2013) apud Haubrich e Froehlich (2020):

M. S. Brik & A. Brik (2013)
Passo 1 – Consideração inicial.
Passo 2 – Selecionar candidatos.
Passo 3 – Analisar o ambiente.
Passo 4 – Analisar o perfil dos gerentes.
Passo 5 – Considerações na área de tecnologia.
Passo 6 – Planejamento.
Passo 7 – Redigir documentos.
Passo 8 – Treinamento.
Passo 9 – Lançamento do projeto e gerenciamento de equipes virtuais.
Passo 10 – Avaliação do projeto.

Fonte: Haubrich e Froehlich (2020)

Sendo assim, pode-se dizer que o sucesso ou fracasso do Home Office depende do planejamento da organização para adotá-lo. Visto que um bom planejamento pode fazer toda a diferença para o colaborador exercer suas atividades de forma adequada.

1.1.1 Necessidade de transição para Home Office durante a pandemia e suas dificuldades

Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia e essa designação reconhecia que existiam surtos de COVID-19 em vários países e regiões do mundo (OPAS/OMS).

Dentre as várias recomendações estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e o Ministério da Saúde, o isolamento social foi a primeira e mais importante medida a ser tomada. Mediante a necessidade de conter a disseminação do vírus, todas as atividades consideradas não essenciais tiveram que ser interrompidas e os trabalhadores enviados para a casa.

Diante da pandemia, que impôs medidas de restrição à circulação e aglomeração de pessoas, 11% dos trabalhadores ativos no Brasil exerceram suas atividades profissionais de forma remota. Parcela que correspondia a cerca de 8 milhões de trabalhadores (SILVEIRA, 2021). Assim, as empresas adotaram o Home Office como uma solução para continuar as atividades e cumprir com as medidas sanitárias. De acordo com Brandini (2020, apud LANA, 2021):

A adoção do home office em decorrência do surto pandêmico forçou um contingente significativo de profissionais a trabalhar de modo desestruturado e desorganizado no início, recebendo orientações escassas acerca das particularidades inerentes a esse arranjo de trabalho.

Para Mendes et al (2020), é imprescindível que as organizações que adotam o home office disponibilizem infraestrutura e recursos tecnológicos para suportar às atividades a serem desempenhadas, bem como ajuda com os custos domésticos relacionados ao trabalho domiciliar e suporte organizacional na solução de problemas no dia a dia de trabalho.

De acordo com estudo elaborado pela Fundação Instituto de Administração

(FIA), 67% das companhias relataram dificuldades em implantar o sistema de home office (MELLO, 2020). O autor também aponta que:

A familiaridade com as ferramentas de comunicação foi apontada como obstáculo por 34% das empresas, assim como o comportamento dos funcionários ao acessarem os ambientes virtuais. A atuação das áreas de tecnologia da informação foi um ponto levantado como dificuldade por 28% das empresas. Poucas empresas ofereceram suporte material aos funcionários para implantação do teletrabalho: 9% ajudaram nos custos de internet e 7%, nos custos com telefone.

Apesar das dificuldades iniciais com a adaptação, pesquisas apontam que o home office atendeu as expectativas tanto das empresas quanto dos funcionários e abriu para discussão os benefícios e desvantagens desse modelo de trabalho.

1.1.2 Benefícios e Desvantagens do Home Office

Durante a revisão de literatura, identificou-se um consenso entre os autores a respeito das vantagens/benefícios do Home Office. Nohara et al (2010), Bridi et al (2020) e Hau & Todescat (2018) destacam os itens abaixo:

- redução dos gastos e desgastes com locomoção;
- liberdade para escolha de vestimentas e alimentação;
- possibilidade de compatibilizar o trabalho com a vida familiar;
- flexibilidade de horário;
- mais tempo livre;
- melhora na qualidade de vida.

Os benefícios aos colaboradores podem ser divididos em duas esferas: técnicos/profissionais e pessoais. Na esfera técnico/profissional, encontra-se melhoria na produtividade, mais tempo para realizar relatórios e planos de ações e flexibilidade na jornada de trabalho. À luz dos benefícios pessoais, percebe-se qualidade de vida, autonomia para gerir o tempo, menos estresse e despesas com deslocamentos e mais contato com familiares (HAUBRICH e FROEHLICH, 2020). Os autores afirmam que os profissionais que atuam em Home Office têm menor taxa de absenteísmo e usam menos licenças, tendo melhora no retorno sobre os salários.

Por outro lado, devido à urgência na transição do modelo presencial para o Home Office, muitos colaboradores passaram por dificuldades na adaptação, seja por falta de estrutura para seguir com as atividades ou por não terem o perfil necessário para esse modelo de trabalho. Haubrich & Froehlich (2020) reforçam que a dificuldade na adaptação da totalidade dos profissionais ao home office, deu-se devido à falta de algumas características pessoais como organização, autonomia e autodisciplina.

Além da ausência de competências pessoais, Mendes et al (2020) apontam também como desvantagens do home office:

- aumento dos custos da casa (água e luz);
- distração com atividades domiciliares;
- falta de infraestrutura e tecnologia (mobiliário e internet);
- isolamento profissional e social;
- receio de diminuição de visibilidade e oportunidades dentro da empresa.

Após o processo de adaptação ao novo modelo de trabalho, o balanço entre os benefícios e desvantagens pode ser fator determinante para que o colaborador tenha aumento, diminuição ou manutenção de sua produtividade e qualidade de vida.

1.2 Produtividade

A revolução industrial foi um marco na história da administração, principalmente no que diz respeito à produtividade. "Naquele período houve um salto na produtividade, pois se a produção dos artesãos era de cinco produtos por dia, as indústrias conseguiam fabricar centenas do mesmo produto com menor custo" (CUSTODIO, 2015, p. 63-64).

No campo da administração, a produtividade está diretamente relacionada com o tempo e a quantidade de bens ou serviços produzidos, definindo que produtivo é aquele que faz mais em menos tempo. Segundo Custódio (2015, p.63-64), a produtividade pode ser definida como atividades realizadas propositadamente para oferecer bens e serviços que atendam às necessidades, satisfazendo e contentando seus respectivos membros.

Por outro lado, Moreira (2020) ressalta que a produtividade não está ligada à produção em massa, mas sim em como os colaboradores realizam o planejamento da sua rotina e dos objetivos a serem cumpridos de modo a ter maior controle sobre o tempo gasto em cada atividade e o processo da entrega dos resultados.

Existem fatores que podem afetar diretamente a produtividade no trabalho. Carvalho e Serafim (1995, apud DE SOUZA e MOREIRA, 2018), citam alguns deles:

Os fatores que contribuem para um efetivo aumento da produtividade no trabalho são: quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, qualidade da mão de obra empregada, organização do trabalho e o nível de motivação do empregado.

1.2.1 Produtividade durante o Home Office

Ao identificar as vantagens e desvantagens dessa modalidade, percebe-se que o resultado entre os dois pontos interfere diretamente na produtividade do colaborador. Isso porque com a redução do tempo de locomoção e pela flexibilidade na forma de trabalhar, o colaborador pode sentir-se mais produtivo. Porém, a liberdade oferecida pelo Home Office pode trazer distrações que não ocorreriam no modelo presencial. Campos et al (2021), afirmam que a adaptação ao home office pode ser um processo árduo, visto que grande parte dos desafios vivenciados, como a falta de infraestrutura e convivência familiar passam a se integrar na rotina e podem influenciar no desempenho das funções.

Lemos (2020), aponta que por mais que existam pontos positivos, as mulheres ainda sofrem com a sobrecarga e acúmulo de trabalho, visto que há uma dificuldade em separar os afazeres domésticos dos profissionais durante o período de home office. Com a pandemia e a necessidade de isolamento social, os filhos também passaram a ter aulas remotas e muitas vezes por falta de espaço ou infraestrutura adequada, pais e filhos precisaram dividir o mesmo espaço.

1.3 Qualidade de Vida

O termo qualidade de vida, passou a ser frequentemente utilizado e a ter valor,

logo após a segunda guerra mundial, que teve como uns dos principais objetivo o expansionismo que resultaria em melhoria nos padrões da época, para aquisição de bens como Casa, carro, salários e etc. Por este motivo, o conceito passou a ser ampliado com a intenção de realizar uma conferência de todo o processo de desenvolvimento, visando gerar mais benefícios ao governo.

De acordo com Conte (2003), atualmente a qualidade de vida continua relacionada ao desenvolvimento social, ao crescimento econômico, e a motivação aos colaboradores por meio de bonificação, remuneração e/ou premiação, além disso é possível cumprir os interesses da empresa, prevendo um aumento na produtividade da equipe e gerando bons resultados para empresa.

O gerenciamento do bem-estar do trabalhador possibilita uma realidade capaz de evitar situações negativas que possam afetar a rotina de trabalho, tratando os aspectos psicológicos que em muitos casos são afetados pelo clima organizacional e sua variação que pode gerar insatisfação e instabilidade nos funcionários (FEIGENBAUM,1994).

Chiavenato (2009), afirma que a qualidade de vida no trabalho se refere em melhorar todas as condições oferecidas ao colaborador, desde condições higiênicas, psicológicas e de segurança. E já existem pesquisas que comprovam que o colaborador motivado, gera mais qualidade e produtividade na rotina empresarial.

1.3.1 O impacto do Home Office na qualidade de vida

De acordo com Filardi e Castro (2017), a qualidade de vida no trabalho é capaz de gerar aumento na produtividade, criando novas formas de trabalho padronizado, possibilitando e facilitando para que o colaborador adquira maior concentração, já que se torna responsável pelo seu ritmo de trabalho desde que cumpra sua carga horária e suas metas positivamente. E para Hau e Todescat (2018), ao evitar o trajeto, pode acabar sendo algo positivo para o colaborador gerando redução no custo e também diminuindo o estresse mental com a utilização de transporte coletivo, ou congestionamento de trânsito.

No decorrer do tempo, com a melhora e os avanços da tecnologia da informação passou a ser mais fácil ter acesso a rotina de trabalho em qualquer lugar,

normalmente as empresas já disponibilizam do seu próprio acervo computadores ou aparelhos eletrônicos que são capazes de facilitar ao colaborador para que seja possível acessar a rede da empresa.

De acordo com Carvalho e Barreirinhas (2011), ao oferecer a flexibilidade que a demanda do home office oferece, é possível afirmar que a empresa se beneficia, já que a prática geralmente capacita os colaboradores mais eficientes com o aumento da sua produtividade, além de gerar menos gastos com espaços físicos ou transportes. Boonen (2002) afirma que o teletrabalhador, consegue tornar seu trabalho mais produtivo e eficiente, gerando redução do seu desgaste físico.

Essa prática do teletrabalho possibilitou inúmeras situações que favorecem o colaborador para uma melhoria na qualidade de vida, aumentando o tempo livre e realizando seus hobbies favoritos como por exemplo, ouvir uma música, ler livros, ou até mesmo, praticar esportes (TASCHETTO & FROEHLICH, 2019).

2 Resultados

Para o questionário, adotou-se o método de pesquisa quantitativa que, de modo geral, é utilizado quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada (MANZATO e SANTOS, 2012).

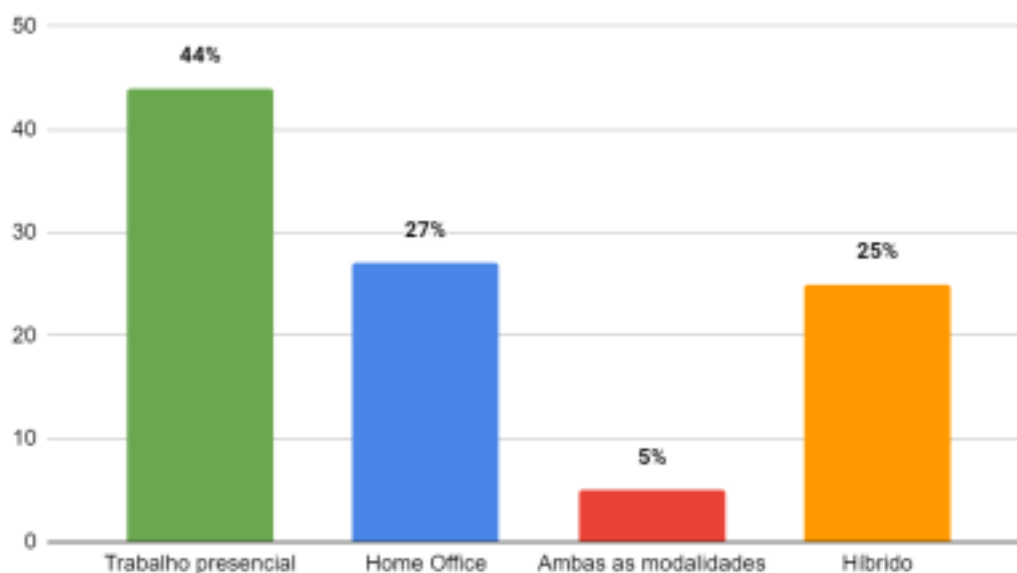
Através da plataforma Google Forms, 08 perguntas foram disponibilizadas do dia 06 ao dia 24 de Abril de 2022 com o intuito de levantar o perfil dos participantes (Gênero e Idade) e suas percepções a respeito da experiência com o teletrabalho (Home Office). As informações apresentadas a seguir foram coletadas por meio da entrevista realizada com um total de 101 pessoas, sendo 65 mulheres e 36 homens, dentre a sua maioria estão na faixa etária entre 21 a 45 anos.

Por meio da pesquisa, foi possível identificar a percepção dos entrevistados sobre as vantagens e desvantagens do home office com relação a produtividade e qualidade de vida, bem como quais as preferências dos entrevistados quanto a modalidade de trabalho.

No Gráfico 1, os entrevistados foram questionados sobre qual modalidade consideravam ser mais produtivos e a modalidade presencial foi escolhida em 44%

das respostas, seguido de 27% no Home Office, 25% no sistema híbrido e 5% apontaram ser produtivos em qualquer uma das modalidades.

Gráfico 1: Em qual modalidade você se considera mais produtivo?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ao explorar a opinião das mulheres, na tabela 2 é possível identificar que 41,54% se sentem mais produtivas no trabalho presencial. Enquanto 26,15% apontaram maior produtividade no Home Office:

Tabela 2: Produtividade das mulheres por modalidade

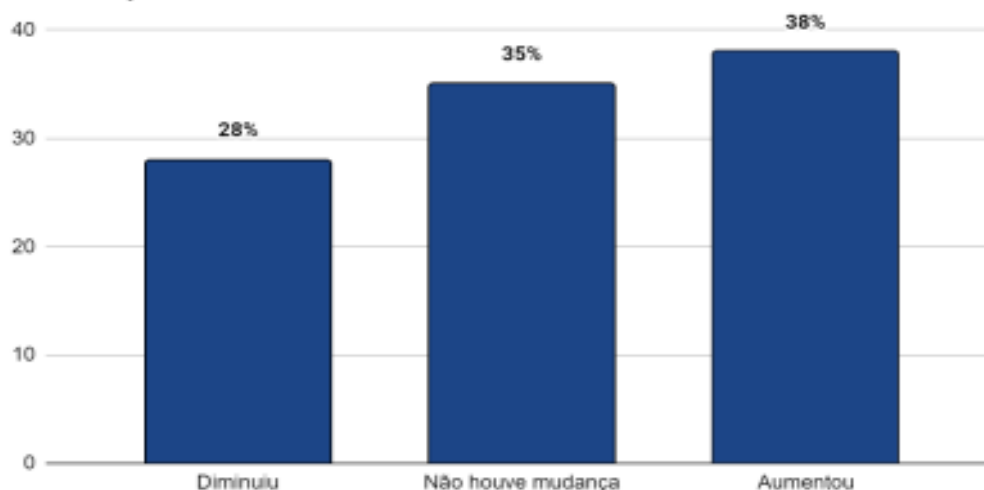
Em qual modalidade você se considera mais produtivo?	Feminino
Ambas as modalidades	7,69%
Híbrido	24,62%
Home Office	26,15%
Trabalho presencial	41,54%

Total geral	65
--------------------	-----------

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ainda sobre a produtividade, no gráfico 2 foi questionado também sobre a evolução da produtividade durante o período de Home Office, nesse cenário, 38% dos entrevistados informaram que aumentou, 35% não identificaram mudança e 28% consideraram que diminuiu.

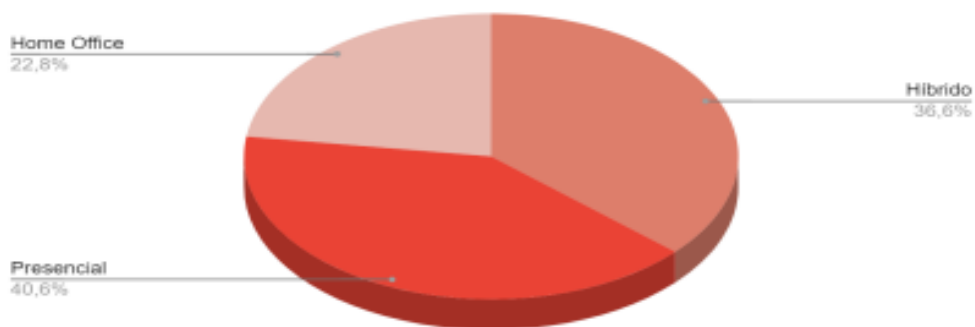
Gráfico 2: Com relação a sua produtividade durante o home office, você acredita que:



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O gráfico 3 apresenta a preferência dos entrevistados quanto a modalidade de trabalho que mais se identificam:

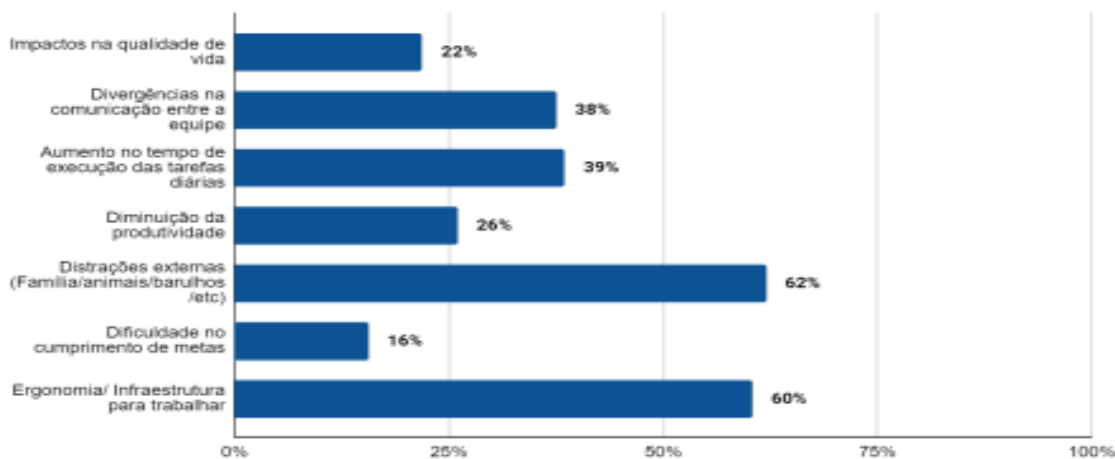
Gráfico 3: Qual das modalidades de trabalho abaixo você mais se identifica:



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Dentre as 8 perguntas do questionário, foi aberto uma caixa de seleção onde os entrevistados listaram as desvantagens identificadas durante o Home Office, conforme demonstrado no gráfico 4:

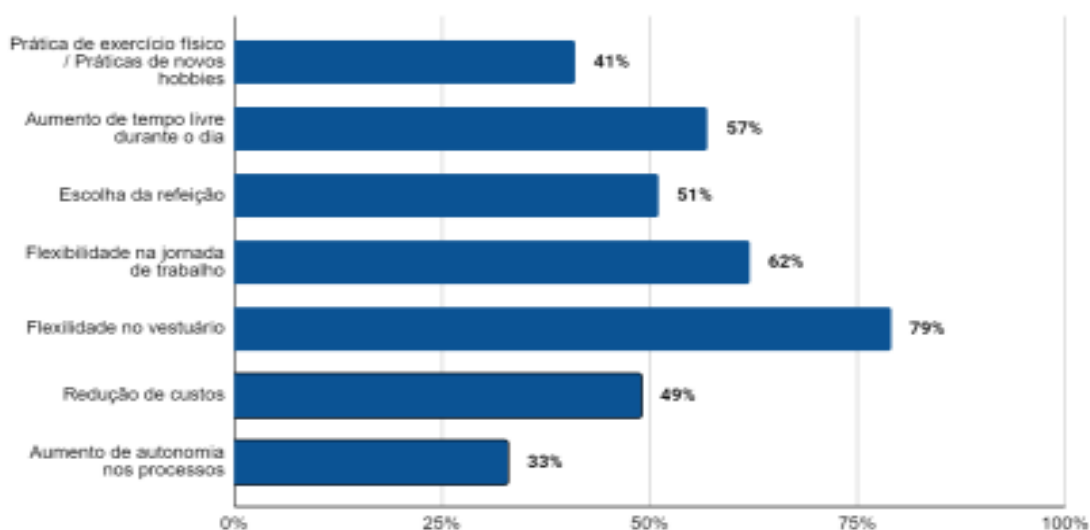
Gráfico 4: Durante o home office, você identificou quais dos problemas abaixo?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O mesmo formato de questão foi utilizado para que os entrevistados apontassem os benefícios, como demonstra o gráfico 5:

Gráfico 5: E com relação aos benefícios, quais foram percebidos?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

3 Discussão

Analisando os resultados obtidos no questionário, pode-se observar que a visão dos entrevistados vai de encontro com as literaturas estudadas e citadas durante o desenvolvimento do artigo.

Conforme citado por Lemos (2020), as mulheres sofrem sobrecarga e acúmulo de trabalho durante o home office, devido a dificuldade em separar os afazeres domésticos dos profissionais. Explorando os resultados da pesquisa, foi possível identificar que dentre as 65 mulheres entrevistadas, 41,54% consideram-se mais produtivas no modelo presencial contra 26,15% no modelo de Home Office, conforme pode-se observar na tabela 2.

Apesar da maioria dos entrevistados terem avaliado que sua produtividade aumentou, cerca de 40% se identificam mais com a modalidade presencial. Em seguida, vem o modelo híbrido com aproximadamente 37% das escolhas e o Home Office aparece em quase 23%, conforme observado no gráfico 3. Esses números trazem a luz a dificuldade na adaptação da totalidade dos profissionais ao home office, devido à falta de algumas características pessoais como organização, autonomia e autodisciplina, conforme citado por Haubrich & Froehlich (2020).

Na pesquisa realizada por Bridi et al (2020), entre os benefícios citados,

aproximadamente 60% dos entrevistados informaram ter menor preocupação com a aparência/vestimentas durante o Home Office. A presente pesquisa apontou que 79% dos entrevistados escolheram Flexibilidade no vestuário como um dos benefícios percebidos.

No que diz respeito às desvantagens, o gráfico 4 mostra que mais da metade dos entrevistados ou cerca de 60% destes identificaram a falta de infraestrutura e as distrações externas como algo negativo. Reforçando assim o exposto por Mendes et al (2020), que as distrações com atividades domiciliares e falta de infraestrutura e tecnologia são desvantagens da modalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que as pessoas dividem opiniões aproximadas entre a escolha do modelo presencial e híbrido, modalidades que possuem como característica principal estar no local físico da empresa diariamente ou em dias alternados.

A equidade entre a escolha da modalidade preferida pode ser definida pelas condições em que o modelo home office precisou ser adotado. Haubrich & Froehlich (2020), apontam que para adoção do Home Office faz-se necessário um planejamento através do levantamento entre funcionários e gestores sobre a necessidade do cuidado com a família, do que é feito no horário vago, do tempo de deslocamento, entre outros aspectos para ter um ponto de partida. O que não houve durante a pandemia, visto que a mudança para o Home Office foi uma solução encontrada para continuar as atividades e cumprir com os protocolos de distanciamento social.

A pesquisa aponta que o modelo híbrido tem grande potencial para se tornar o mais utilizado nos próximos anos, visto que esse modelo traz benefícios tanto para as empresas quanto para os empregados. Conciliando redução de custos variáveis para os empregadores e aumento da produtividade e maior flexibilidade para execução de tarefas por parte dos colaboradores.

A soma da infraestrutura necessária para trabalhar e possibilidade de passar mais tempo em casa com a presença da família, gera maior índice de satisfação para o trabalhador, promove a melhora na qualidade de vida e conseqüentemente aumento

da produtividade.

REFERÊNCIAS

BOONEN, E. M. **As várias faces do teletrabalho**. Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 2,

BRIDI, Maria Aparecida et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

CAMPOS, Ana Carolina; DE JESUS, Augusto César Moreira; GUINDANI, Roberto Ari. **Home office durante a pandemia do covid-19 e a relação da produtividade em casos de backlog**. Revista Ciência da Sabedoria, v. 1, n. 4, 2021.

BARREIRINHAS, A. L.; CARVALHO, R. M. V. **Teletrabalho: o trabalho na era digital**. E-Gov. 2011. Disponível em: . Acesso em: 27 de fevereiro de 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONTE, Antônio Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista FAE business, v. 7, p. 32-34, 2003

CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo, Person Education do Brasil, 2015.

SOUZA, Carina Cristina de; MOREIRA, Ana Paula Cota. **Motivação e Produtividade no Trabalho**. 2018.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle de qualidade total**. 40.ed. São Paulo: Makron Books, 1994. v.1 e v.2.

Filardi, F., & Castro, R. M. P. de (2017). **Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 41.

GONÇALVES, Maria Carolina Braz; ALMEIDA, Thayla Cassya; DE MOURA, Valéria Feitosa. **Qualidade de vida no trabalho e métodos flexíveis de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador**. Revista Linceu On-Line, v. 8, n. 2, p. 74-94, 2018.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso**. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. **Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação.** Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

LANA, Nataly Ariadne Rodrigues. **Home office no cenário pandêmico: benefícios, dificuldades e desafios.** 2021.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. **Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família.** Revista de Administração de Empresas, v. 60, p. 388-399, 2021.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa.** Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP, v. 17, 2012.

MELLO, Daniel. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** Agência Brasil, 28 jul. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>> Acesso em 21 abr. 22.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. **A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica.** Revista Valore, v. 5, p. 160-191, 2020.

MOREIRA, Karine. **Produtividade: O que é? Qual a importância? Quais as influências?** Mereo, 2020. Disponível em: <<https://mereo.com/blog/fatores-que-influenciam-na-produtividade>> Acesso em 25 abr. 22

NOHARA, Jouliana Jordan et al. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores.** INMR-Innovation & Management Review, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

OPAS/OMS. **Histórico da pandemia de COVID-19.** <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>> Acesso em 20 mar. 22.

PNAD-COVID 19 <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>> Acesso em 20 mar. 22.

QUADROS, Ana Ester de Freitas; OLETO, Alice de Freitas. **A Experiência do Home Office e os Impactos desta Modalidade na Satisfação e Produtividade dos Trabalhadores frente à Covid-19.** EGEN - Encontro de Gestão e Negócios, Uberlândia, 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** Cadernos Ebape. Br, v. 16, p. 152-162,

109

Artigo: O HOME OFFICE E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES.

Autor: Sousa, Gabriela Sales; Costa, Rafaela Guedes; Romano, Rogério. Págs. 94 - 110

2018.

SILVA, Victor Hugo. **História do Home-office e Teletrabalho**. Digitow, 2020. Disponível em: <<https://www.digitow.com.br/blog/home-office/>>. Acesso em: 12 abr. de 2022.

SILVEIRA, Daniel. **Home office atinge 11% dos trabalhadores no Brasil diante da pandemia em 2020, aponta Ipea**. G1, 15 jul. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/15/home-office-atinge-11percent-dos-trabalhadores-no-brasil-diante-da-pandemia-aponta-ipea.ghtml>> Acesso em 20 abr. 22.

TASCHETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane. **Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul**. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 3, 2019.

RELAÇÃO HOMEM E TRABALHO: O DESAFIO DA PRODUTIVIDADE NO HOME OFFICE.

Rangel, Jeane dos Santos Silva

Amorim, Gisele Maria Nogueira

RESUMO

Desde os séculos passados enfrentamos diversas dificuldades com o emprego no Brasil, isto porque existe um modelo de regularização das relações de trabalho em um contexto de internacionalização e reorganização da economia nacional. Há, no conjunto da Lei no 13.467/2017, uma lógica que busca diminuir, no marco do direito do trabalho no Brasil, a noção de que a venda da mercadoria força de trabalho trata-se de uma relação entre pessoas, substituindo-a por uma visão que trata essa venda como uma relação entre coisas. Inicialmente, nos primórdios da Revolução Industrial, prevalecia a visão de que a mercadoria força de trabalho era uma mercadoria como outra qualquer, em que deve prevalecer a livre negociação entre duas partes juridicamente iguais expressa em um contrato, no qual se estabeleceria a troca de determinada quantidade de horas de trabalho por determinada quantidade de dinheiro. Este modelo flexibiliza a proteção do social estabelecido na Constituição Nacional, mas apresenta problemas desde anos no século passado, o que acarreta principalmente a economia brasileira. Ao mensurar a força do trabalho no Brasil, não podemos deixar de pontuar uma época em que se trabalhava de forma escrava e desumana, milhões de africanos foram trazidos em navios negreiros por um fornecimento internacional em grande escala de mão de obra estável que favorecia os envolvidos com alto lucro. A abolição que ocorreu de maneira tardia na década de 80 no XIX fez o império estabelecer leis que condicionam a constituição do mercado de trabalho livre. Dando um pontapé no desenvolvimento industrial e econômico. Para compreensão da evolução do trabalho desde os primórdios braçais até o atual remoto, Home Office, com sua produtividade homem-hora, máquina-hora, integrado ao social do bem estar de cada trabalhador tem sido temas de estudos e análises durante anos e os resultados demonstram preocupação em relação a estrutura empresarial a produtividade e até o emocional de cada indivíduo.

Palavras-chave: Trabalho; Teletrabalho; Produtividade; Desafios.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema da relação homem x trabalho até o home office, e os desafios da produtividade, e mostrou como as forças de trabalho até a revolução industrial, ocasionou um conjunto grande de mudanças que afetou os modos de trabalhar, morar e se relacionar das pessoas. Uma dessas mudanças foi o

aumento extraordinário da população mundial, entre 1750 e 1850, a população mundial dobrou, elevando de 600 milhões para 1,2 bilhão de habitantes, isto em consequência da modernização da agricultura, e também com o deslocamento da população do campo para a cidade. A Segunda Revolução Industrial caracterizou-se pela estreita relação entre ciência e tecnologia, ou seja, pela aplicação da pesquisa à descoberta de novas tecnologias na indústria, nos transportes e nas comunicações.

Com o avanço da tecnologia e com a situação que o mundo viveu sobre a pandemia, a discussão sobre tecnologia no meio empresarial 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 são discutidos mais a frente, e com a ampliação do acesso à Internet, além da importância de se estudar essa cultura digital, que está cada vez maior. O que começou como uma prática radical de empresas de tecnologia tornou-se uma necessidade em quase todos os setores.

MÉTODO

A pesquisa justificou-se por tratar da importância de entender que em meio às diversas mudanças na forma do trabalho e em meio a uma crise de pandemia onde muitas empresas, na maioria, as pequenas não conseguem se sustentar, as maiores precisam se reinventar para se manter no mercado e manter os seus colaboradores produzindo com o mesmo engajamento e eficiência de sempre, mesmo não indo todos os dias ao trabalho.

Esta pesquisa consistiu em responder às seguintes questões: As empresas brasileiras estão preparadas para as mudanças e o novo formato remoto de trabalho? Os seus colaboradores que aderem às exigências de trabalhar remotamente ou de forma híbrida conseguem separar o pessoal do profissional com a mesma produtividade? Trabalhar remotamente pode causar preocupações sobre as equipes de compreender que há necessidade de ser responsável e comprometido, mesmo que

exista a dificuldade para manter-se conectado com o resto das pessoas, ou para que a casa ou o local permita o foco e a concentração necessária para o trabalho, haverá compreensão deste novo conceito Home Office na vida laboral?

1 – A RELAÇÃO HOMEM x TRABALHO

A Evolução do trabalho até o home office fornece respostas, baseadas em evidências à diversas preocupações urgentes que vão desde como os líderes vão manter os funcionários motivados e a produtividade consistente enquanto monitoram esse processo a distância, também se deparam com os desafios comportamentais e as práticas recomendadas sobre confiança e produtividade, assegurando que o uso das ferramentas digitais uma eficiente entrega. A liderança e sucesso andam de acordo com os processos atuais, as metas são compartilhadas e os objetivos que querem alcançar, compreensão compartilhada dos papéis, as funções e restrições de cada pessoa, os recursos disponíveis dos orçamentos e informações. Maximiano (MAXIMIANO, 2012, p.33). nos aponta uma importante mudança a partir da Reforma protestante no século XVI, que influenciou a cultura empresarial abrindo novos paradigmas para a administração das organizações, pois enfatizou o espírito empreendedor individual de cada um quando aboliu a hierarquia da Igreja Católica declarando que o sacerdócio poderia ser praticado por todos os fiéis e não apenas por que tinha sido ordenado, essa proposta transferiu os poderes de decisão do clero para o cidadão comum, sobre como conduzir os negócios terrenos. logo após veio a Revolução Industrial, já no século XVIII impulsionando o mercantilismo e o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor, os conceitos e as ferramentas de administração também foram influenciadas pelo surgimento de uma nova personagem social: A empresa Industrial.

Com as fábricas em expansão a preocupação com a eficiência atraíram a atenção de pessoas que lançaram as bases de ciência econômica e das teorias da administração, Adam Smith (SMITH, lebooks. 2017) em sua análise da fabricação defendeu que a divisão do trabalho é uma contribuição clássica para o entendimento das características, vantagens e problemas criados pela Revolução industrial, ele observou que a produção individual aumentava cerca de 240 vezes, quando realizado

por etapas a fim de que cada trabalhador fosse se aperfeiçoando e melhorando seu empenho ao longo da produção. Henry Gantt foi um dos primeiros especialistas em eficiência a entrar no ramo observando certos problemas característicos de comportamento humano, como resistência à mudança e normas grupais que interferia na produtividade, ele se inspirou no modelo do gráfico desenvolvido pelo engenheiro polonês Karol Adamiecki no início do século XIX, o Harmonograma era um método gráfico capaz de acompanhar fluxos de produção, auxiliando os supervisores industriais. atualmente é mais conhecido como o gráfico de Gantt e é amplamente usado no gerenciamento de projetos e na gestão da programação da produção por todo o tipo de empresa e indústrias. Com o objetivo de mostrar de maneira clara e visual como está o andamento das atividades, o objetivo é alcançado através de barras e linhas, ele segmenta as tarefas, e distribui as responsabilidades, produz interdependência das atividades, e define os prazos de entregas e acompanha o andamento, como podemos ver no modelo abaixo de um gráfico feito no Excel.

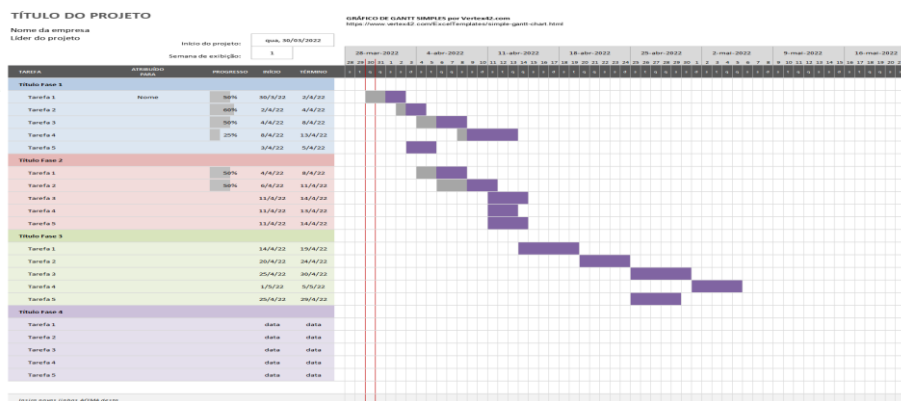


GRÁFICO DE GANTT SIMPLES por Vertex42.com

Hugo Munsterberg (1863-1916) é reconhecido como visionário que previu o futuro da psicologia, ele recebeu títulos de doutor em psicologia da Leipzig, em 1885, e de doutor em medicina em 1887, junto com seus alunos ele começou a realizar pesquisas visando a aplicação da psicologia à indústria principalmente com os testes de seleção de pessoal. Taylor e Ford criaram um movimento que nunca mais deixou de evoluir, a produção em massa e a linha de montagem.

1.2 - EFICIÊNCIA NO PROCESSO

A repercussão das críticas, especialmente por parte dos trabalhadores em 1911 motivaram a convocação de Taylor para fazer um depoimento no congresso americano a respeito da administração científica, entre as críticas estavam o aumento desta eficiência provocaria o desemprego, e a administração científica nada mais era do que uma técnica para fazer o operário trabalhar mais e ganhar menos. Apesar das críticas a administração científica havia chegado para ficar e rapidamente ganhou popularidade nos Estados Unidos e depois em todo o mundo.

Segundo Maximiano (2012) o nome de Taylor está associado à administração científica, e o nome de Henry Ford (1863-1947) está associado à linha de montagem móvel, e um dos avanços deixados por eles foram as peças padronizadas e o trabalhador especializado. Junto com o trabalhador especializado, que se tornou o principal elemento da linha de montagem móvel, também surgiram novas ocupações, pensando nas melhorias deste processo. O engenheiro industrial, o engenheiro de produção, técnicos, especialistas de controle de qualidade, supervisores, e no final das linhas os reparadores que possuíam as habilidades dos artesãos originais e consertavam o que estivesse saído errado. Neste sistema, o trabalhador especializado, mas sem grandes qualificações, não tinha perspectivas de ascensão profissional, que era privilégio dos engenheiros.

Os processos de um sistema consistem na maneira como os componentes se relacionam para que sejam criados uma sequência de operações ou procedimentos que produzam os resultados esperados. Segundo Maximiano (2012), o processo cria um ritmo, a velocidade segundo a qual o sistema funciona, ele o chama de “Tempo de Ciclo”, e é a expressão usada para indicar o tempo que transcorre entre o início e o fim de determinado processo. o tempo do ciclo precisa ser controlado, como especificações de serviços prestados, como em atendimento geral em lojas de fast foods, em que o processo é medido pelo tempo em minutos, ou pela velocidade de produção de bens de consumo, como em máquinas e equipamentos que transformam matéria prima em peças e componentes que são agregados até chegar ao produto final. o controle final de todo esse processo está no feedback que produz a informação necessária para o sistema seja capaz de regular seu próprio funcionamento.

1.3 - O HOME OFFICE

Segundo Chiavenato, (2014) O Home Office é o trabalho realizado em casa sem a necessidade de o colaborador se deslocar até a sua organização ou empresa. Para Jardim, (2003) quando se trata de trabalho a distância, trabalho em casa, trabalho remoto e teletrabalho, tudo está em sincronia de sinônimos da expressão Home Office, que significa executar as atividades profissionais no mesmo ambiente em que reside. Existem várias vantagens em aderir ao home office tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Luna (2014), aponta que para as organizações, existe uma redução do custo operacional, pois o colaborador não ocupará um espaço físico na empresa, o que transforma custos fixos em variáveis, também nas questões de transporte, pois a depender do caso, elimina fretados. Grandes empresas como o JPMorgan Chase, viu seus operadores triplicarem a produtividade trabalhando de casa, e diz que pelas sua contas o regime de home office deve reduzir os investimentos em escritórios, para cada 100 funcionários a empresa precisará de apenas 60 cadeiras, Para o colaborador também existem pontos que impactam principalmente na questão da qualidade de vida, pois há flexibilidade no horário de trabalho, redução do estresse causado pelo trânsito, com a diminuição do tempo perdido, e mais oportunidade para a vida pessoal e social, que em especial afeta principalmente deficiente e idosos, sem sofrer com interrupções típicas do ambiente de trabalho, podem render muito mais em suas atividades.

Entre 2000 e 2015, as empresas multinacionais dos EUA, tiveram um número de contratações de funcionários no mercado nacional, e quase o dobro desta quantidade de contratações no mercado exterior, trabalhando de forma remota, isto significa milhões de pessoas que precisam de tecnologia digital para se comunicar com os Estados Unidos, sem mencionar os milhões de funcionários locais que trabalham virtualmente de casa a uma de poucos quilômetros. Uma nova Revolução em massa que forçou as empresas a avançar com rapidez em sua pegada digital,

incluindo, nuvem, armazenamento, segurança cibernética e uso de dispositivos e ferramentas para acomodar a nova forma de trabalho virtual, essas novas mudanças abriram um leque de oportunidades que o trabalho remoto pode proporcionar, porém para os trabalhadores e líderes em todo o mundo, o modelo remoto não treinado desta nova geração não é uma panaceia. Na verdade muitos têm vivenciado grandes desafios muitos desarranjos, como o de se sentir isolado, dessintonizado e esquecido, o que impacta diretamente na produtividade e na saúde emocional de cada trabalhador. A utilização de home office nas organizações estava ocorrendo de forma modesta e gradual. A revolução do trabalho remoto, já estava por vir, mas foi acelerada pelo surto grave e repentino do coronavírus. Melo (2015) diz que uma pesquisa revelou que, em 2015, apenas 37% (trinta e sete por centos) das empresas do país permitiam que os funcionários trabalhassem em casa. Melo (2015) ainda destaca que nas empresas em que o trabalho remoto era adotado, a modalidade beneficiava 7% (sete por cento) dos funcionários, ou seja, 1 (um) em cada 13 (treze) trabalhadores da instituição. A revista Você S/A em sua edição de junho de 2020 diz que um estudo realizado pela consultoria Deloitte mostrou que apenas 24% das empresas ofereciam home office ou trabalho flexível antes da crise sanitária do Coronavírus.

Em uma pesquisa realizada em abril de 2020 pelo grupo Gartner, 74% de 317 empresas relatam planos de adotar indefinidamente mais trabalho remoto pós-covid-19. O Facebook, adotando uma abordagem gradual, espera fazer a transição de até metade de sua força de trabalho para o home office em até dez anos.

1.3.1 - O HOME OFFICE, OS DESAFIOS.

Makarius, Larson, e Vroman (2020) pontuam como desafios mais comuns do trabalho em home office a falta de supervisão acompanhada presencialmente, redução ou até a falta de acesso à informação, o isolamento social e as distrações no ambiente domiciliar. Para superar esses desafios, as empresas costumam implantar o home office de forma passiva e gradual, começando com um grupo pequeno e depois expandindo de forma contínua para as demais áreas.

Um dos primeiros desafios do home office, segundo Leonardo Framil, está atrelado às lideranças que terão que reaprender a gerir a força de trabalho nesse contexto, criando engajamento, motivação e acompanhamento do trabalho que está sendo executado de forma dispersa (GRANATO, 2020). Framil também destaca o desafio para os trabalhadores em lidar com a execução das atividades que serão realizadas dentro de casa, com o mesmo foco que seriam realizadas se estivessem dentro das empresas, levando em conta as distrações dos familiares que estão por perto. O CEO Jamie Dimon em entrevista à revista *Época Negócios*, afirma que mesmo ciente da produtividade e da economia, o que preocupa é o fato de não haver aprendizagem espontânea e a criatividade, pela razão de o indivíduo não ter o contato pessoal com a equipe.

Outro ponto de desafio que podemos analisar, diz respeito à comunicação, os gestores precisam encontrar a melhor forma de comunicação, ajustando bem os horários, aderindo uma dinâmica em que as informações alcancem o objetivo esperado, precisam ser claras e de alcance amplo. Para Makarius, Larson, e Vroman (2020), o gestor precisa estabelecer contatos e diálogos diários e estruturados com a equipe, sejam eles de forma individual ou coletiva, como em videoconferência, o mais importantes é que eles sejam previsíveis e regulares, tornando o colaborador seguro de que podem consultar o gestor e que suas considerações serão ouvidas. Quanto às reuniões, o Gestor precisa compreender as diferenças entre os colaboradores, pois nem todos gostam de utilizar as câmeras nas reuniões, ciente disto é necessário a definição das reuniões em que todos irão utilizar as câmeras. Hipólito (2020) diz que é preciso essas definições pois o feedback, a comunicação facial e a comunicação visual são importantes ferramentas para gestão.

Visando os desafios no setor público relacionados ao home office, o Governo Federal por meio do Ministério da Economia tem orientado os servidores que estão em home office. Dentre as orientações, expressam que os servidores devem trocar o pijama por uma roupa confortável, preparar o seu espaço ou ambiente de trabalho com mesa e cadeira em altura confortável visando a ergonomia, o ambiente precisa estar bem iluminado, ventilado, sempre limpo e livre de objetos que podem trazer distrações, definir o horário de trabalho e lazer e de descanso, estabelecer uma agenda diária, começando as atividades pelas mais difíceis ou as que exigem maior

concentração e criatividade, manter o foco sem se distrair com redes sociais, TV ou celular e planejar pequenos intervalos, para beber água, alongar-se ou dá um oi para quem ama.

1.3.2 - Legislação sobre o HOME OFFICE.

Para o fim de adequar o termo a legislação, neste tópico usaremos o termo teletrabalho para mencionar as normas estabelecidas. Em 13 de Julho de 2017, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) trouxe alterações, da lei 13.467, apresentando disposições sobre o teletrabalho. Conforme disposto no art. 75-B, é caracterizado como atividade realizada fora das dependências do empregador.

Art.75-B Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

Para que o funcionário possa aderir ao teletrabalho, deverá constar no contrato individual do trabalho, o qual especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado. A modalidade poderá ser modificada para presencial, conforme acordo entre as partes ou por determinação do empregador, é o que se extrai do art. 75 C.

Art. 75-C prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.

De acordo com as ferramentas necessárias para a realização do trabalho em home office, o empregador precisa enviar ao empregado o custo relativo ao

equipamento essencial para o teletrabalho conforme art 75- D.

Art. 75-D As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.

Devido ao coronavírus (Covid-19), foi publicada a Medida Provisória nº 927 de 22 de março de 2020, que trata a respeito das medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da Covid-19.

O artigo 3º da Medida Provisória 927 fixou algumas regras que os empregadores poderão aplicar com o objetivo de minimizar os impactos econômicos causados pelo período de calamidade pública e para evitar o desemprego, dentre as quais o teletrabalho.

A implementação desta Medida Provisória possibilitou uma facilidade muito maior na adoção do trabalho à distância, porque será realizada a critério do empregador livre de acordos individuais ou coletivos, o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho será desnecessário, é o que diz o art. 4 da MP 927.

Art. 4º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho.

§ 1º Para fins do disposto nesta Medida Provisória, considera-se teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância a prestação de serviços preponderante ou totalmente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias da informação e comunicação que, por sua natureza, não configuram trabalho externo, aplicável o disposto no inciso III do caput do art. 62 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943.

§ 2º A alteração de que trata o caput será notificada ao empregado com antecedência de, no mínimo, quarenta e oito horas, por escrito ou por meio eletrônico.

§ 3º As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, pela

manutenção ou pelo fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância e ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado serão previstas em contrato escrito, firmado previamente ou no prazo de trinta dias, contado da data da mudança do regime de trabalho.

§ 4º Na hipótese de o empregado não possuir os equipamentos tecnológicos e a infraestrutura necessária e adequada à prestação do teletrabalho, do trabalho remoto ou do trabalho a distância:

I - o empregador poderá fornecer os equipamentos em regime de comodato e pagar por serviços de infraestrutura, que não caracterizarão verba de natureza salarial; ou

II - na impossibilidade do oferecimento do regime de comodato de que trata o inciso I, o período da jornada normal de trabalho será computado como tempo de trabalho à disposição do empregador.

§ 5º O tempo de uso de aplicativos e programas de comunicação fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição, regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou coletivo.

Art. 5º Fica permitida a adoção do regime de teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância para estagiários e aprendizes, nos termos do disposto neste Capítulo.

Em vista disso, a flexibilização da legislação possibilitou que as empresas considerassem a utilização do teletrabalho durante a pandemia causada pela Covid-19. Entretanto, no dia 28 de março de 2022 foi feita uma atualização das regras com a publicação da Medida Provisória 1108/22, que regulamenta o trabalho remoto. Conforme as novas normas, a contratação por jornada, produção ou tarefa será possível no trabalho remoto, viabilizando um maior controle de jornada ou a flexibilidade no serviço conforme a contratação.

A Medida Provisória prevê que o teletrabalho deve constar de forma clara no contrato individual de trabalho, e pode decidir a respeito de horários e meios de comunicação entre empregado e empregador, desde que assegurados os repousos legais, como prescreve o parágrafo 9º do artigo 75-B. § “9º Acordo individual poderá dispor sobre os horários e os meios de comunicação entre empregado e empregador, desde que assegurados os repousos legais.” (NR)

A MP esclarece que o tempo de uso de equipamentos tecnológicos e de infraestrutura necessária, assim como de softwares, ferramentas digitais ou mesmo aplicações de internet utilizada para o trabalho remoto fora da jornada de trabalho normal do empregado, “não constitui tempo à disposição, regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou em acordo ou

convenção coletiva de trabalho”. Por fim, a MP prevê que a adoção do regime de teletrabalho poderá ser estendida a estagiários e aprendizes.

1.4 - O CONCEITO DE PRODUTIVIDADE

Segundo o dicionário Michaelis, versão on-line, a produtividade é uma qualidade ou condição do que é produtivo, um potencial para produzir, ou quantidade produzida de determinado item, no contexto em que estamos falando ela se conceitua em o quociente da produção pelo tempo utilizado para obter o resultado final.

Trabalhar remotamente, seja em período integral ou de forma híbrida, pode causar preocupações sobre a equipe entender que não estão sem o compromisso de entregar e se manter de forma responsável e comprometida. Visando essas questões, o sociólogo J.Richard Hackman (2002), diz em seu estudo sobre desempenho e performances que as condições geram equipes produtivas e bem sucedidas. O gestor também precisa ter visão do processo, antecipar os problemas que possam surgir. Hipólito (2020) diz que o líder precisa ter visão para detectar o que precisa ser destravado, para dar vazão à produtividade. Ele precisa detectar os problemas, os riscos, verificar as ferramentas e as metodologias que estão comprometendo ou podem comprometer as atividades e a produtividade. Hackman (2002) diz que o desempenho da equipe pode ser avaliado por um conjunto de padrões específicos, entre as suas contribuições mais duradouras estão três critérios para o estabelecimento dos resultados bem sucedidos que foram aplicados em equipes; a entrega dos resultados ou o atingimento das metas esperadas, e neste ponto não existe uma descrição única que defina exatamente o que constitui a entrega, equipes eficazes cumprem suas funções necessárias com foco; facilitar o crescimento individual ou a sensação de bem-estar e desenvolvimento pessoal; a construção de uma coesão da equipe ou a garantia que opere como uma unidade.

1.4.1 - PRODUTIVIDADE NO HOME OFFICE

O nosso país, em relação à modernização tecnológica e da melhoria dos processos de qualidade e produtividade, apresenta, também, enormes dificuldades na

melhoria efetiva das condições de trabalho, no sentido de eliminar e minimizar os efeitos nocivos que ele ainda provoca em uma parcela importante de trabalhadores. o trabalho é uma atividade central em nossas vidas, local de realização e afirmação do sujeito como um ser social, fonte de satisfação, conforto e produção de bens e serviços úteis à sociedade humana. Entretanto, o trabalho, mesmo nos dias atuais, pode significar exploração, sofrimento, doenças e morte. O trabalhador, via de regra, numa situação de equilíbrio, passa a gostar do seu trabalho, realiza-se e identifica-se com a atividade e com os seus frutos.

Segundo Neeley (2021), Estudos mostram que o trabalho remoto não representa uma ameaça à produtividade, mas que sim ele pode aumentar. James Liang, cofundador da empresa Ctrip, também foi um dos autores do estudo, juntamente com um grupo de economistas que avaliaram o desempenho e a produtividade da maior agência de viagens da China, no estudo foi perguntado a 996 funcionários do call center de Xangai se estavam interessados em trabalhar de casa, cerca da metade expressou interesse, mas apenas 249 atenderam às qualificações da empresa de ter estabilidade de pelo menos seis meses, tecnologia de banda larga e um espaço reservado para trabalhar em casa. Os pesquisadores escolheram estudar 125 dos funcionários que trabalhavam de casa enquanto a outra metade continuava indo para o escritório, durante nove meses descobriram que os funcionários remotos aumentaram a produtividade em 13% em comparação a seus colegas, sobre a rotatividade, houve uma queda de 50% em comparação com o grupo que continuou no escritório. A Ctrip aumentou a produtividade total em 20% a 30% e economizou cerca de 2 mil dólares por ano por funcionário que trabalhava remotamente, o escritório estendeu a todos a opção, e obtiveram um o dobro do desempenho em 22% para os que aceitaram a oferta. Este formato de teletrabalho trouxe desafios, vantagens e desvantagens como mostra o quadro abaixo:

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do Teletrabalho para Empresa

Vantagens	Desvantagens
Redução de custo operacional, uma vez que o funcionário não precisa mais ocupar um espaço fixo e físico no escritório.	Falta de clareza na Legislação

Redução do Absenteísmo	Dificuldade na implantação e expansão da cultura empresarial
Diminuição de custos, transformando custos físicos em variáveis	Requerem-se novas capacidades de administração e gestão sobre funcionários em home office
Mudanças para uma gestão por objetivos	Aumento da insegurança laboral

Fonte: Adaptado de Mello (1999); Lima, Fusco e Riça (2003) apud Luna (2014, p. 04).

Segundo Wisner (1997) divide a carga de trabalho em carga física, cognitiva e psíquica. Em teoria todo trabalho envolve as três dimensões. A carga cognitiva é predominante das atividades onde se envolve exigências relacionadas ao conhecimento, que envolve atenção, percepção, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem. Como por exemplo redigir um texto em um ambiente com muito barulho, isso fará com que se tenha um esforço extra, pois o barulho interfere dificultando o raciocínio e a concentração.

Segundo Dejours (1987), a carga psíquica resulta da confrontação do desejo do trabalhador com a com a organização do trabalho imposta pelo empregador. Todo indivíduo possui uma história pessoal, motivações e necessidades psicológicas que lhe conferem características únicas. Um exemplo de carga psíquica típica no trabalho são as atividades de calls centers, que atendem reclamações do público.

Em meio a crise de pandemia do Covid-19 além da saúde física ficar ameaçada, o que também preocupa são os danos que a saúde emocional pode sofrer. Ida Castellsaguer, partner e business manager da Salvetti Lombart, comenta em entrevista à revista la fundación Mapre “Muitos de nós não contraímos a Covid-19, mas todos sentimos medo, angústia, tristeza, inquietação, distúrbios do sono...” aspectos claramente emocionais e cognitivos. No estudo realizado com 2.500 entrevistados, 41% reconheceram que a sua saúde emocional piorou como consequência da crise e da incerteza que ela trouxe.

Segundo Gardner, o ser humano possui oito áreas de inteligências que ele domina; a inteligência linguística ou verbal, a inteligência lógico-matemática, a espacial, musical, cinestésica corporal, a naturalista e as inteligências pessoais (intrapessoal e interpessoal). Na nova forma de trabalho onde o home office tornou a rotina das pessoas mais reclusas, o indivíduo que consegue se adequar às novas

rotinas exerce a inteligência intrapessoal, onde a capacidade de formar um modelo verdadeiro de si mesmo e usar esse conhecimento no planejamento e direcionamento de sua vida, ele compreende e sabe administrar os próprios sentimentos, reconhecendo as qualidades e defeitos. Consegue incluir disciplina, autoestima, e auto aceitação. É considerável salientar que as pessoas que possuem uma inteligência emocional bem desenvolvida, e estruturada, conseguem sentir-se satisfeitas e destinam-se a ser eficientes em sua vida pessoal e profissional, e evoluem na sua produtividade. Conseguem gerenciar emoções, promovem a cooperação, tomam decisões adequadas, desenvolvem o autoconhecimento e tem empatia pessoal. São autoconfiantes e capazes de persistir num determinado objetivo, apesar dos contratemplos. Conseguem controlar impulsos e se manterem em bom estado de espírito, não deixando que a ansiedade interfira em sua capacidade de raciocinar.

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento. (GOLEMAN, 2001, p. 49).

Todo ser humano que vive em sociedade transmite suas emoções, compartilham experiências, e interagem influenciando ou não o ambiente em que vive e trabalha. Segundo o dicionário Michaelis (2002, p.286), a emoção é definida como “reação repentina, intensa e passageira causada por surpresa, medo, alegria, etc.” são as emoções que na maioria das vezes impulsionam o agir de cada indivíduo, e esta ação pode se tornar positiva ou negativa, a depender de cada momento. Portanto é necessário que haja domínio e controle emocional para que a ação seja coerente, sem causar maiores prejuízos para as relações entre os envolvidos. Segundo Goleman (1995) grande parte dos problemas que a sociedade enfrenta atualmente, se dá ao fato de que essa sociedade deu valor apenas para o intelecto, colocando de lado as emoções, que são essenciais ao homem e, assim, criando seres infelizes e incapazes de empatia. Ainda ressalva que, ao continuarmos negando nossas emoções, a tendência é que nos tornemos cada vez mais seres emocionalmente solitários, perturbados e deprimidos.

2. AS MUDANÇAS NO TRABALHO ATUAL

Considerando o cenário pandêmico em que todo o mundo atravessou, as mudanças na passagem do trabalho presencial para o remoto foi mais que abrupto na rotina das organizações. Para Lima e Bressan (2003), mudança no sentido organizacional, diz respeito a qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoa, estrutura, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Empresas que adotaram modos de comunicação mais instantâneos, como chamadas em tempo real pela internet (VoIP) e videoconferências, conseguiram com maior facilidade implementar o status on ou off, indicando estar presente e integral no cotidiano dos funcionários em home office, com as adequações e implementações das ferramentas sociais digitais.

Para os colaboradores a sensação de que o trabalho home office é positivo, entende-se pelo prazer puro que é experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo. Este sentimento transitório de bem estar trata-se mais de uma descrição de um estado emocional do que de um julgamento cognitivo. Por outro lado o afeto negativo refere-se a um estado de distração e engajamento desprezível que também é transitório, mas que inclui emoções desagradáveis, como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas angustiantes. A dimensão quanto a isso é um julgamento cognitivo de algum domínio específico da vida da pessoa, uma avaliação sobre a vida de acordo com um critério próprio (DIENER; SUH; OISHI, 1998). Com esta consideração, não há como definir o home office como algo totalmente positivo ou totalmente negativo. Ele tem se tornado uma ferramenta ampla utilizada durante a pandemia, com pontos fortes e fracos, porém com experiências de resultados que vão além do que se era esperado para ambos os lados.

2.1. – ORGANIZAR O TRABALHO

As mudanças na forma de trabalho sempre trazem novos desafios, tanto para os trabalhadores como para as instituições. Segundo Susan Hayter, consultora técnica sênior, sobre o futuro do trabalho na Organização Internacional do Trabalho (OIT), empresas de países desenvolvidos já aderiram ao formato remoto como padrão, para ela o ponto principal é adaptar as práticas, colher os benefícios, sem perder o valor social e econômico do trabalho presencial. Ainda segundo Susan Hayter, devido às drásticas mudanças causadas na economia por causa de uma pandemia, trouxe a possibilidade de se promover as mudanças na organização do trabalho, como a transformação digital, possibilidade de trabalhadores mais velhos e experientes prolongarem sua vida profissional. De acordo com o diretor do LinkedIn Brasil Milton Beck, as mudanças já foram colocadas em prática, e as medidas incluem, flexibilização de horário, mudanças no começo, meio e fim da jornada ou diminuição de carga horária.

2.2. – QUALIFICAÇÃO

Sem as devidas qualificações não há modos de evolução nos desempenhos das atividades, sejam elas remotas ou não, há medida em que os trabalhos remotos se incorporam nas empresas, as necessidades por trabalhadores qualificados crescem, e juntamente com eles os seus salários. Hoje existem ainda muitos trabalhadores que estagnaram diante do declínio do poder sindical e das mudanças nas relações de emprego. Segundo o Subprocurador-geral do Trabalho, Ronaldo Fleury diz em entrevista à BBC News Brasil que a aceleração das ferramentas de trabalho remoto trará a necessidade de adaptação a esse novo formato de trabalho e com ele a capacitação profissional que as empresas passarão a valorizar, antes para ser contratado se valorizava um mestrado, doutorado, agora se valoriza os chamados continuous learning (educação continuada), que a forma de sempre se reciclar fazendo cursos, e extensões de aprendizagem. Os empregadores hoje se preocupam se o indivíduo é capaz de trabalhar nesse novo modelo, se será capaz de prestar o trabalho de forma que empresa precisa.

2.3. – AS FERRAMENTAS DIGITAIS

As formas de trabalho acompanham as ferramentas e as suas inovações, sempre que há novos desafios surgem novas experiências. No contexto do trabalho remoto, o uso da tecnologia é fundamental, e dentro dela as plataformas de desenvolvimento para essas atividades precisam ser adotadas tanto pelo trabalhador como pela empresa. Empresas como Google e Microsoft, liberaram gratuitamente ferramentas de comunicação à distância, além de programas como Zoom Meetings, Skype, Google Hangouts, Slack e Trello ajudam no desempenho das tarefas e na comunicação com a equipe.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como as mudanças no modo de trabalho e nas empresas desde os tempos remotos até os atuais com revoluções, entre as crises endêmicas, normas e estruturas vêm sendo adotadas nas sociedades como um todo. Mudam-se os modos e os meios, porém os resultados permanecem em evolução de escalas crescentes, houve épocas em que o valor era centrado apenas no braçal, estamos em fase de que a inteligência domina com a automação. Em vista disto, a pesquisa deste trabalho mostrou que ainda existem campos de trabalho onde se torna inviável algumas mudanças como de home office, por se tratar de atividades de produção em que há necessidade de um operador presente para o alimento de informações, matérias primas e despacho dos produtos finais. Ainda que seja necessário o deslocamento desses funcionários ao local de trabalho, as empresas tiveram vantagens em relação aos custos reduzidos com transporte, custos com energia elétrica, e alimentação para grande parte da empresa.

Este trabalho também nos permitiu a percepção de que o significado do desempenho em home office, para empregados que aderiram ao remoto trouxe maior significado em relação a produtividade, com as necessárias estruturas para a execução do trabalho como o espaço apropriado o computador e a internet e o domínio das ferramentas de tecnologia e os objetivos bem definidos, os funcionários se flexibilizam e se programam com total autonomia, o que faz com o desenvolvimento das atividades tenham metas e sejam atingidas, resultando em tempo livre para

atividades pessoais, sociais e familiares. Com tudo sendo levado em consideração a saúde emocional de cada trabalhador, que assumiram os desafios do novo sistema de trabalho remoto, Salovey e Mayer definiram a inteligência emocional como a capacidade de monitorar e regular os sentimentos, de modo a guiar o pensamento e a ação. E Goleman diz que são as emoções que nos movem, e que não podemos eliminar os nossos impulsos biológicos nem as influências destes sobre nossas emoções, porém existem maneiras de administrá-los a nosso favor, nos tornando cada vez mais produtivos.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Sandro Sacchet de Uma Visão Geral Sobre a Reforma Trabalhista. Repositório do Conhecimento do Ipea, pdf pp.82-93, out., 2017. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8130/1/bmt_63_vis%C3%A3o.pdf

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manoel 2014.

DIENER, Ed.;

SUH, Eunkook.;

OISHI, Shieghiro. Recent findings on subjective wellbeing. Indian Journal of Clinical Psychology, 2, 2541. 1998.

GARDNER, H. Inteligências múltiplas: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

HACKMAN, J. Richard Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business Press, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. - 2.ed. - São Paulo: Atlas, 2012. Curitiba.

NEELEY, Tsedal. A revolução do trabalho remoto: um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar/ Tsedal Neeley; trad. Sandra Martha Dolinsk - São Paulo: Benvirá, 2021. 256 p.

A importância da inteligência emocional no home office; 03 de março 2022. Disponível

em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8130/1/bmt_63_vis%C3%A3o.pdf
Acesso em 30/03/22

<https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/simple-gantt-chart.html> Acesso em
30/03/22

<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/04/o-que-o-ceo-do-jp-morgan-pensa-sobre-o-trabalho-remoto.html> Acesso em 06/04/22

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm Acesso em
06/04/22

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=927&ano=2020&ato=615Azaq5EMZpWT390> Acesso em 06/04/22

<https://www.revistalafundacion.com/pt-br/salud-emocional-la-otra-pandemia-la-pandemia/> 06/04/22

<http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/1172/1/HOME%20OFFICE%20-%20FERRAMENTA%20PARA%20CONTINUIDADE%20DO%20TRABALHO%20EM%20MEIO%20A%20PANDEMIA%20COVID-19.pdf> Acesso em 19/04/22

<http://idaam.siteworks.com.br/jspui/handle/prefix/1172> Acesso em 19/04/22

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-03/conheca-regras-previstas-na-mp-que-regulamenta-o-trabalho-remoto> Acesso em 19/04/22

<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/produtividade/> Acesso em 12/05/22

<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>
Acesso em 12/05/22

A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA 5S NA ORGANIZAÇÃO

Souza, Gabriela Mendonça de
Gonçalves, Jorge
Sousa Junior, Walter Alves de

RESUMO

Este trabalho visa demonstrar um estudo sobre a importância do programa 5S como ferramenta de qualidade para a organização. O objetivo tem como explicar os conceitos teóricos do programa e como aplicá-los na prática, ressaltando que a ferramenta desenvolve uma cultura organizacional nas empresas. Segundo as pesquisas bibliográficas, essa metodologia aborda conceitos de qualidade para atingir objetivos e metas a serem alcançadas, sendo um ambiente mais limpo, organizado, baixo risco de acidentes e uma rotina para trabalhar melhor. Demonstrar a sua origem, importância e sua aplicação para trazer resultados positivos e que melhoram o clima organizacional da indústria.

Palavras-chave: Programa 5S; Qualidade; Indústria.

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas manterem-se em competitividade no mercado atual, é extremamente importante o uso de vários tipos de aplicações de sistema de qualidade, para reduzir custos e alcançar assim resultados positivos (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009).

As instituições e os processos de transformações se adaptam às mudanças de um mundo em desenvolvimento crescente e constante. As organizações para se manterem no mercado competitivo necessitam desenvolver práticas para alcançar seu objetivo. Sendo assim, para se fortalecer no mercado precisa de pessoas em seus processos adquirindo mudanças de conceitos e conseqüentemente suas práticas gerenciais.

A consolidação do programa 5S no Japão na década de 50, refletiu em ganhos positivos e satisfatórios, realizando uma mudança no comportamento, no ambiente de trabalho e principalmente envolvendo pessoas comprometidas.

Em um ambiente de trabalho, limpo, organizado, estruturado, estimula as pessoas a se sentirem dispostas, produtivas, realizando as suas atividades com mais qualidades e atenção, pois as organizações dependem das pessoas para sua operacionalidade e sucesso.

Os cinco sentidos são as palavras do termo do programa 5S que começam com S: Seiri (senso de utilização), Seiton (senso de ordenação), Seiso (senso de conservação), Seiketsu (senso de saúde) e Shitsuke (senso de autodisciplina).

A importância do programa 5S como sendo uma forma de estratégia no decorrer do tempo torna-se uma rotina, contribuindo assim pela busca da qualidade total.

As pessoas cada vez mais buscam satisfazer suas necessidades dentro da organização.

A qualidade total reflete a satisfação das necessidades das pessoas contribuindo para a sobrevivência das organizações.

A organização busca continuamente de forma sistêmica e com desenvolvimento planejado buscando sempre o aperfeiçoamento da qualidade.

Todas as empresas que desejam melhorias de qualidade têm que começar pelos aspectos básicos, ou seja, pelo 5S's, uma campanha dedicada a organizar o ambiente de trabalho, e conservá-lo arrumado e limpo, manter as condições padrão e a disciplina necessária para a execução de um bom trabalho (OSADA, 1992, p 203).

Complementando essa ideia, a intenção deste estudo bibliográfico visa a busca de novos entendimentos, alcances e reflexões.

Para isso é necessário e importante conhecer a origem, evolução, significado dos cinco sentidos, vantagens e benefícios, esses itens quando estiverem bem organizado e estruturado podem proporcionar benefícios quando forem corretamente aplicados compreendendo novos hábitos e atitudes, influenciando a melhoria do ambiente de trabalho e o envolvimento de todos.

2 METODOLOGIA

A ideia deste artigo é apresentar uma breve explanação do programa 5S, no intuito de abranger os fundamentos e conceitos de sua origem, evolução, significados dos cinco sentidos, suas vantagens e benefícios quando seguidos corretamente no comprometimento na mudança de hábitos e atividades que podem trazer ao ambiente melhor qualidade de trabalho e de vida para todos os envolvidos na organização.

No desenvolvimento deste artigo foram obtidas informações de dados através de livros, artigos bibliográficos de autores envolvidos com o assunto, matérias da internet e assuntos abordados em relação ao Programa 5S.

As etapas deste artigo serão apresentadas conforme a sequência:

- Origem do programa 5S;
- Programa 5S;
- Significado do 5S;
- Benefícios do programa 5S;
- Estudo de caso, exemplo de implantação.

2.1 ORIGEM

A origem dos 5S teve início no Japão na década de 1950, o professor Kaoro Ishikawa mostrou e apresentou um método de programa para ajudar a diminuir o desperdício, pois o país estava deteriorado pela guerra, e tendo também falta dos recursos naturais. Para competir nos Estados Unidos e Europa as indústrias japonesas precisavam oferecer produtos e preços competitivos.

Devido a várias transformações que tornaram as suas indústrias em grandes potências econômicas, sendo alvo de outras organizações e de outros países para pesquisa, desenvolvimento e conhecimento, do método da ferramenta dos 5S 's que demonstrou ganhos em produtividade e qualidade para as indústrias do Japão. Para as indústrias japonesas o programa 5S é fundamental tornando-se necessário como

ferramentas gerenciais. As organizações mundiais passaram a adotar os 5S 's, como modelo de gestão para otimizar, reduzir custos, desperdício e aumentar a sua produtividade.

2.2 PROGRAMA 5S

O mundo teve o Japão como referência e o principal idealizador, da qualidade. O “5S” ou “Housekeeping” surgiu na década de 1950, após a 2ª guerra mundial, sendo necessário realizar uma grande limpeza em suas fábricas e em todas as suas estruturas organizacionais no Japão.

Devido ao sucesso alcançado pelo Japão com a prática empregada dos 5 's, levaram outros países a adotarem esse programa. O programa chegou ao Brasil por volta de 1991, sendo utilizado primeiro pelas empresas, no intuito de diminuir custos, reduzir o desperdício e conseqüentemente o aumento da produção.

O 5S ou programa 5S é um conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e suas atitudes. O termo 5S 's é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, de japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo “senso de” antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S foi mantido, mesmo na linguagem portuguesa. O termo “senso de” significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender (LAPA, 1998).

Os 5S 's proporcionam mudanças de novos hábitos com práticas saudáveis, interagindo no modo de pensar, sentir e agir. Os 5S 's promovem ações e métodos de formas mecânicas, limpeza, ordenação e classificação, a longo prazo essas mudanças conseguem transformar as pessoas na relação consigo mesma e com as outras pessoas e também com a natureza.

O programa estabelece a relação e a integração das pessoas no envolvimento de todos de forma de participar e proporcionar um ambiente de trabalho melhor, facilitando a complementação de outros programas, voltados para melhoria contínua.

2.3 SIGNIFICADO DOS 5S'S

Os 5S 's foram interpretados como “sensos” não só para manter o nome original do programa, mas porque refletem melhor a ideia de profunda mudança comportamental. É preciso sentir a necessidade de fazer. Assim, adotou-se: senso de utilização, para Seiri; senso de ordenação, para Seiton; senso de limpeza, para Seisou; senso de saúde, para Seiketsu e senso de autodisciplina, para Shitsuke. Outros termos encontrados na literatura com certa frequência são: organização, arrumação ou seleção, para Seiri; ordenação, arrumação, organização e sistematização para seiton; higiene, asseio ou padronização para Seiketsu e disciplina, educação e comprometimento para shitsuke. Limpeza tem sido adotada sem variações para seis ou (SILVA, 1994, p. 14 -15).

2.3.1 SEIRI - SENSO DE ORGANIZAÇÃO

"Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente" (RIBEIRO, 1994, p. 18).

Seiri é basicamente a sabedoria de utilizar sem desperdiçar. É feito uma classificação em todo o material sendo separado o necessário e desnecessário em toda a organização, o seu direcionamento de maneira correta e realizado de forma como guardar, envio para reparação, transferência para outro setor ou para a sua não utilização.

Todo cuidado é necessário e importante quando for realizado o descarte do material para que não haja perdas de conteúdo e de informações importantes.

O Seiri apresenta algumas vantagens que são:

- Espaço livre;
- Eliminação de objetos em excessos;
- Descarte de documentos obsoletos;
- Descarte objeto não utilizado;
- Baixo índice de riscos de acidentes.

Todas as áreas utilizadas para o uso do descarte precisam ter boas sinalizações corretas e adequadas, em seus espaços físicos, para se manterem organizados e controlados para serem destinados corretamente.

2.3.2 SEITON – SENSO DE ORDENAMENTO

Ordenar é guardar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las levando em conta a frequência de utilização, o tipo e o peso do objeto, como também uma sequência lógica praticada, ou de fácil assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo (RIBEIRO, 1994 p. 18).

O Seiton mostra na prática que um local limpo e organizado tem como o seu objetivo arrumação e identificação, tornando fácil e rápido a sua localização e tendo como vantagens:

- Reduzir acidentes;
- Reduzir esforço e tempo;
- Manter de forma controlada e organizada, tornando a acessibilidade rápida e fácil dos objetos.

2.3.3 SEISO – SENSO DE LIMPEZA

Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente (RIBEIRO, 1994, p.18)

O senso de limpeza traz uma filosofia de responsabilidade e comprometimento por todas as pessoas em relação aos aspectos das coisas no ambiente garantindo assim que sejam sempre mantidas em seu perfeito estado de conservação (OSADA, 1992, p. 116).

A principal característica do senso de limpeza é de realizar uma limpeza geral, em todas as áreas mantendo assim as coisas em perfeitas condições de utilização, e sendo suas vantagens como:

- Evitar perdas;
- Proporcionar ao ambiente, máquinas, ferramentas e equipamentos uma segurança maior;
- Ambientes organizados limpos proporcionam aos empregados uma satisfação.

2.3.4 SEIKETSU – SENSO DE ASSEIO

“Manter o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retroceda. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos”. (RIBEIRO, 1994, p.19).

Sendo cumprida as três primeiras etapas dos 5Ss é importante a padronização para a melhoria contínua das atividades.

É fundamental a criação de procedimentos para especificar a execução das atividades sendo cada um com as suas responsabilidades, mantendo assim um comportamento ético, e construindo um relacionamento de respeito mútuo.

As vantagens dos Seiketsu são:

- Oferece meios de segurança para todos;
- Contribuiu para melhorias em áreas de acessos comuns (toaletes, área de alimentação, etc);
- Clima organizacional saudável;
- Mantém uma saúde mental e física em harmonia.

2.3.5 SHIKETSUKE – SENSO DE DISCIPLINA

“Se disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo” (RIBEIRO, 1994, p.19).

O senso de autodisciplina permite criar novos hábitos contribuindo para manter continuamente os resultados de melhorias positivas, buscando cada vez mais novas metas. É primordial que todos tenham a consciência e a necessidade de manter-se focado e comprometido no desenvolvimento contínuo e operacionalidade do programa.

As vantagens do Shitsuke são:

- Ambiente de trabalho harmonioso;
- Relações humanas valorizadas;
- Aumento da produtividade, qualidade e segurança do trabalho.

2.4 BENEFÍCIOS DO PROGRAMA 5S

O programa 5S oferece vantagens e benefícios para toda a organização, sendo uma ferramenta da qualidade proporcionando melhorias em todo o processo de produção. O 5S como a sua metodologia influencia as atividades comportamentais e educacionais, podendo contribuir como suporte de base auxiliando outras ferramentas gerenciais.

O 5S também traz para a equipe, a participação e a união buscando atingir seus objetivos com metas, desafios e oportunidades de melhorias.

Segue alguns dos benefícios do programa 5S:

- Otimização (tempo, operacional, pessoas, processos, layout) focando a produtividade;

O ser humano em equilíbrio com seu bem estar:

- Ambiente nos processos produtivos com satisfação e realização pela qualidade;
- Habilidades pessoais em constante aperfeiçoamento;
- Valorização em conjunto da equipe de trabalho;
- Crescimento comportamental nas relações interpessoais;
- Harmonização do ambiente de trabalho desenvolvido pelo programa, deixando a área mais agradáveis.

Áreas dos espaços mais livres e disponíveis:

- Reaproveitamento de todo o material que possa ser reutilizado novamente;
- Eliminação da burocracia;
- Custos reduzidos;
- Conscientização da austeridade contra o desperdício;
- Monitoramento do prazo de validade dos objetos arquivados (registros, insumos e etc);
- Utilização melhor do tempo;
- Agilidade e fluidez para acessar documentos e materiais;
- Priorização da segurança;

Redução da fadiga física e mental pela dificuldade e demora de acessar materiais e documentos:

- Reconhecimento individual e em equipe, ganho de produtividade;
- Um ambiente organizado, limpo com visual de boa impressão para visitaçãõ;
- Layout elaborado e padronizado para manter fluidez no trânsito entre pessoas e equipamentos;
- Produtos e serviços com melhor qualidade.

Os resultados positivos do programa 5S requerem a compreensão, envolvimento, participação, disciplina entre os colaboradores e a organização para assim juntos obterem o sucesso.

2.5 CASE: IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

É fundamental e importante que a educação, treinamento e as ações, estejam sincronizadas com a mesma interação nos processos de implantação do programa 5S

Na cervejaria Heineken com intuito de aprimorar, disseminar, encantar, estimular enfim ainda mais o conceito 5S já utilizado pela empresa. Foi realizado numa determinada área de processo fabril em um determinado local com equipamento industrial, tendo a finalidade de tornar-se um exemplo padrão de referência na utilização do programa 5S em todas as áreas de processos produtivos dentro da organização. A seguir os exemplos antes e após a implantação dos cinco sentidos:

2.5.1 SENSO SEIRI - SEPARAR

É separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente (RIBEIRO, 1994). Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1 - Ferramentas sobressalentes



Figura 2 - Cada ferramenta no seu lugar



2.5.2 SENSO SEITON – ORDENAÇÃO

Para Badke (2004) o Senso de Ordenação é “definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas,

utensílios, informações e dados de modo a facilitar seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item”.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Kit teste desorganizados



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 2: Kit teste organizado e com Kanban



Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.3 SENSO SEISO - LIMPEZA

SILVA (1994) relata a importância que cada colaborador da organização fique responsável pela atribuição de limpeza e conseqüentemente a manutenção do seu próprio setor de trabalho e tendo a conscientização dos ganhos positivos de não sujar, e com isso sejam eliminadas outras fontes poluidoras.

Conforme podemos observar nas figuras 1, 2 e 3.

Figura 1: Anomalia encontrada na limpeza



Fonte: Aatoria própria (2018).

Figura 2: Realizando a troca da peça



Fonte: Aatoria própria (2018).

Figura SEQ Figura * ARABIC 3: Troca da peça realizada



2.5.4 SENSO SEIKETSU - PADRONIZAÇÃO

OSADA, (1994) para manter os padrões contínuos dos processos de arrumação e limpeza na organização precisam e devem priorizar a inovação e o gerenciamento visual.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Equipamento sem identificação



Figura 2: Equipamento com identificação



Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.5 SENSO SHITSUKE – AUTODISCIPLINA

Para RIBEIRO (2010) o Shitsuke tem a importância de desenvolver a cultura do comportamento através da autodisciplina contendo conceitos fundamentais como regras, normas e os procedimentos.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Funcionário sem EPI'S

Figura 2: Funcionário utilizando EPI'S



Fonte: Autoria própria (2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado globalizado e competitivo cada vez mais as organizações buscam aperfeiçoar, melhorar, a sua gestão da qualidade pois em um mundo em constante evolução a qualidade requer além do básico ter um diferencial a mais para o seu crescimento e desenvolvimento consolidando-se no mercado.

O 5S é a base de referência que sustenta com a sua utilização para gerenciamento de programas de gestão da qualidade contínua.

Formado por cinco palavras de origem japonesa, os 5Ss tem em sua característica a letra S no início de cada palavra. Que são as palavras: Seiri (organização), Seiton (ordenamento), Seiso (limpeza), Seiketsu (asseio), e Shitsuke (disciplina). Os 5S influenciam e engajam as pessoas para a utilização e práticas dos conceitos sendo como organização, limpeza, padronização em suas áreas de trabalhos minimizados a interferência de gestores.

O Programa proporciona um clima organizacional melhor com a interação entre os colaboradores e a organização buscando sempre em seus processos a melhoria constante.

É de suma importância a participação e o envolvimento de todos na organização, para que juntos alcancem as metas, objetivos, prioridades, ações, sempre.

Para o sucesso do programa é essencial a aceitação e mudança de hábitos, comportamentos, pensamentos, atitudes e posturas que são obstáculos que precisam ser superados por todos.

A disseminação do programa 5S é fundamental para o conhecimento e aprendizado de todos, um auxiliando o outro em suas necessidades colocando em andamento seus conhecimentos adquiridos dos 5S, ressaltando um empenho maior e dedicação alcançando juntos resultados da organização como áreas organizadas.

E contribuindo assim para que se tenha um local adequado e perfeito para realização de produtividade crescente.

O programa 5S proporciona resultados positivos com ganhos relevantes em um ambiente organizacional com setores com maior segurança e eficiência dos colaboradores, cuidados com a saúde ocupacional de todos os envolvidos, evitando ocorrências de acidentes, benefícios de um clima organizacional elevado, auto estima, motivacional devido ao resultado de uma boa imagem dentro e fora da empresa.

O programa 5S com o decorrer do tempo, sendo bem planejado e executado proporciona benefícios sendo alguns com: áreas de estoques sobresselentes livres de materiais desnecessários e registros de informações sem uso, áreas com maiores utilização dos espaços, mudanças no layout para melhor desempenho, setores diversos padronizados, maior autonomia de controle, ambientes de trabalho mais limpos e organizados, diminuição dos resultados de acidentes, custos reduzidos, envolvimento de todos os colaboradores, comunicação clara e objetiva interna, um ambiente mais agradável e harmonioso, otimização de tempo e mobilidade, resultando assim um clima organizacional melhor para todos.

O programa 5S é contínuo e crescente, expandindo-se cada vez mais em todos os setores da empresa, esse programa não retrocede em hipótese alguma, pois a sua implantação requer a manutenção nas áreas de trabalho sendo diário, semanal, mensal e anual.

REFERÊNCIAS

BADKE, T. **5S aplicados à gestão de documentos**. Enc. Bibli. R. Elketr, Bibliotecon. Ci. Inf. Florianópolis, nº 22. 2º sem, 2004.
Calliari, Ediany Patrícia. **A IMPORTÂNCIA DOS 5 S'S NA ORGANIZAÇÃO**. 2011. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf>. Acesso em 10 de março de 2022.

GAVIOLI, G.; SIQUEIRA, M. C. M; SILVA, P. H. R. Aplicação do programa 5s em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodoméstico e seus impactos na racionalização de recursos. **Unidade Berrini da FGV: SIMPOI**, 2009. Disponível em <https://docplayer.com.br/448704-Anais-aplicacao-do-programa-5s-em-um-sistema-de-gestao-de-estoques-de-uma-industria-de-eletrodomesticos-e-seus-impactos-na-racionalizacao-de-recursos.html>. Acesso em: 10 de março de 2022.

LAPA, Reginaldo. **5S: Os cinco sentidos**. Qualitymark Editora. São Paulo. 1997 e 1998 respectivamente. Disponível em: <https://ptnet.com.br/5sensos>. Acesso em 10 de março de 2022.

MISQUIATTI, Fernanda; COSTA, M. F. M.; POLLONI, T. T. **IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO: UM ESTUDO DE CASO**. Pederneiras, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.fgp.edu.br/wp-content/uploads/2017/01/TCC-2013-Implanta%C3%A7%C3%A3o-do-programa-5S-em-uma-empresa-do-ramo-automotivo-um-estudo-de-caso.pdf>. Acesso em: 10 de março de 2022.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. 3. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1995. 212.

RIBEIRO, H. **5S: Um roteiro para uma implantação bem sucedida**. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994. 99 p.
RIBEIRO, H. **Guia de Implantação do 5S**. São Caetano do Sul: PDCA Ed, 2010. 184 p.

SEBRAE. Curso - **De olho na qualidade: 5S's para os pequenos negócios**. Disponível em: Acesso em 22 de outubro de 2011.

SILVA, João Martins da. **5S**: O ambiente da qualidade. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. 160 p.

SILVA, João Martins da. **5S**: O ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

TAXA SELIC E SEUS IMPACTOS AO CONSUMIDOR PESSOA FÍSICA, EMPRESAS E INVESTIDORES.

Silva, Lais Santos

Romano, Rogério

RESUMO

A Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) é a principal taxa para administrar a economia, sua marcação é estabelecida através das reuniões do Comitê de Política Monetária (COPOM), onde tem como propósito a regularização do mercado econômico de acordo com análises realizadas e estatísticas apresentadas para a manutenção e fluxo adequado da moeda nacional, impedindo desvalorização e perda ao consumidor pessoa física, empresas pessoa jurídica e investidores de posse e obtenção de dados produtos/serviços que desejarem, atingindo similarmente o nível de desemprego do país. Neste modo, impactando também o Produto Interno Bruto (PIB) nacional, preços dos itens, investimentos, valor do dinheiro próprio em dados cenários que a economia possa expor e sua conexão com a inflação no país utilizando medidas como políticas monetárias para o controle de metas estabelecidas. Entretanto, é preciso que os cidadãos tenham ciência de como os afeta a mudança ou a permanência da meta estipulada com intenção de proporcionar expectativas de desenvolvimento e crescimento da economia em território brasileiro. Esta pesquisa tem como objetivo apresentar para pessoas físicas o que é a Taxa Selic, suas atribuições e relação na economia brasileira. Tendo em vista aprimoramento dos conceitos de seus impactos em determinados setores econômicos, presumindo os consumos e investimentos de pessoas físicas e jurídicas de curto e longo prazo.

Palavras chave: Taxa Selic; Inflação; Consumo; PIB; Investimentos.

INTRODUÇÃO

A Taxa Selic é referência para as outras taxas da economia, alinhando metas de inflação e ordenando expectativas para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Com o objetivo de propiciar equilíbrio dos preços e amenizar as variações e oscilações da economia. Selic é um sistema do mercado financeiro administrado pelo Banco Central do Brasil.

Criada em 1979 pelo Banco Central do Brasil e ANDIMA (Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto), ocorrendo em 2009 a fusão de ANDIMA com

ANBID (Associação Nacional dos Bancos de Investimento), no qual sucedeu como se conhece atualmente ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), onde possui quatro princípios, são estes: Informar; sendo ela a principal provedora de informações do cenário econômico, fornecendo estatísticas atualizadas, rankings, parâmetros de índices e preços, resultando em transparência agregando assim na segurança do mercado e adiante mais negócios a serem realizados; Representar, em que as instituições participantes sugerem práticas que possam acrescentar e desta forma possa transcorrer o aprimoramento da economia; Autorregular, no qual ofertam regras claras no Código De Autorregulação e Melhores Práticas para instituições associadas, de modo a serem monitoradas visando o cumprimento destas regras específicas; e Educar, tendo em vista profissionais qualificados para exercer suas funções de modo eficiente para o progresso econômico e investidores conscientes no mercado de investimentos com aperfeiçoamento dos conceitos em dadas situações, promovendo assim a capacitação contínua.

O foco agora é o papel da gestão e a importância que a alocação profissional de recursos tem sobre o conjunto da economia (AMBRÓSIO,2022).

A meta Selic é firmada para que não haja queda da moeda nacional, pois se a inflação for elevada corre-se o risco do dinheiro perder a quantidade em que se encontra no momento, ou seja, a desvalorização do real.

Para analisar a quantia de cédulas em fluxo e coordenar sua movimentação, sucede por meio das políticas monetárias apontadas pelo BACEN (Banco Central do Brasil), que tem a intenção de expandir ou dificultar o consumo de acordo de como o quadro econômico se apresenta no momento, e determinadas pelo COPOM (Comitê de Política Monetária).

Utilizada para gerir liquidez de mercado, a Taxa Selic é a principal política monetária para administrar a economia do país e certificar que a inflação estará controlada mostrando seu desenvolvimento.

Caso decorra maior intensidade de circulação da moeda, significa que um maior número de pessoas estão dispostas a adquirir a mesma porção de bens, no qual

acontecerá a elevação nos preços por conta da inflação e conseqüentemente o porte do real perderá seu valor, para que não suceda a perda do valor do dinheiro em movimentação impõe a política monetária restritiva, em que eleva o percentual da Selic, sendo assim, o custo do dinheiro fica mais caro fazendo com que o consumo nacional diminua, com intuito de trazer a inflação de volta à meta estipulada. Caso ocorra menor intensidade de movimentação da moeda por um tempo estabelecido e passe desse prazo, a economia do país se mostrará estacionada não havendo desenvolvimento econômico nacional.

Em junho de 2022 a taxa Selic está em 13,25%, estabelecida em junho de 2022, entretanto, é possível que o mercado esteja avaliando e verificando altas neste percentual, pois desde abril de 2021 até o momento o percentual dessa taxa subiu continuamente, ou seja, 12 meses seguidos sem redução da Selic.

A estrutura do trabalho será desenvolvida em cinco itens: no primeiro capítulo serão abordadas as características do COPOM, no segundo capítulo serão apresentadas as políticas monetárias e suas funções em dados cenários, o terceiro relatará a sua ligação com a inflação, no quarto capítulo como a Taxa Selic é discernida e o quinto seus impactos nos setores econômicos. Após estes feitos, serão exibidos gráficos para melhor compreensão do assunto em questão.

1- COPOM- órgão responsável por definir a Meta Selic e suas características

Selic é a sigla de (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), definida pelo COPOM (Comitê de Política Monetária), formada em junho de 1996, é composto por nove membros, são eles: o Presidente do Banco Central do Brasil que contém o voto de qualidade e oito diretores especialistas em diversas áreas da economia denotados pelo Presidente da República e aprovados pelo Senado Federal.

As reuniões do COPOM ocorrem no mínimo oito vezes ao ano, ou seja, a cada 45 dias em que são denominadas reuniões ordinárias, porém, é possível acontecer reuniões extraordinárias caso julgue relevante.

Figura 1: Reunião Copom



Fonte: Bacen

Dispõem de um dia para analisarem o mercado e apresentarem os relatórios de inflação que tratam do andamento e perspectivas da economia brasileira e mundial, e no segundo dia após a verificação de amplas informações da conjunção macroeconômica dos elementares riscos relacionados, sucede a resolução do voto, se no cenário é mais prudente o aumento ou a redução do percentual da meta Selic, visando liquidez e o comportamento do mercado. Entretanto, no quadro de 2022 referente a guerra executada em outros países, integram incertezas no mercado econômico mundial.

Figura 2: Calendário das Reuniões



Fonte: Bacen

O COPOM especificando o percentual da taxa Selic, dirige-se a proximidade da meta ajustada pelo CMN (Conselho Monetário Nacional) que é o órgão máximo do Sistema Financeiro Nacional, composto pelo Ministro da Economia, Presidente do Banco Central e Secretário Especial da Fazenda do Ministério da Economia, onde tem como objetivo a estabilidade da moeda formulando políticas de crédito, moeda, câmbio e capitais, para a economia do país avançar ou estabilizar em dados períodos, projetando o reconhecimento do real e seu valor na economia nacional e orientação na política cambial. Sendo divulgado o percentual da taxa definida no mesmo dia da decisão, mediante comunicados nas plataformas da internet e as atas das reuniões são divulgadas em até quatro dias úteis com o término do dia da reunião.

Conforme o Banco Central do Brasil (2022), 'Para que a política monetária atinja seus objetivos de maneira eficiente, o Banco Central precisa se comunicar de forma clara e transparente. Além do comunicado e da ata da reunião, o Banco Central publica, a cada trimestre, o relatório de inflação, que analisa a evolução recente e as perspectivas da economia, com ênfase nas perspectivas para a inflação'. Desta forma, são oferecidas informações para atualização de dados e compreensões do cenário

não apenas no período de reuniões ordinárias, mas também antes ou após a data delas.

De acordo com a Resolução BCB Nº 061, DE 13.01.2021 Aprova o Regulamento do Comitê de Política Monetária (Copom).

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, em sessão realizada em 13 de janeiro de 2021, com fundamento nos arts. 9º e 10, inciso XII, da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e no art. 2º do Decreto nº 3.088, de 21 de junho de 1999, resolve sobre o período de silêncio:

CAPÍTULO IV PERÍODO DE SILÊNCIO

Art. 11. Período de Silêncio é o período anterior e posterior às reuniões do Copom.

Parágrafo único. O Período de Silêncio estende-se desde a quarta-feira da semana anterior àquela em que ocorre a reunião ordinária do Copom até o momento da publicação da Ata a que se refere o art. 8º.

Art. 12. Durante o Período de Silêncio, é vedado aos membros do Copom:

I - emitir declaração sobre Assuntos do Copom em discursos, entrevistas à imprensa e encontros com pessoas que possam ter interesse nas decisões do Copom, incluindo regulados, economistas, investidores, analistas de mercado e empresários; e

II - autorizar a divulgação de pronunciamento em que tenham emitido declaração sobre Assuntos do Copom, mesmo que a declaração tenha sido emitida fora do Período de Silêncio.

Parágrafo único. Assuntos do Copom são todos os assuntos relacionados à conjuntura da economia brasileira ou internacional, incluindo taxas de juros, câmbio e quaisquer outros, desde que possam influenciar ou ser influenciados por decisões do Copom.

Art. 13. Durante o Período de Silêncio, desde que respeitada a vedação estabelecida no art. 12, é permitida a participação dos membros do Copom em eventos e reuniões, incluindo:

I - reuniões de grupos ou organismos nacionais, internacionais ou multilaterais de que façam parte; e

II - reuniões sobre assuntos de supervisão lato sensu.

Art. 14. O descumprimento do disposto no art. 12, por parte de qualquer membro do Copom, deverá ser prontamente comunicado ao Presidente, que decidirá sobre a participação desse membro na reunião.

Art. 15. A vedação estabelecida no art. 12 pode ser afastada por decisão do Presidente.

Parágrafo único. Havendo excepcional necessidade de comunicação sobre Assuntos do Copom durante o Período de Silêncio, o Presidente pode realizar declarações públicas, às quais deve procurar dar máxima publicidade (BRASILIA: BANCO CENTRAL,2021).

2- Políticas Monetárias e Seus Aspectos

As políticas monetárias são procedimentos aplicados pelo governo, no qual tem o objetivo de controlar a atuação financeira no país, tendo como foco a administração da inflação no território nacional visando liquidez no quadro econômico, se conscientizando do exterior também. Essas medidas são estudadas e verificadas dentre dois cenários que o país possa se situar, são eles: políticas expansionistas, onde possui o intuito de fazer com que ocorra maior circulação do dinheiro na economia ou políticas restritivas, em que o propósito é dificultar o consumo em determinados períodos.

No estado de política monetária expansionista, é exibido situações em que o governo diminui a taxa de juros fazendo com que os cidadãos possuam mais dinheiro para consumir, ou seja, a demanda pelos produtos aumentam e os investimentos também, porém, diversas indústrias não são capazes de produzir tais produtos em maior quantidade para atender essa demanda a tempo, deste modo, os preços aumentam resultando em inflação. Entretanto, no contexto de inflação muito elevada o COPOM (Comitê de Política Monetária) pode utilizar como medida a política monetária restritiva/contracionista, na qual eleva a taxa de juros causando diminuição da proporção do real em movimentação na economia, sendo assim, pessoas físicas e empresas que são pessoas jurídicas usufruirão de menor quantia em dinheiro, ocorrendo queda em consumo e investimentos, com intuito de conter a alta de preços detendo a inflação mantendo-a na meta estabelecida.

Economistas ortodoxos defendem a tese de que a política monetária expansionista não ocasiona em crescimento das atividades econômicas do país, não acarreta crescimento do PIB (Produto Interno Bruto), alegam que essa política monetária causa somente inflação. De acordo com uma palestra do Marcelo Brito no Youtube, "Ortodoxos representam a economia em modelos matemáticos dedutivos considerando indivíduos racionais, maximizadores, cujas decisões geram um equilíbrio. Não há preocupação com o realismo das premissas dos modelos. Entre os ortodoxos, estão os monetaristas, novos clássicos e novos keynesianos".

Todavia, economistas heterodoxos pensam que a política monetária expansionista é capaz de estimular o crescimento econômico, pois em um quadro que a taxa de juros está menor o nível de consumo aumenta, empresas investem em maior quantidade resultando em crescimento econômico.

Marcelo Brito, também diz em sua palestra que “Heterodoxos se preocupam mais em entender o funcionamento da economia através de fatos históricos do que através de dedução matemática, se preocupam mais com o realismo para fazer modelos, não consideram a sociedade uma mera soma de indivíduos. Entre os heterodoxos, estão pós-keynesianos, marxistas, institucionalistas, feministas, schumpeterianos e austríacos”.

O Brasil em 2013 governado por Dilma Rousseff que assumiu a presidência no ano de 2011 e permaneceu até o ano de 2016, buscou proporcionar crescimento econômico através da política heterodoxa denominada “Nova Matriz Econômica”. Em 2013 até o ano de 2017 sucedeu a menor taxa de juros da história do país, mas não resultou em crescimento econômico, porque o grau do Produto Interno Bruto (PIB) não aumentou em grande proporção, contudo, o nível da inflação durante todo o governo Dilma se aproximou do teto da meta formulada para o controle.

Instrumentos usados para políticas monetárias agirem de modo eficiente são:

A Selic sendo a taxa base primordial, é a principal política monetária, ferramenta de utilização para a coordenação da economia em que se apresenta nas seguintes circunstâncias: política expansionista, em que opera na redução do percentual da taxa Selic fazendo com que o consumo aumente; política restritiva, no qual transcorre a elevação do percentual da Selic resultando em diminuição do consumo;

Depósitos compulsórios, recolhimento exigido em que determinada porcentagem dos depósitos realizados nas instituições financeiras são retidos junto ao BACEN (Banco Central do Brasil), gerando diminuição na liquidez de mercado evitando alta da inflação e garantindo a solidez de mercado. Uma vez que está na circunstância de política expansionista, em que quando quer maior liquidez de mercado há uma redução do percentual dos depósitos em que são retidos, ou seja, maior quantidade de dinheiro que as instituições financeiras põem para circular, enquanto política restritiva decorre o aumento do percentual dos depósitos retidos, onde apresenta

menos quantia para as instituições financeiras atribuírem na movimentação das cédulas seja com empréstimos ao consumidor PF e PJ, que é a diminuição de liquidez de mercado;

Recolhimento compulsório, e um percentual dos depósitos (a vista ou a prazo), captado pelo Banco Central, atua sobre os meios de pagamento através do multiplicador bancário, quando se altera impacta no multiplicador, implicando retração ou expansão da economia (ASSAF NETO, 2001 *apud* SALVALÁGIO, 2006).

Redesconto são transações de empréstimos de urgência que o BACEN efetua para as instituições financeiras, bancos solicitam para atender alguma necessidade e honrar obrigações.

Os bancos pegam empréstimos com outras instituições financeiras no prazo de um dia, porém, em quadros de urgências, onde por algum motivo não dê para realizar as transações de empréstimos com outros bancos, este banco que precisa do valor recorre ao BACEN, no qual ele cobra uma taxa em razão desta operação, mas essa taxa tende a ser um percentual elevado, deste modo, os bancos recorrem a ele apenas em momentos de última instância.

Em cenário de política monetária expansionista o BACEN diminui a taxa de redesconto incentivando as instituições financeiras pegar empréstimos para ter mais quantia de dinheiro aumentando assim a liquidez do mercado, e em política restritiva exibe uma taxa alta destas operações, sendo assim, menos quantidade de solicitações por bancos para efetivação dos empréstimos, se menos bancos estão solicitando os empréstimos quer dizer que há menos dinheiro no mercado resultando em menor liquidez;

Open Market, palavras traduzidas do inglês “Mercado Aberto”, Banco Central do Brasil administra juntamente às instituições financeiras a compra e venda de títulos públicos federais, em que são garantidos pelo tesouro nacional, sendo assim, é o investimento mais seguro no Brasil, operações executadas por intermédio de corretoras ou distribuidoras de título e valores mobiliários. Se o banco julgar necessário o aumento da liquidez ele vende os títulos e coloca dinheiro na economia, caso julgue preciso a redução da liquidez, ou seja, diminuir sua movimentação ele

compra esses títulos e deixa guardado esses papéis que receberá o valor em um prazo determinado tirando dinheiro da economia.

Portanto, políticas monetárias apresentam grande impacto na economia tanto do consumidor pessoa física, como também investimentos e ganhos de empresas pessoas jurídicas, quando postas no país em dados cenários procuram mostrar resultados eficientes para promover o crescimento e desenvolvimento econômico. Ademais, são recursos necessários utilizados para a coordenação com intuito de garantir o cumprimento das metas definidas.

3- Conceitos de Inflação

A inflação identifica-se como o acréscimo contínuo nos preços de dados produtos da economia, tendo como objeto diversos produtos e serviços para exibir a média anual das variações. A inflação é exibida em porcentagem e apresenta a média do aumento dos preços/serviços em determinado tempo. No território brasileiro, o cálculo para verificar seu percentual é realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), por intermédio do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), em que é intitulado como índice oficial da inflação, ferramenta usada para analisar preços de varejo para rendimento familiar, calcula o dissídio também, que é o reajuste salarial. Segundo o Banco Central do Brasil ' Com coleta, em geral, do dia 1 a 30 do mês de referência. O IPCA é o índice de referência do sistema de metas para a inflação e mede o preço de uma cesta de consumo representativa para famílias com renda de 1 a 40 salários mínimos, em 13 áreas geográficas: regiões metropolitanas de Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Vitória, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre, além do Distrito Federal'.

Figura 3: IPCA 1



Fonte: Bacen

Após os cálculos serem finalizados são comparados os resultados atuais com os anteriores, em que é apontado no cenário uma das situações: Inflação, no qual exhibe aumento nos preços dos itens; ou Deflação, redução dos preços de certos itens.

O grande economista Friedrich Hayek, disse em uma de suas frases mais conhecidas “A curiosa tarefa da economia é demonstrar aos homens o quão pouco eles realmente sabem sobre o que eles imaginam que podem projetar”.

As razões de decorrência da inflação podem ser denotadas por: Pressões de demandas, em que acontecem quando a procura por determinado produto/serviço é maior no mercado do que as ofertas; Pressões de custos, onde são atingidas empresas fabricantes pela elevação dos custos dos processos de produção, com isso o preço solicitado ao consumidor aumenta similarmente para que a empresa não tenha prejuízo; Inércia inflacionária, no contexto de que agentes do mercado que são tanto empresas, como funcionários acreditam que ocorrerá inflação na economia, desta forma, as organizações aumentam os preços dos produtos e os funcionários requerem reajuste dos salários para poderem manter o poder de aquisição; Expectativas de inflação, no qual procede de circunstância fiscal do governo, ou seja, se o custo aumentar, para cobrir as despesas o governo irá aumentar os impostos ou deverá emitir mais dinheiro para não ficar endividado, deste modo, haverá maior

quantia em circulação com tendência a alta de preços pelas ofertas não serem o suficiente para atenderem a todos.

São considerados também índices para análises das expectativas e controle do mercado:

Figura 4: INPC



Fonte: Bacen

Figura 5: IGP



Fonte: Bacen

Figura 6: IPC-Fipe



Fonte: Bacen

Figura 7: Motivo de tantos índices

Por que há tantos índices de preços no Brasil?

Os índices diferem bastante em escopo. Uns medem preços ao consumidor, outros preços ao produtor etc. Um índice pode ser apropriado para determinado propósito e não tanto para outro, o que já justifica a existência de uma variedade deles.

Além disso, o processo inflacionário entre os anos 70 e meados de 90 reforçou a necessidade de se contar com maior variedade de índices. Por um lado a inflação alta e volátil fez com que a evolução dos diferentes preços diferissem ainda mais entre si, levando à necessidade de índices de preços mais específicos para cada propósito. Por exemplo, o INPC foi criado para refletir o custo de vida de trabalhadores urbanos e passou a ser utilizado como parâmetro de reajuste em dissídios salariais.

Por outro, a inflação alta e volátil também tornou necessário um acompanhamento mais frequente da evolução dos preços. Isso se refletiu na criação do IGP-M, com período de coleta de preços distinto ao do já existente IGP-DI, o que permitiu ao mercado contar com um índice divulgado no último dia do mês para a correção de contratos referentes a operações financeiras e correções de balanços.

Fonte: Bacen

Se a inflação apresentar percentual alto e se alongando em sentido ao desvio da meta, o COPOM eleva a Taxa da Selic com intuito de conter o consumo e policiar a alta dos preços, denominado como “aperto monetário”, No entanto, se a economia mostra-se inferior, ou seja, os cidadãos reduziram seus consumos, o COPOM com objetivo de incentivar a ação de consumo inclina-se a diminuir a Taxa Selic visando a meta definida, nomeado como “afrouxamento monetário”.

4- SELIC E A FORMA EM QUE SE APRESENTA

Conjunções econômicas são avaliadas e taxa Selic estipulada em decididos parâmetros para que transcorra o controle das variações econômicas e preços de mercado, impedindo momentos de inflação em alta quando não se mostra oportuna, visando também o PIB (Produto Interno Bruto), onde é o indicador que mensura o nível de atuação econômica de dada região ou mesmo do país, com o objetivo de impedir desvalorização da moeda nacional.

Segundo o economista Lucas Neves em uma entrevista disponibilizada no Youtube, “A taxa de juros pode ser entendida como o preço do dinheiro no tempo”. “Assim como PF e PJ buscam empréstimos para concretização de algo o governo também pega emprestado valores, essa ação é conhecida como ‘dívidas públicas”, entretanto, o governo capta esses empréstimos oferecendo títulos públicos federais ou denominados também como títulos da dívida pública, no qual é um comprometimento do governo de pagar ao investidor que realizou a compra desses títulos determinado valor com acréscimos no futuro. No Brasil as operações de compra e venda desses títulos ocorrem no sistema Selic dirigido pelo BACEN, onde a taxa de juros da dívida pública é firmada.

Deste modo, a Selic é estipulada pelo cenário do mercado econômico, analisando a lei da oferta e da demanda.

Neste contexto, o governo considera que a elevação na taxa de juros aumenta a oferta desses títulos no mercado, com o aumento da oferta o preço desses títulos terá redução. Selic sendo a taxa fundamental para a economia, determina fatores como: o consumo das famílias brasileiras, nível de desemprego e inflação do país. O governo pode imprimir o real para pagar as dívidas, ou seja, se a dívida de

dado título pública está aproximando do prazo de pagamento e o governo não possui o valor necessário, este envia uma ordem a casa da moeda para a impressão da quantia necessária com o objetivo de quitar a dívida, em razão disto os investimentos em títulos públicos possuem classificação de risco zero.

A Selic intervém pelo ganho do investidor, o valor dos juros nos empréstimos, os custos dos produtos e o porte do dinheiro em si. Influência de modo direto todos os setores econômicos do país, em razão disto, o COPOM (Comitê de Política Monetária) apresenta relatórios de inflação periodicamente.

Até fevereiro de 2021, com a meta Selic em 2% a taxa de inflação aumentou continuamente passando de seu limite máximo estipulado, fazendo com que o Banco Central tomasse medidas necessárias para trazer a inflação novamente para a meta. A inflação elevada ocasiona na desvalorização do real, deste modo, sucedeu oportuna nas reuniões do COPOM a utilização da política monetária restritiva/contracionista.

Se porventura a meta Selic continuar aumentando, a perspectiva é que a inflação diminua chegando em 2023 no seu limite marcado, no qual está abaixo dos 5%.

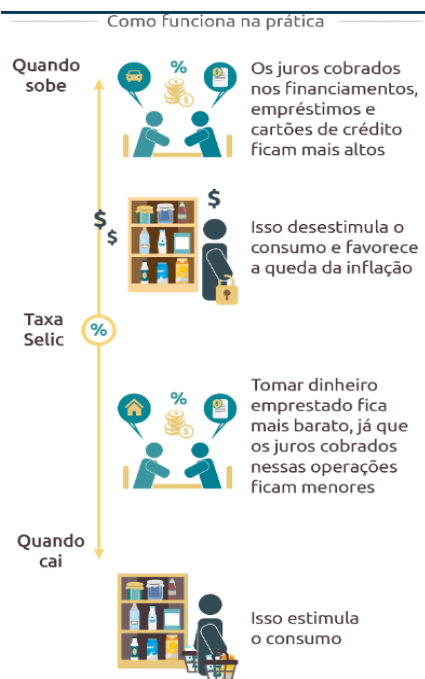
Figura 8: Efeitos de mudanças na Selic

Efeitos de mudanças na Selic



Fonte: Bacen

Figura 9: Como a Selic funciona



Fonte: Bacen

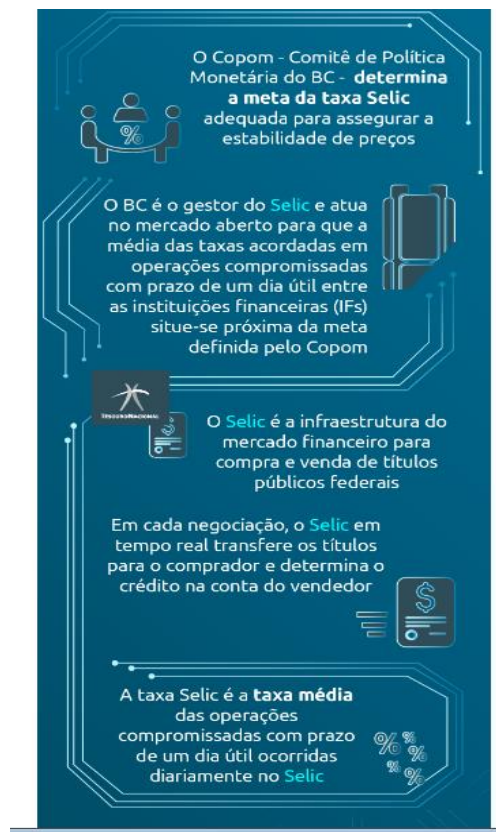
Figura 10: Características da Selic

Atualmente o sistema Selic possui:

1. Aproximadamente 500 participantes
2. Em torno de 160 mil clientes individualizados
3. Há 8 tipos de títulos, distribuídos em cerca de 380 vencimentos, que estão depositados e equivalem a 99% da carteira de títulos públicos federais.
4. Mensalmente cerca de 40 leilões de títulos para o Tesouro Nacional, que movimentam um montante de R\$ 78 bilhões.

Fonte: Bacen

Figura 11: Taxa Selic x Sistema Selic



Fonte: Bacen

5. IMPACTOS DA SELIC NOS SETORES DE:

5.1 Investimentos

O investidor pessoa física, procura auferir rendimentos em seus investimentos, ou seja, lucrar em dado período com as aplicações exercidas em determinados momentos. Todavia, existem investimentos de renda fixa e renda variável, mas é necessário que o investidor antes de efetuar os valores em dadas aplicações, deve previamente realizar uma análise dos seus conceitos e prioridades respondendo um questionário (Suitability / API), para verificar qual é de fato o perfil deste e investir de acordo com ele.

Pessoas jurídicas aplicam em títulos ou ativos os recursos disponíveis que possuem no caixa com intuito de proteção do seu capital e/ou auferir rentabilidade maior. Essas aplicações podem ter como finalidade também: elevar o valor da

164

Artigo: TAXA SELIC E SEUS IMPACTOS AO CONSUMIDOR PESSOA FÍSICA, EMPRESAS INVESTIDORES.

Autor: Silva, Lais Santos; Romano, Rogério . Págs. 148 - 173.

organização, aumentar a reserva de emergência da empresa, variar os recursos de lucros e recebíveis, potencializar a quantidade de patrimônio, auxiliar na concretização de objetivos futuros, movimentar os recursos, proporcionar segurança aos colaboradores fazendo reservas dos direitos trabalhistas como o 13 salário, entre outros benefícios.

A taxa Selic induz em especial produtos de investimentos renda fixa, onde apresenta o grau de risco menor, não possui probabilidade de rendimentos negativos, utiliza indicadores de rendimentos e tem garantia do Governo Federal ou FGC (Fundo Garantidor de Crédito), no qual assegura o investir em um cenário que a instituição encerre suas atividades ou decreta falência, este terá o direito de rever o valor investido (PATRUS, Bruno. 2021).

No quadro do percentual da Selic estar em alta, o rendimento para produtos renda fixa há perspectivas de ganhos maiores. Se porventura haja um percentual da taxa Selic menor, os rendimentos de renda fixa tendem a diminuir similarmente. As tributações são realizadas de acordo com o produto investido e o tempo acordado, no entanto, existem produtos de investimentos que não cobram alíquota de imposto.

5.1.1 Poupança

Identifica-se como meio de investimento convencional, em que exibe maior quantidade de investidores no país. Designa-se rendimentos de produto renda fixa e possui isenção de IOF e imposto de renda para pessoas físicas. Os rendimentos deste instrumento para captar recursos é mensal, desta forma, os lucros são apenas se as datas das aplicações não sofrerem resgates antes de seus respectivos dias, conhecido como “fazer aniversário”, caso ocorra o resgate dias antes do dia exercido da aplicação, este mês em especial não terá proveitos (SAFRA,2022).

Na condição de a Taxa Selic estar superior a 8,5% ao ano, irá recompensar 0,5% ao mês e Taxa Referencial.

E a eventualidade da Taxa Selic estar igual ou inferior a 8,5% ao ano, irá pagar 70% da Taxa Selic neste período e Taxa Referencial.

5.2 Empréstimos para Consumidores PF e PJ

A Selic atua em direção à proximidade da meta acordada, quando advém sua alta o importe do real aumenta, sendo assim, o mercado é estabelecido para que este aumento suceda em taxa de juros exorbitantes. Contudo, em condições mais favoráveis para o consumidor exibe-se percentual da Selic menor, onde as taxas de juros também reduzem resultando em oportunidades para pessoas físicas e jurídicas programarem a aquisição de dados empréstimos com intuito da concretização de quaisquer objetivos que possuam.

5.2.1 Empréstimos entre Bancos

Transações diárias interbancárias é o nome o qual se dá para operações realizadas entre bancos, onde o banco que fechou seu caixa em determinada data com falta de dinheiro, isto significa, negativo deve pegar emprestado para fechar seu caixa positivo seguindo a legislação denotada pelas instituições financeiras.

Há duas opções para o banco recorrer o valor necessário que esta faltando em seu caixa para acontecer o encerramento positivo: Solicitar o valor preciso ao Banco Central do Brasil (BACEN) denominada esta operação como “Redesconto”, mas os juros são elevados ou a outra possibilidade é buscar com outras instituições financeiras, em que um dos modos de formalizar para assegurar este negócio é utilizar como lastro investimentos em TPF (Títulos Públicos Federais), nos quais a Selic influencia sendo um instrumento renda fixa e sua média ponderada é registrada na Câmara Selic para indicar a quantidade de operações interfinanceiras realizadas e identificadas na atribuição dos relatórios do COPOM.

Existem diversos tipos de bancos com diferentes finalidades para a economia, são eles: Bancos Comerciais, em que são bancos tradicionais que atuam nas aberturas de conta corrente, emissões de cartões de crédito e cheques, realizações de depósitos. Notório por ser o único tipo de banco que pode efetuar tais atividades apontadas e reconhecidas como prestadores de serviços bancários.

Bancos de Investimentos, onde seu propósito é a captação de recursos, isto é, este banco busca dinheiro com agentes superavitários, nas quais são PF ou PJ que possuem recursos disponíveis para aplicar e ganhar remuneração que são os juros sobre os valores investidos em determinado período, atribuindo assim ao Sistema Financeiro Nacional (SFN). Desta forma, esses recursos aplicados pelos superavitários executarão o processo de empréstimos de médio ou longo prazo, cuidando também da administração de fundos de investimentos.

Bancos de Desenvolvimento, utilizado pelo governo com intuito de estimular de modo direto a economia nacional, gerando desenvolvimento econômico e social no país.

Caixas Econômicas, em que acontece atribuição de tarefas para centralizar os recursos do governo na razão de bem estar social, destinando esses recursos para os pagamentos de benefícios, FGTS, no período de pandemia realizou pagamentos do auxílio emergencial aos cidadãos, entre outras funções sociais.

Bancos Múltiplos são bancos que por lei possuem no mínimo duas carteiras, em que uma delas deve ser comercial ou a carteira de investimentos, é possível ter essas duas para ser um banco múltiplo, entretanto, não é obrigatório ter exatamente as duas, mas uma dessas carteiras e mais uma carteira é obrigatório.

Os bancos comerciais e os bancos de investimentos são essenciais para o sistema econômico do país. Entre esses citados, há diversas instituições financeiras e cada uma delas tem sua própria carteira apresentada nos balanços.

5.3 PIB

PIB é a sigla para (Produto Interno Bruto), é um indicador em que passa o grau de atuação econômica de determinada região ou país. Parâmetros com base no período anterior são empregados, método de cálculo: consumo+investimentos+gastos do governo+NX (exportações–importações).

O cálculo era elaborado pela Fundação Getúlio Vargas até o ano de 1989, quando então se tornou responsabilidade do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística). “Independente da ótica escolhida, o cálculo deve levar sempre ao mesmo resultado, uma vez que o PIB retrata um fluxo circular de riquezas”(SOUZA,2012)

Indicador unicamente monetário, ou seja, somente econômico, são considerados para a avaliação do PIB produtos novos e produtos finais apenas, calculados no preço repassado ao consumidor (IBGE, 2022).

Atua de modo inverso à taxa Selic, em uma conjuntura onde a taxa Selic está elevada expõe o custo do dinheiro elevado também, no qual indivíduos se sentem pouco estimulados a consumirem bens e serviços, ocasionando na queda do PIB, porque não existem numerosas movimentações pelo valor do real estar alto. Todavia, no contexto de redução da taxa Selic o custo do dinheiro reduz, pelo seu valor ficar acessível a todos os cidadãos, são mais encorajados a realizarem maior nível de movimentação do dinheiro, desta forma, o PIB possui aumento significativo para a economia quando necessário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, com a alta das taxas de juros, empréstimos em bancos ficam mais caros, consumo pelas famílias reduzem, resultando em menor movimentação da moeda na economia provocando elevação no nível de desemprego. Ademais, é preciso a utilização de métodos como políticas monetárias seja expansionista ou restritiva/contracionista, estabelecidas nas reuniões do COPOM, índices e estatísticas atualizadas em tempo recorde, para o gerenciamento eficiente visando o desenvolvimento e evolução da economia nacional.

A Selic uma vez definida impacta em todos os setores da economia nacional, seja em consumos de determinados produtos/serviços, empréstimos a serem efetuada tanto para o cidadão pessoa física, como também para empresas pessoa jurídica com intuito da concretização de quaisquer objetivos que tenham, onde atinge também operações interbancárias. Impacta nos investimentos executados, caso o percentual da Selic esteja elevado a rentabilidade dos investimentos atrelados a ela serão maiores, porém, se porventura seu percentual estiver reduzido, a rentabilidade atrelada para tais investimentos também serão menores.

Segundo o economista Lucas Neto, em uma entrevista disponibilizada no Youtube , ‘A definição de inflação e aumento do nível geral de preços de uma economia causa a perda do valor de compra do dinheiro”. Desta maneira, a meta Selic é estabelecida para haver gestão com eficiência em direção às expectativas de progresso econômico brasileiro impedindo a queda do valor do real.

De acordo com o Banco Central do Brasil, ‘Os índices de preços podem diferir de várias maneiras, destacando-se as diferenças na cesta de bens e serviços tomada como referência. Por exemplo, podem-se construir índices de preços ao consumidor, índices de preços ao produtor, índices de custos de produção, a depender do objetivo. Mesmo índices de preços ao consumidor podem diferir entre si, pois cada família tem sua própria cesta de consumo, e um índice pode ser desenhado para refletir o custo de vida para um ou outro grupo de famílias. Pode haver, por isso, percepções distintas entre o que o cidadão vê no seu orçamento e o que aparece em um dado índice.

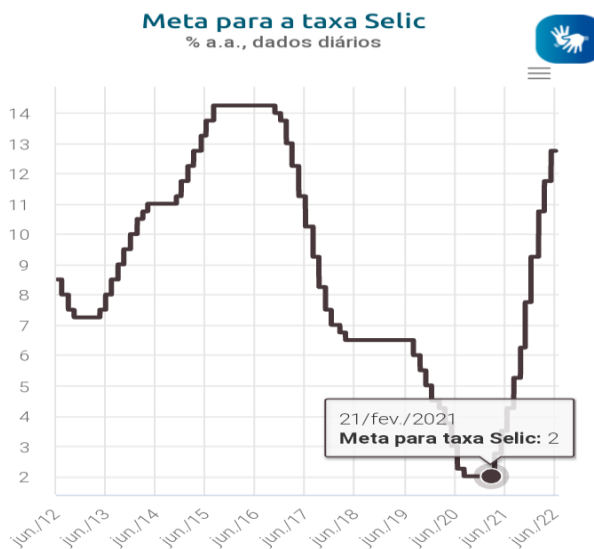
Deste modo, transcorre o acompanhamento dos níveis de tais índices para o desenvolvimento da economia, uma vez que um determinado medidor não seja propício para verificar um determinado percentual existem outros específicos para este.

Sua mudança ou permanência em determinado percentual atinge de modo significativo o PIB nacional, onde mensura o grau de desenvolvimento econômico do país. Apresentando a situação em que o país se encontra, seja positivo ou negativamente. Considerando em seus cálculos apenas produtos novos e produtos finais.

Deste modo, a Selic é estipulada pelo cenário do mercado econômico, analisando a lei da oferta e da demanda, sendo a taxa fundamental para a economia, determina fatores como: o consumo das famílias brasileiras, nível de desemprego e inflação do país.

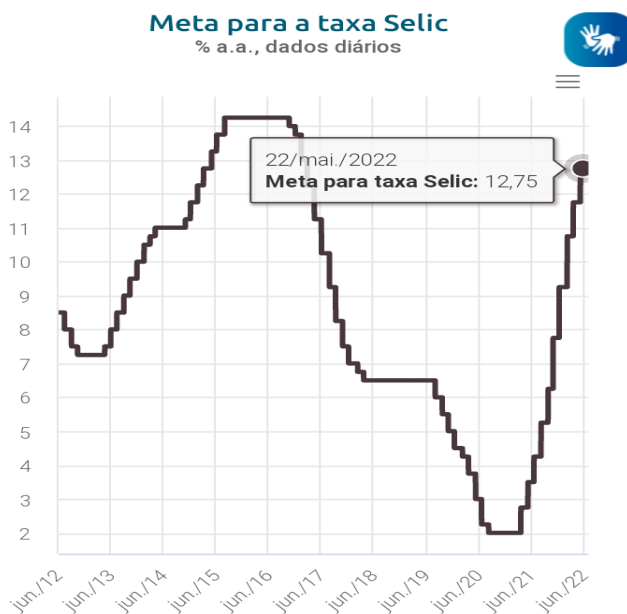
Anexos.

➤ Gráficos Selic



Fonte: Banco Central do Brasil

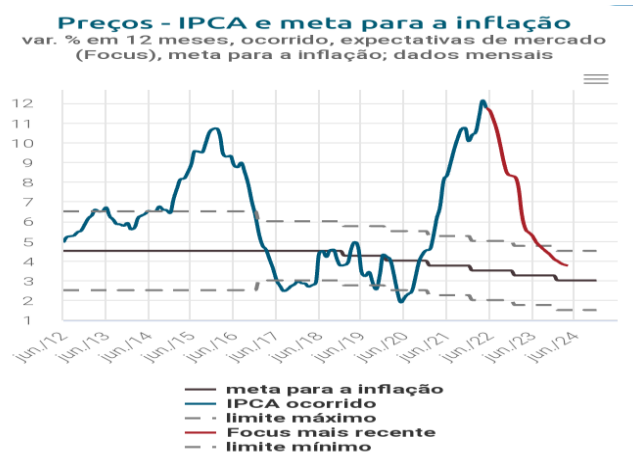
Até fevereiro de 2021, o gráfico acima apresentou a meta Selic em menor porcentagem já vista em território nacional, no qual se mostrou em 2% a meta.



Fonte: Banco Central do Brasil

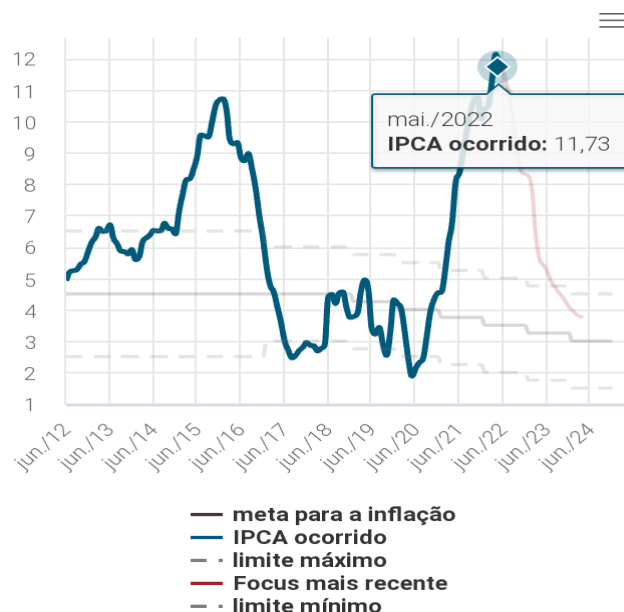
Nos gráficos acima é possível visualizar um aumento constante da meta definida. Desde o ano de 2021 a meta estabelecida elevou cada vez mais o percentual da Selic, na qual se encontra em 2022 com percentual de 12,75%, ficando apenas a menos do que os anos de 2015 a 2016, onde ultrapassou os 14%, impactando de modo significativo a economia brasileira.

➤ Gráficos Inflação



Fonte: Banco Central do Brasil

Preços - IPCA e meta para a inflação
var. % em 12 meses, ocorrido, expectativas de mercado (Focus), meta para a inflação; dados mensais



Fonte: Banco Central do Brasil

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Carlos. **Anbima**. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/pt_br/pagina-inicial.htm> Acessado em 25 de Maio de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?bc=>> Acessado em 15 de Abril de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução BCB nº 61. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicrtaxareg.asp?idpai=SELICTAXA&frame=1>> Acessado em 15 de Abril de 2022.

BANCO SAFRA. **Poupança**. Disponível em: <<https://www.safra.com.br/investimentos/renda-fixa/poupanca.htm>> Acessado em 15 de Abril de 2022.

BRITO, Marcelo. **Neoclássicos, Heterodoxos, Ortodoxos, Dissidentes, Mainstream, Liberais**. Youtube, 14 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Ojhu4A1-jnl>> Acessado em 03 de Junho de 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto –PIB**. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>> Acessado em 18 de Maio de 2022.

SALVALÁGIO, Alessandra.V.S. **Análise e evolução da Taxa Selic meta em relação à taxa Selic efetiva e sus reflexos sobre a dívida pública interna**. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/121913>> Acessado em 05 de Maio de 2022.

SOUZA, Jobson Monteiro de. **Economia Brasileira**. Editora: Pearson, 2012.

A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS FINANCEIROS NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Oliveira, Vitória Giovanna Sousa de; Miranda, Lucas
Leira, Marcelo Fernando Vieira

RESUMO

Os processos financeiros na gestão das micro e pequenas empresas, quando executados de maneira correta, geram uma otimização de resultados de forma eficaz e rentável. Visto que sua falta, acaba por não dimensionar corretamente a saúde financeira, bem como as receitas e despesas, interferindo diretamente nas projeções de lucro e nas tomadas de decisões. Deste modo o presente estudo, tem como principal objetivo levantar os problemas relacionados, analisando seus fatores determinantes, suas possíveis causas, seus malefícios e benefícios na saúde financeira da empresa.

Palavras-chave: processos-financeiro-micro e pequenas empresas-tomada de decisões-gestão

INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe, por meio de análises puramente teóricas, abordar os conceitos de processos financeiros dentro de micro e pequenas empresas, seus desdobramentos, aplicações e impactos a fim de descrever e discorrer sobre sua aplicação, correlacionando-os com as micro e pequenas empresas e sua importância no resultado destas, haja vista que o estudo se torna interessante quando Kotesck (2004) diz que as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira.

Nota-se a importância dos processos supracitados nas tomadas de decisões racionais do gestor, pois, segundo Chiavenato (2014, pg 343), são processos decisórios, formados por métodos rotineiros e usados para selecionar o curso de ação adequado.

O foco principal deste artigo não é apontar uma saída à falta de processos sistêmicos nas micro e pequenas empresas, que pode ser identificado como um problema corriqueiro, mas sim apontar quais são as fragilidades causadas por sua falta, principalmente na tomada de decisões dentro da organização.

No primeiro capítulo há uma contextualização do que os processos significam dentro da administração, além de identificá-los e na gestão das organizações, também estão descritos os principais processos financeiros identificados nas empresas com um olhar especial às micro e pequenas empresas.

No segundo capítulo há um olhar mais voltado aos impactos dos processos discutidos na gestão das micro e pequenas empresas com seus principais pontos de tensão.

“Se você não pode descrever o que está fazendo como um processo, você não sabe o que está fazendo.” – William Edwards Deming

MÉTODO

Para desenvolvimento do trabalho, utilizamos diversas fontes teóricas, pesquisando em sítios eletrônicos, livros, e conversas com profissionais da área, já que não houve uma produção prática de material de estudo. O trabalho em questão tem uma linha de investigação, com a explicação dos tipos de processos, uma análise parcial dos resultados que culminam e convergem na questão mais profunda deste artigo, que é a importância dos processos financeiros e contábeis dentro das organizações de pequeno porte.

PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO

Processo, segundo o dicionário Aurélio é um termo que indica a ação de avançar, uma ação contínua e prolongada, que expressa continuidade na realização de determinada atividade

Para Taylor (1990), a evolução das atividades até a formação dos processos na administração de empresas se deu de forma gradual e cultural através do tempo e do conhecimento empírico:

Uma empresa industrial que emprega, digamos, de 500 a 1.000 operários, possui, pelo menos, 20 a 30 espécies de trabalhos diferentes. O trabalhador em cada uma dessas funções adquiriu seus conhecimentos por meio de tradição oral, que atravessou muitos anos, desde condições primitivas, quando o artífice desempenhava, simultaneamente, vários ofícios, até o estado atual de grande divisão do trabalho, em que cada homem se especializa, relativamente, em tarefas muito reduzidas. (Frederick Winslow Taylor, 1990, p. 38)

Dentro da administração os processos são fundamentais nos mais amplos aspectos e definem-se por tarefas organizadas em sequência lógica, seguindo procedimentos e regras dentro de um fluxograma previamente definido, como sugere Davenport:

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado (...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação." Davenport (1994)

Para Santos (2015) o mapa de processo é uma forma gráfica de representar o fluxo de processos acompanhado de uma descrição detalhada das características do processo e do produto.

O mapa de processo é uma forma visual de representar o processo, composto de uma série de atividades ou tarefas, por exemplo, entradas que são transformadas em saídas deste modo, podemos identificar um processo em pelo menos três etapas, na sequência que se apresentam: entradas,

transformações e saídas. (Fabiano Gonçalves dos Santos, 2015 p. 69)

Estas etapas podem ser representadas graficamente, como na figura de exemplo abaixo, que mostra a receita de um suco e o processo para tal:

Figura 1 - Processos



Figura 1 - Desenvolvido pelos autores

A administração de empresas, seja no planejamento, organização, direção ou controle, há necessidade de entregáveis ou produtos, de forma que os processos para tanto são imprescindíveis.

PROCESSOS DENTRO DE UMA EMPRESA

Dentro de qualquer que seja a organização empresarial, teremos objetivos a serem alcançados, estes, por serem amplos, não podem ser realizados de uma única vez, necessitando de subdivisão em tarefas, sendo que, o modo como organizamos grupos de tarefas para garantir o alcance dos objetivos, pode ser chamado de processo.

Como sugere José Osvaldo de Sordi:

“Um dos objetivos da prática administrativa da gestão por processos é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização, por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios”

Uma vez alcançados os objetivos e tendo uma boa sistematização dos caminhos trilhados para alcançar tal feito, podemos dizer que temos os processos, que ajudarão a empresa a replicar seus resultados sejam eles produtivos, financeiros, fiscais, contábeis etc.

Para fazer uma boa gestão por processos dentro de uma empresa, segundo Fabiano Santos (2015), primeiramente devemos fazer um levantamento das atividades realizadas por cada setor da empresa e assim poder mapear os processos dentro da empresa através de um fluxo desenhado das atividades, como sugere o mapa de processos em exemplo abaixo:

Figura 2 - Processos na empresa



Fonte: Elaborado pelos autores

A figura mostra a entrada via fornecedores, de recursos sem transformação, em seguida o processamento e por fim a saída para clientes.

OS SETORES DA EMPRESA

Dentro da empresa, cada setor tem um entregável, ou seja, seus processos devem ter uma saída para um cliente, que pode ser externo ou interno, como é o caso do setor financeiro que segundo a Universidade Católica de Pelotas - EAD (2022) tem os seguintes objetivos dentro da empresa:

O departamento financeiro é o setor responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa. Ou seja, tudo o que é relacionado a finanças, passa por essa área. Seu papel é garantir uma boa gestão de patrimônio, a fim de que a organização possa reduzir seus gastos e maximizar seus lucros. (EAD UCPel, 2022).

PROCESSOS FINANCEIROS

Para Gitman (2004) um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações, principalmente as micro e pequenas empresas, está relacionado com a falta de gestão financeira adequada.

Ao abordar os conceitos de finanças, tratam-se as funções de um tesoureiro, que realiza essas tarefas que se relacionam também com a contabilidade da empresa, onde o controlador sistematiza os dados das movimentações, como sugere Gitman:

As atividades de finanças (tesoureiro) e contabilidade (controller) estão intimamente relacionadas e, via de regra, se sobrepõem. Na verdade, muitas vezes é difícil distinguir a administração financeira da contabilidade. Nas empresas de pequeno porte, o controller com frequência executa a função financeira e, nas maiores, muitos contabilistas estão fortemente envolvidos com diversas atividades financeiras. Mas há duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: ênfase nos fluxos de caixa e na tomada de decisões. (Lawrence J. Gitman, 2010, pág. 9 e 10).

Para UCPel (2021), as funções financeiras dentro de uma empresa são: contabilidade, tesouraria, gestão de tributos, demonstrações financeiras e

planejamento orçamentário.

PROCESSOS FINANCEIROS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para o SEBRAE (2022), uma decisão muito importante a ser tomada pelo microempreendedor é dividir as finanças pessoais da empresa, este é um ponto que diferencia a pequena empresa das demais, haja vista que as demais empresas não têm essa prática como comum.

De acordo com Moreira (2011), fazer um planejamento financeiro correto é um dos maiores desafios encontrados pela direção das micro e pequenas empresas. Visto que o controle dos dados contábeis do empreendimento destas empresas, com o auxílio de profissional de contabilidade, garante o fluxo de caixa e o balanço da empresa.

Para garantir que os resultados financeiros sejam alcançados e replicados, seguimos a “receita do suco” (figura 1), tendo rotinas bem definidas e garantindo que tudo que acontece seja de acordo com o processo pré-estabelecido. Ao mencionar processos financeiros, resumem-se neste, muitos outros processos que o compõem, de forma que os próximos tópicos tratarão dos principais.

FLUXO DE CAIXA

De acordo com Santi Filho (2002) “Fluxo de Caixa é a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período.” Tendo como objetivo, apurar o saldo disponível no momento e projetar o saldo futuro, para que sempre haja um capital de giro acessível, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Segundo Lawrence J. Gitman (2010), dentro do ponto de vista financeiro, o fluxo de caixa é por regime de caixa, ou seja, que reconhece as saídas e entradas, apenas quando estas se efetivam de fato, independente da competência, com vistas a garantir a solvência da empresa.

O processo de entrada de dados no processo de fluxo de caixa se inicia no

final do processo da compra e venda para o cliente externo, onde os dados desta operação são inseridos como entrada no processo de fluxo de caixa, caracterizando as entradas e saídas de recurso financeiro, após a apuração de tudo que se tem ou se projeta entrar no caixa da empresa em relação às saídas, se tem o fluxo de caixa positivo ou negativo, que será um dado fundamental na tomada de decisão do gestor, como representa a figura abaixo:

Figura 3 - Processo de fluxo de caixa



Fonte: Elaborado pelos autores

Os modelos de leitura, estrutura e apresentação do fluxo de caixa variam de acordo com as necessidades administrativas da empresa, porém, percebemos que o fluxo de caixa concentra atividades de lançamento de dados financeiros, com a transformação, que é o cálculo das entradas e saídas de dinheiro em caixa, sendo esperado ao final de seus cálculos de transformação uma projeção representativa do capital financeiro da empresa, como mostra a tabela abaixo:

Tabela 1 - Fluxo de caixa

DESCRIÇÃO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO
Vendas com Cartão de Crédito	R\$ 10.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 7.000,00
Boleto	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00
Fornecedores		R\$ 3.000,00	R\$ (3.000,00)
Salário		R\$ 1.000,00	R\$ (1.000,00)
Férias		R\$ 1.000,00	R\$ (1.000,00)
SALDO FINAL	R\$ 12.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 4.000,00

Tabela 1 - Elaborado pelos Autores

FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para Groppelli Nikbakht (1998), nas empresas o fluxo de caixa é de suma importância, pois ajuda com eficácia no equilíbrio de suas receitas e despesas, garantindo o sucesso da empresa que demanda de uma boa orientação para seu crescimento e planejamento gerencial na hora de cumprir com todos os compromissos de curto e longo prazo.

Avançando para especificidades das micros e pequenas empresas, o Sebrae indica que o produto final do processo de fluxo de caixa, deve conter o seguinte:

Em um fluxo de caixa devem estar registrados todos os recebimentos e todos os pagamentos previstos para o dia, a semana e até para o mês, caso essas compras e pagamentos sejam parcelados. Por ser um controle de longo prazo, o ideal é que você utilize pelo menos uma planilha, de onde será possível extrair relatórios que te ajudem na tomada de decisão. (SEBRAE, 2020).

Segundo especialistas da empresa Conta Azul (2022), o fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas é importante pois:

Pequenas empresas ou negócios em formato de sociedade, independente do segmento, têm dificuldade em controlar o fluxo de caixa. Também pudera: essa parte burocrática do negócio é menos óbvia do que a construção do produto, por exemplo. É por isso que é sempre bom conversar com especialistas.

Ainda segundo os mesmos especialistas, a empresa tem como vantagens, por usar esta ferramenta os seguintes pontos:

- I. Prever, planejar e controlar entradas e saídas em um período
 - II. determinado;
 - III. Avaliar se o recebimento por vendas será suficiente para cobrir gastos assumidos e previstos;
 - IV. Antecipar decisões quanto à falta ou à sobra de dinheiro;
 - V. Descobrir se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira;
 - VI. Ter subsídios para ajustar o preço de venda para cima ou para baixo;
 - VII. Verificar a possibilidade de realizar promoções e liquidações;
 - VIII. Confirmar se os recursos financeiros próprios serão suficientes para tocar
 - IX. o negócio ou se há necessidade de buscar dinheiro extra.
- (Equipe da Conta Azul, 2022)

CONTAS A PAGAR E A RECEBER

Conforme estudo do SEBRAE (2001) o controle das contas a receber tem como objetivo controlar os valores originários das vendas a prazo, e deve ser ordenado para:

- I. Fornecer informações sobre o total dos valores a receber de clientes;
- II. Prever os valores a receber que entrarão no caixa da empresa, por período de vencimento;
- III. Informa-se sobre o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, bem como tomar providências para a cobrança e recebimento dos valores em atrasos;
- IV. Fornece informações sobre os clientes que pagam em dia;
- V. Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa.

Para Alver; Silveira e Montagner (2019) ainda referente ao estudo do SEBRAE, o controle de contas a pagar tem o objetivo de:

- I. Organizar os totais a pagar, obedecendo a seus períodos de vencimento;
- II. Manter as contas em dia;
- III. Determinar prioridades de pagamento caso haja dificuldades financeiras;
- IV. Monitorar o montante dos compromissos já vencidos e que não foram pagos, em ocorrência de dificuldades;
- V. Fornecer informações para elaboração de fluxo de caixa.

Conforme Barbosa e Jackiu (2010) o controle das contas a pagar deve conter os compromissos assumidos de forma que torne possível o controle das obrigações financeiras.

Segundo Sá (2021), as empresas devem seguir o processo atual:

Identificar as obrigações a pagar, priorizando os pagamentos em hipóteses de dificuldade financeira, verificar as obrigações contratadas e não pagas e não permitir a perda de prazos a qual se consegue descontos, nem perda de vencimentos que ocasionam juros e multas, fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa e conciliação com saldos contábeis. (Tatiana Gomes Xavier de Sá, 2012 p. 457).

Ainda para Sá (2021 p. 461), contas a receber tem a finalidade de controlar os recebíveis a partir das vendas a prazo (Duplicatas e Cheques), monitorando o crédito concedido aos clientes. Tanto as contas a receber quanto a pagar fornecem dados para a consolidação do fluxo de caixa.

A forma como organizam-se as ações neste processo são variadas e de acordo com a demanda da empresa, porém, ele basicamente deve conter entrada de dados com cifras e datas de entradas e saídas de dinheiro conforme as compras e vendas da empresa, como sugere a tabela modelo abaixo:

Tabela 2 - Contas a pagar e receber

Data	Cliente/fornecedor	Nº doc	Valor	Tipo	Venc.	Situação
02/05/2021	Rogério Frigorífico e cia	21464	R\$ 500,00	A pagar	01/06/2021	Paga
03/05/2021	Lauanda Hortifruti	71311	R\$ 200,00	A pagar	02/06/2021	Paga
05/05/2021	Cleiton Camargo	3754	R\$ 4.000,00	A receber	04/06/2021	Não Paga
05/05/2021	Maré Soul	92540	R\$ 5.000,00	A pagar	04/06/2021	Paga
07/05/2021	Audilar da Cruz	3676	R\$ 10.000,00	A receber	06/06/2021	Paga
08/05/2021	Balancê	92289	R\$ 100,00	A pagar	07/06/2021	Não Paga
09/05/2021	Renato dos Santos	8799	R\$ 6.000,00	A receber	08/06/2021	Paga
09/05/2021	Verde Samambaia	68810	R\$ 350,00	A pagar	08/06/2021	Paga
09/05/2021	Canal Imports	39372	R\$ 2.000,00	A receber	08/06/2021	Paga
09/05/2021	Barão Importados	80840	R\$ 200,00	A pagar	08/06/2021	Paga
13/05/2021	Ouro Cosméticos	72010	R\$ 500,00	A pagar	12/06/2021	Paga
14/05/2021	Império Cosméticos	5950	R\$ 380,00	A pagar	13/06/2021	Paga
15/05/2021	Marco Comunicação	52446	R\$ 10.000,00	A receber	14/06/2021	Não Paga
16/05/2021	Pimenta de Cheiro	57037	R\$ 200,00	A pagar	15/06/2021	Não Paga
17/05/2021	Encantus	51146	R\$ 300,00	A pagar	16/06/2021	Não Paga
18/05/2021	Teu Estilo	93718	R\$ 500,00	A pagar	17/06/2021	Não Paga
19/05/2021	Onda Boa	50173	R\$ 150,00	A pagar	18/06/2021	Não Paga
20/05/2021	Filtro D'Água	28792	R\$ 200,00	A pagar	19/06/2021	Não Paga
RESUMO DIA: 14/06/2021						
Pagas	R\$ 7.130,00					
Recebidas	R\$ 18.000,00					
Venc. não pagas	R\$ 100,00					
Venc. não recebidas	R\$ 4.000,00					
Prox. a pagar	R\$ 1.350,00					
Prox. a receber	R\$ 10.000,00					

Fonte: Elaborado pelos autores

CONTAS A PAGAR E A RECEBER NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com Tatiana Gomes Xavier de Sá (2021) as empresas de pequeno e médio porte representam uma significativa parte do PIB (Produto Interno Bruto), com um percentual de 20%, sendo 60% referente a capacidade de gerar empregos. Com empreendimentos de serviços com atividades como: cabeleireiro, padaria, costureira e outros. Sendo papelarias, varejos, lanchonetes e outras empresas de pequeno porte.

Usando como exemplo o cabeleireiro normalmente não dispõe de um contador para manter o controle de todas as contas a receber e a pagar do negócio. Assim, ter um bom planejamento e controle dessas contas é de suma importância para que, ao final de um período, não haja um fluxo de caixa negativo, que é quando há mais contas a pagar do que recursos financeiros para saudá-las.

O controle de contas a pagar e a receber é relevante nas micro e pequenas empresas, principalmente diante do cumprimento com as inadimplências financeiras, dado que é substancial que os pagamentos de cada fatura obedçam ao vencimento. Conforme Basso (2005), o gerenciamento do setor de contas a pagar, proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em um determinado período.

O micro e pequeno empreendedor sem saber exatamente quanto tem a pagar e a receber, pode cair no erro de assumir compromissos maiores do que os direitos que têm a receber.

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Este processo tem como principal objetivo administrar e cuidar dos bens da empresa, a gestão orçamentária é encarregada pelo controle de caixa, planejamento financeiro, pagamentos, transações operacionais e projeções para os períodos futuros. A partir dela, é possível estimar os gastos e identificar o capital disponível e prever a receita. Para Lunkes (2007), “o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.”

Para Frezzati (2008), o orçamento é:

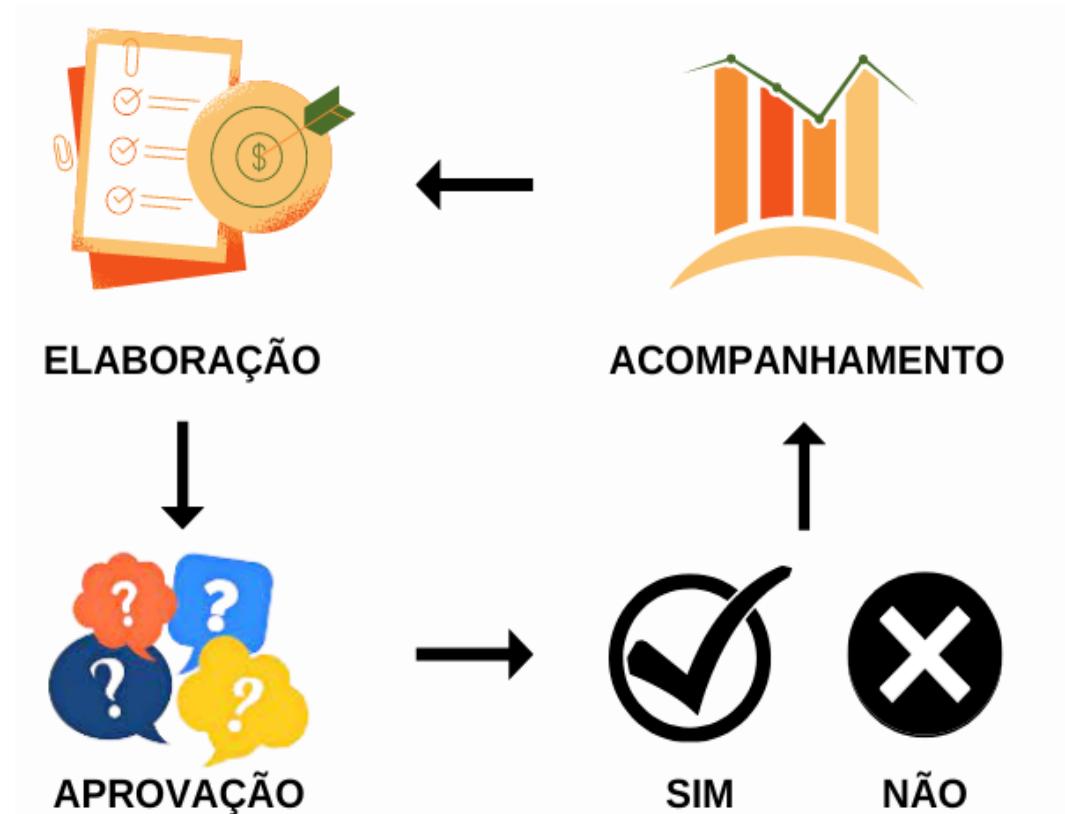
O plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o accountability, a obrigação de prestar contas, possa ser encontrado.

Além de apresentar as metas financeiras e operacionais de uma empresa, pode-se alocar recursos, avaliar desempenhos e formular planos. Conforme Gilles B. de Paula (2019) O processo de gestão orçamentária, pode ser definida em quatro etapas, sendo elas:

- Elaboração do plano orçamentário;
- Simulação de cenários;
- Acompanhamento e análise dos resultados;
- Revisão Orçamentária.

Conforme explicado na imagem abaixo, é possível observar como cada uma das etapas do processo funciona:

Figura 4 - Gestão orçamentária



Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da elaboração do plano orçamentário, as empresas fazem o levantamento inicial de dados e informações, como a definição das premissas orçamentárias com base em seu planejamento estratégico para os próximos anos, onde com base nos dados e informações encontradas, é elaborado os planos financeiros de receitas, despesas e investimentos da empresa. Segundo Bomfim (2007), “planejar significa traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, a fim de atingir certos objetivos.”

Após finalizada a elaboração do plano orçamentário, pode-se gerar um cenário inicial para a análise de todos os *stakeholders* da empresa, que são pessoas interessadas na gestão da empresa. Nesta etapa, é feito as alterações necessárias gerando um cenário aprovado ou homologado para os atingir as expectativas dos *stakeholders*.

De acordo com a elaboração do orçamento inicial e a partir dos diversos cenários possíveis e homologação de um plano orçamentário, é necessário acompanhar mensalmente os resultados para analisar se a empresa está progredindo para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. E esse acompanhamento é o que é realizado na última etapa.

Este acompanhamento é feito a partir da análise do Planejamento Orçamentário, que permite uma análise prévia das expectativas futuras. Do Orçamento das Receitas que determina o restante. Pelo Orçamento dos Gastos, que serve para estimar as despesas e os custos, além de estabelecer limites para a viabilidade da empresa. E pelo Controle Orçamentário, que é uma parte fundamental na atividade, pois indica aquilo que não está em conformidade, permitindo um monitoramento do plano estratégico, a adoção de ações corretivas e a retroalimentação do processo.

Consequentemente, o orçamento empresarial é um instrumento de planejamento, controle e avaliação de resultados financeiros de uma empresa, durante um período de tempo determinado. Tais resultados financeiros são frutos da execução das atividades previstas na empresa e dos projetos por ela assumidos." (JOCILDO FIGUEIREDO CORREIA NETO, 2011, página 21).

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Nas micro e pequenas empresas os processos da gestão orçamentária são de grande importância. Segundo Boisvert (1999, p. 340), "O orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos, composto por valores financeiros e não financeiros".

Como instrumentos de administração, os orçamentos elaborados fornecem direção e instrução para a execução de planos, enquanto, o acompanhamento levado ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado. (SANVICENTE; SANTOS, 2013 p. 17)

De acordo com Welsch (1983, p. 145) o orçamento pode ser definido como um plano administrativo que envolve todas as fases para um futuro período definido.

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinar períodos. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. (HORNGREN et al., 1997, p. 128).

Relacionar a gestão orçamentária como ferramenta para a tomada de decisões em micro e pequenas empresas é de grande importância, pois o orçamento empresarial de forma simples e eficaz pode contribuir para o sistema de gestão orçamentária.

Deste modo, é necessário obter ferramentas para auxiliar nas tomadas de decisões quanto aos planos e objetivos futuros. Como exemplo o orçamento empresarial, que conforme Borba Jr, Josué (2011) “O orçamento empresarial permite que a empresa possa traçar com segurança diretrizes para o futuro, planejar cenários, calcular reposição de estoques, toda sua estrutura de capital, como geração de caixa, investimentos, transparência e outras necessidades da empresa.”

A gestão orçamentária nas micro e pequenas empresas se relaciona com um conjunto de melhorias contínuas, uma vez que é uma ferramenta de gestão extremamente necessária, pois determina de forma plausível os valores quantitativos a serem aplicados quanto os que serão originados. Além de controlar de forma segura os resultados futuros das operações. Aspectos que se tornam vantagens competitivas diante do mercado.

FATURAMENTO

Segundo Leite (2021), o faturamento é a soma das vendas da empresa em um certo período a partir de sua atividade comercial, seja no comércio de bens, serviços ou indústria.

Para Cunha (2022) a palavra vem do verbo “faturar”, que é usado como sinônimo de emitir nota fiscal de venda no Brasil e afirma ainda que existem dois tipos de faturamento, o bruto e o líquido.

O faturamento bruto é a conta mais simples: basta multiplicar o preço de venda do produto ou serviço pelo total de unidades vendidas no período escolhido. Esta é a fórmula utilizada: Faturamento bruto = preço de venda x quantidade vendida. No caso, é preciso aplicar o cálculo a cada um dos produtos ou serviços vendidos para chegar ao valor total faturado pela empresa (ISABELE CUNHA, 2022).

O faturamento líquido é caracterizado da seguinte forma:

O faturamento líquido é igual ao faturamento bruto menos as deduções de vendas e impostos cobrados sobre cada operação, seguindo a fórmula abaixo: Faturamento líquido = faturamento bruto - deduções de vendas – impostos. No caso, chamamos de dedução de vendas os contratos cancelados e produtos devolvidos, por exemplo, enquanto os impostos são recolhidos de acordo com a atividade da empresa e regime tributário (ISABELE CUNHA, 2022).

O processo de faturamento consiste em sistematizar as informações supracitadas em formato de relatório onde tenha-se como entradas os produtos vendidos, a quantidade de cada item, os impostos e deduções de vendas.

FATURAMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O faturamento, principalmente o faturamento bruto é um ponto essencial para as micro e pequenas empresas, pois é ele que determina legalmente se uma empresa se enquadra como micro, pequena ou outro tipo de sociedade, como mostra a Lei Complementar n.º 123/2006:

“DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a

sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);” (Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006).

Segundo a empresa MEIfácil (2022) as micro empresas na categoria MEI (Micro Empreendedor Individual), gozam da desobrigatoriedade da emissão de nota fiscal, de forma que o controle do faturamento pode ser mais desorganizado, remetendo o pequeno empreendedor a falta de dados sobre quanto de fato está entrando em dinheiro nas suas vendas, o que por sua vez, pode gerar tomadas de decisão errada, como por exemplo não saber se sua receita bruta ou líquida está superando os gastos e custos do negócio.

IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS FINANCEIROS NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Muitos dos gestores das micro e pequenas empresas acabam por não priorizar os processos financeiros na inicialização de suas empresas. Visto que é necessário estar a par de diversas frentes.

Conforme aumento gradativo no número de micro e pequenas empresas que são abertas, o mercado está cada vez mais competitivo. De acordo com um levantamento que foi realizado pelo SEBRAE em 2021, somente entre os meses de janeiro e abril foram abertas mais de 1 milhão de pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil. Número que ainda cresce. Deste modo, para que as empresas possam se manter no mercado, é necessário que haja uma boa gestão, especialmente do seu capital financeiro.

Também é um ponto importante estar em dia com a legalidade, já que processos permeiam as questões regidas por lei em relação ao financeiro, como faturamento, enquadramento tributário, recolhimento de impostos, etc.

IMPORTÂNCIA NA VANTAGEM COMPETITIVA

Saber qual a situação financeira da empresa pode dar vantagens de negociação ante a concorrentes em potencial, haja vista que, sabendo exatamente qual a situação dos custos, o gestor pode trabalhar tranquilamente a margem de contribuição de seus produtos e reduzir seu preço de venda, tornando-o mais competitivo.

Outro ponto a ser posto em questão é o tempo hábil na tomada de decisão, que pode deixar a empresa na frente ou atrás das concorrentes dependendo da rapidez com que os dados chegam nas mãos do gestor.

IMPORTÂNCIA NA TOMADA DE DECISÃO

Essa é a principal vantagem de ter processos financeiros, pois com todos os dados da empresa a seu dispor, o gestor pode analisar e projetar cenários para conduzir a empresa no melhor caminho.

Sem dados não é possível saber exatamente se haverá dinheiro em caixa para assumir os compromissos, tampouco sem o planejamento financeiro, não se pode projetar as entradas de recurso, de modo que sem os dados financeiros o gestor fica na escuridão gerencial do negócio.

SUGESTÕES

Manter a organização é essencial, principalmente em relação às finanças em uma empresa, onde é importante que tudo o que ocorra seja documentado. Além disso, criar rotinas e a automação de processos para facilitar e otimizar funções repetitivas é imprescindível, visto que também ajudam a empresa a manter a segurança, organização e a qualidade dos serviços.

Para os processos administrativos e de gestão, principalmente financeira, podem ser utilizados softwares que auxiliam na sistematização dos processos e dos dados.

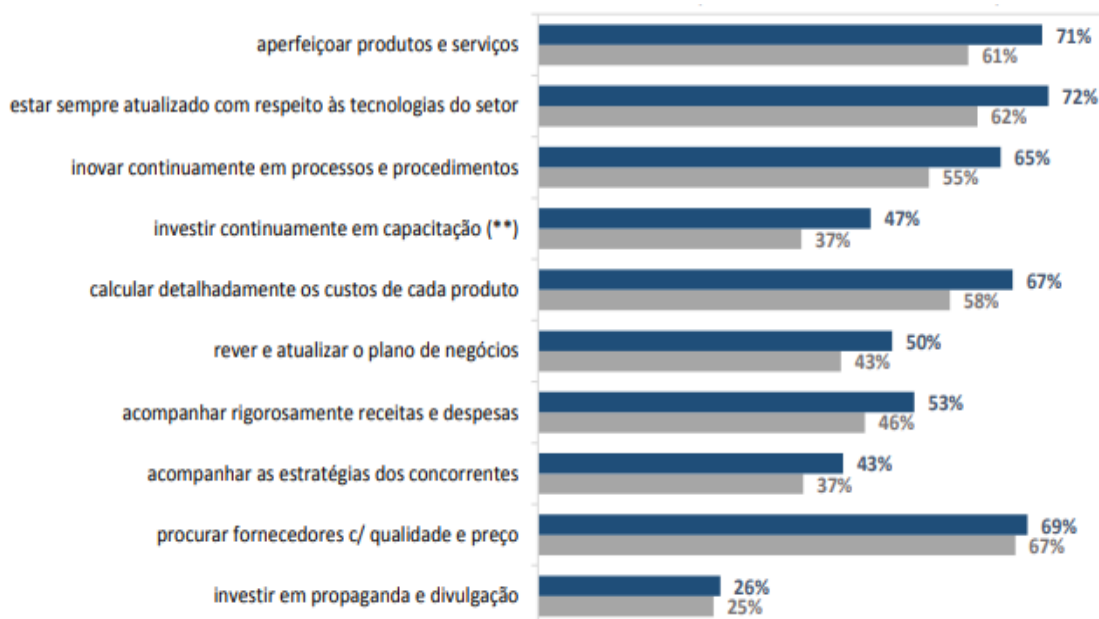
Por isso, um Sistema ERP de gestão financeira é capaz de automatizar os processos do seu negócio e aumentar a segurança do armazenamento de informações. É por meio dessa estrutura gerencial que você tem maior controle dos resultados e pode compreender a proporção do lucro obtido, e se tudo está saindo conforme o planejado. (Integra Engenharia de Sistemas, 2021).

Por fim, analisar a concorrência, monitorar as receitas e utilizar um software de gestão são primordiais. Ross et al (2002) afirma que o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. A meta mais frequente adotada pelas empresas é o crescimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fazer uma pesquisa com micro empreendedores sobre causa de fracasso e sucesso de empresas após um ano de vida, o SEBRAE, constatou que a inovação de processos dentro das pequenas empresas é um dos 3 principais fatores decisivos na sobrevivência das empresas após um ano como mostra a figura:

Figura 6 - Estudo SEBRAE



Fonte: Causa Mortis: o sucesso eo fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida, Sebrae (2013)

Há uma dificuldade de implementar nas micro e pequenas empresas os processos administrativos, devido a lógica de gestão da figura do microempreendedor que faz tudo dentro do negócio, porém, não se pode negar a aplicabilidade destes com o pressuposto de que eles não acontecem.

Nota-se também, a importância de dividir as finanças pessoais para que estas não interfiram nos processos financeiros da empresa e que se consiga garantir os resultados sem nenhuma interferência além de garantir os controles é expressa segundo SEBRAE (2021).

Muitos empresários tomam decisões erradas, acreditando que podem corrigir as contas do negócio aplicando seu próprio dinheiro ou, em outros casos, retirando o que é do fluxo de caixa da empresa para que possam utilizá-lo na sua vida pessoal. (SEBRAE,2021)

Em relação aos softwares disponíveis no mercado, julga-se que são importantes, para garantir que tarefas sejam melhor executadas dentro dos processos financeiros na empresa

Quando os controles de informação são feitos de modo manual, o risco de erros é muito maior. Um software confere mais confiança a esses processos, uma vez que, tendo inserido os dados, o próprio sistema faz os cálculos e apresenta relatórios com as informações necessárias à tomada de decisões por parte dos gestores. (ASPLAN, 2016)

Porém, não basta somente ter um bom sistema de gestão, sem as noções básicas de alimentação de dados no sistema de acordo com os processos e rotinas administrativas, a tal ponto que ele aceitará as informações fornecidas, sem fazer a checagem de sua veracidade e no final do processo, a saída de dados pode ser errada, o que prejudicará nas tomadas de decisão.

REFERÊNCIAS

HOFRIMANN, Suelen. **Mapeamento de processos: guia passo a passo**. Holmes, 2022;

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil. 6 ed.** atualizada. São Paulo: Saraiva, 2010;

SZUSTER, Natan et al. **Contabilidade geral: introdução à contabilidade societária. 2 ed.** São Paulo: Atlas, 2008;

BORBA JR, Josué. **GESTÃO ORÇAMENTÁRIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Curitiba, 2011;

ALMEIDA, Walter. CARVALHO, Prof.^a Dra. Lucia. SILVA, Prof. Dr. Benedito. SILVA, Prof. Ms. Adão. **Gestão Financeira nas Micro e Pequenas Empresas do Ramo da Educação Infantil: Um estudo de caso em Cuiabá e várzea grande – MT**. Mato Grosso, 2018;

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira. 12 ed.** Pearson, 2010;

TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica**. Atlas: São Paulo, 1999;

DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas**. Thomson Pioneira, 1970;

NETO, Jocildo. **Planejamento e Controle Orçamentário Manual de Orçamento Empresarial**. Elsevier Editora Ltda, 2011;

MAPA DE EMPRESAS. Boletim do 1º quadrimestre/2021, 2021. Disponível em <gov.br/mapadeempresas>

NAKANDA, Ronaldo. MUNICELLI, Douglas. BREDAS, Marcos. **MANUAL DE PROCESSOS**. 1 ed. Pauliprev, 2019;

GELBECK, Ernesto. SANTOS, Ariovaldo. IUDÍCIBUS, Sérgio. MARTINS, Eliseu. **Manual de Aplicável a Todas a Sociedade de Acordo com as Normas Internacionais do CPC**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2018;

CAPELETTO, Gabriela. **O CONCEITO DE FATURAMENTO E A INCONSTITUCIONALIDADE DA LEI 9.718/98**. Curitiba, 2010;

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9 ed. Editora Manole Ltda, 2014;

CARREIRO, Grazielle. **Controle de caixa na gestão financeira em uma empresa de pequeno porte varejista da cidade de catolé do rocha-pb: um estudo de caso**. PB: Sousa, 2008;

SANTOS, Fabiano. **Gestão de Processos**. 1 ed. Rio de Janeiro: SESES, 2015;

SOUSA, Antonio. **Gerência Financeira para Micro e Pequenas Empresas**. 2 ed. Elsevier, 2007;

BRAGA, Roberto. MARQUES, José. **Fundamentos conceituais da demonstração dos fluxos de caixa: significado, vantagens e limitações. algumas evidências**. São Paulo: FIPECAFI, no14, julho/dezembro 1996;

PALIS, Rebeca. FILHO, Nelson. LIMA, Fernando. RAMOS, Roberto. FEIJÓ, Carmem. **Contabilidade Social**. Elsevier Editora Ltda, 2013;

SALOTTI, Bruno. LIMA, Geraldo. MURCIA, Fernando. MALACRIDA, Mara. PIMENTEL, Renê. **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Atlas, 2019;

CALDANA, Cleber. **Faturamento**. Paraná: Instituto Federal, 2012;

SALES, George. NUNES, Rodolfo. ASSIS, Daniel. **Controle das Contas a Pagar e Receber de um Pequeno Negócio: Estudo de Caso de uma Escola de Idiomas**. Double Blind Review, 2019;

SÁ, Tatiana. **Gerenciamento Financeiro de Contas a Pagar nas Empresas de Micro e Pequeno Porte**. Id on Line Rev. Mult. Psic. V.15, N. 56, p. 451-466, Julho/2021;

PMES: O QUE SÃO AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS? CNH Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/saiba-o-que-sao-pmes/>> Acesso em:

JUNIOR, José. **QUERO ABRIR UM NEGÓCIO! POR ONDE DEVO COMEÇAR?** Conube, 2022. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/abrir-um-negocio/>> Acesso em:

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. G1, 2021. Disponível em: <<https://bityli.com/PCGbiS>> Acesso em:

BOEHM, Camila. **UM QUARTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS RELATA FECHAMENTO, DIZ ESTUDO.** Agência Brasil, 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/um-quarto-das-pequenas-e-medias-empresas-relata-fechamento%2C%20diz-estudo>> Acesso em:

FELIPE, Lucas. **ENTENDA PORQUE AS PEQUENAS EMPRESAS FECHAM EM MENOS DE 5 ANOS.** Idonea Soluções, 2021. Disponível em: <<https://shre.ink/Sa4>> Acesso em:

COMO FAZER A GESTÃO FINANCEIRA DO PEQUENO NEGÓCIO. Sebrae, 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em:

OLIVEIRA, Wallace. **O QUE É, AFINAL, UM PROCESSO NA ADMINISTRAÇÃO?** Heflo, 2019. Disponível em: <<https://shre.ink/SaR>> Acesso em:

O QUE É GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E QUAL A SUA IMPORTÂNCIA. Equipe Arquevei, 2021. Disponível em: <<https://shre.ink/Sav>> Acesso em:

DE PAULA, Gilles. **O QUE É GESTÃO ORÇAMENTÁRIA: CONCEITO, DICAS, VANTAGENS E MELHORES PRÁTICAS PARA SUA EMPRESA.** Treasy, 2019. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-orcamentaria/>> Acesso em:

CONCEITO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E COMO IMPLEMENTÁ-LA. Totvs, 2019. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/gestao-orcamentaria/>> Acesso em:

CLEMENTE, Lucas. **GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA: ENTENDA A IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA.** INEPAD Consultin, 2017. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/gestao-financeira-e-orcamentaria-entenda-a-importancia-para-a-empresa/>> Acesso em:

CUNHA, Isabele. **TUDO SOBRE FATURAMENTO: SAIBA COMO CALCULAR, ANALISAR E AUMENTAR O SEU.** Conta Azul Blog, 2022. Disponível em <<https://shre.ink/SN3>> Acesso em:

FATURAMENTO: O QUE É COMO CALCULAR E AUMENTAR O SEU. Egestor, 2021. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/faturamento/>> Acesso em:

PME: O QUE SÃO PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. SERASA Experian, 2021. Disponível em: <<https://shre.ink/SN9>> Acesso em:

APLICAÇÕES FINANCEIRAS, O QUE SÃO? IMPORTÂNCIA, OPÇÕES E COMO APLICAR. Investidor, 2020. Disponível em: <<https://investidorsardinha.r7.com/aprender/aplicacoes-financeiras/>> Acesso em:

APLICAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS. Assessoria de Comunicação, 2017. Disponível em: <http://www.funasa.gov.br/biblioteca-eletronica/publicacoes/gestao-administrativa/-/asset_publisher/cev2roHnBVEE/content/aplicacao-de-recursos-financeiros?inheritRedirect=false> Acesso em:

NETO, Julio. FILHO, José. QUELHAS, Osvaldo. MEIRINO, Marcelo. FRANCA, Sergio. **CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO JUNTO AOS FUNDOS DE CAPITAL DE RISCO NAS CIDADES DO RIO DE JANEIRO E SÃO PAULO.** Minas Gerais: Belo Horizonte, 2011.

GESTÃO DE COBRANÇA CRÉDITO E COBRANÇA: TUDO QUE VOCÊ PRECISA SABER. Blog da Cobre Fácil, 2021. Disponível em: <<https://www.cobrefacil.com.br/blog/credito-e-cobranca>> Acesso em:

SOL, Flávio. **ORÇAMENTO E CONTROLE PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.** Valoreasy, 2021. Disponível em: <<https://shre.ink/SNs>> Acesso em:

SOBRINHO, Ana. SILVA, Msc. Milton. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DECISÓRIO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** GO, 2019.

LIMA, Felipe. **CONTROLE INTERNO NO CONTAS A PAGAR E A RECEBER: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE.** Núcleo do Conhecimento, 2021. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/contas-a-pagar>> Acesso em:

QUAIS ERROS EVITAR NA GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS? Blog Gestão Financeira, 2022. Disponível em: <<https://www.iugu.com/blog/gestao-financeira-pequenas-medias-empresas>> Acesso em:

TUDO SOBRE GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS EMPRESAS. Conta Azul, 2022. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/como-fazer-gestao-financeira-pequena-empresa>> Acesso em:

O QUE É FLUXO DE CAIXA E COMO ELE PODE AJUDAR SUA EMPRESA? Conta Azul, 2022. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/>> Acesso em:

DEPARTAMENTO FINANCEIRO: ENTENDA O FUNCIONAMENTO DO SETOR. EAD UCPel, 2020. Disponível em: <<https://ead.ucpel.edu.br/blog/departamento-financeiro#:~:text=O%20departamento%20financeiro%20%C3%A9%20o,gastos%20e%20maximizar%20seus%20lucros>> Acesso em:

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS

Santos, Maria Paula Soares dos

Patrocínio, Tainá Fernandes

Oliveira, Flávia de

RESUMO

Com o passar dos anos o tema de Diversidade e Inclusão ficou com maior frequência nas empresas, as grandes organizações têm cada vez mais buscado ser uma empresa diversa e inclusiva, com o objetivo de aprimorar as boas práticas e ampliá-las a todas as esferas de atuação do negócio. Uma empresa diversa tem respeito e valoriza as diferenças de cada um de seus colaboradores, criando um enriquecimento cultural com pessoas de culturas e origens diferentes. Pessoas com visões diferentes trazem outro olhar em diversas situações e acabam dando soluções originais e criativas partindo do seu ângulo de visão, ajudando assim nas tomadas de decisões. Este artigo tem como objetivo apresentar a importância de ser uma empresa que tenha diversidade e inclusão, apresentando números do mercado de trabalho em relação aos grupos de diversidade, analisando como a cultura de uma sociedade e as culturas organizacionais podem favorecer este modelo de gestão, bem como isso pode ser uma vantagem competitiva no mercado, além de ser uma estratégia organizacional.

Palavras-chave: Diversidade, Inclusão, Gestão Organizacional.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo apresentar a importância da diversidade e inclusão nas empresas, apresentando como as empresas podem ter uma alternativa estratégica incluindo as minorias impostas pela sociedade e corporações, sendo, negros, pcds, mulheres e pessoas que se consideram da comunidade Lésbicas, Gays,

Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, +, (LGBTQUIA+) com o foco em mostrar o quanto eles agregam o valor e a cultura nas organizações.

De acordo com o dicionário *Michaelis*, (2022) a palavra diversidade significa qualidade daquilo que é diverso, variedade e diferença, já a palavra inclusão representa o ato de incluir e acrescentar, um ato de igualdade entre diferentes indivíduos e acrescentar pessoas em grupos que antes não faziam parte. Uma empresa está diretamente envolvida com a sociedade, por meio da comunidade, com seus colaboradores e seus clientes, pois dentro das empresas existem regras, cultura e ideias.

Segundo Chiavenato (2010), citado por Naiara Lopes e Marco Kaulufuss (2019, p.2), normalmente a pessoa vê e julga a cultura do outro baseado na sua própria cultura, representando a maneira de como a organização percebe a si própria e ao seu ambiente. Sendo assim, como a empresa faz o seu negócio, lida com a cultura, lida com o cliente e como trata seus colaboradores é a forma que ele se baseia.

A cultura da empresa diz muito sobre a sua história e seu jeito de fazer negócio, a diversidade e inclusão pode ser um diferencial na cultura e valores da organização. Ela é moldada pela história, costumes, sotaques e tudo que aprendemos ao longo da convivência social com determinado grupo, dentro de uma empresa é a mesma linha de raciocínio. A cultura da empresa funciona como um guia de comportamento e mentalidade para os funcionários. As suas práticas, hábitos, comportamento, princípios, política, crenças entre outros fatores. Para Chiavenato (2010) citado por Naiara Lopes e Marco Kaulufuss (2019, p.5) a cultura organizacional, é o "conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização".

Os valores organizacionais são o que determinam a cultura organizacional de uma instituição, é dessa forma que uma empresa se posiciona no mercado de trabalho. Esses valores são um conjunto de crenças morais e éticas pré-determinadas, onde todos os comportamentos e hábitos dentro da organização tomam forma. Eles ajudam a construir uma identidade organizacional sólida e intermediar a relação entre os colaboradores e a organização. Os valores quando são seguidos pelos colaboradores faz a corporação se destacar no mercado, tornando isso uma estratégia competitiva no mercado.

A diversidade e inclusão inserida na cultura e valores da empresa apresenta uma flexibilidade a fim de manter ou aumentar sua competitividade em relação às demais empresas e concorrentes que disputam pelo mesmo mercado (Closs, 2017).

Entretanto, a diversidade e inclusão é um tema amplo, pois abrange grupos como, LGBTQIA+, PCDs, Raça, Etnia, Gênero, que são considerados minorias pela sociedade, pois, diversidade é qualquer diferença individual entre as pessoas, variando também entre cidades, estados e países.

Metodologia

Para desenvolver esse trabalho optou-se por realizar uma revisão bibliográfica relacionada ao tema, como livros, artigos e internet, além de materiais que possam agregar valor ao estudo. Com intuito de obter o maior número de informações possíveis. Fazer um estudo de empresas que tenham como estratégia diversidade e inclusão e como isso enriquece a empresa, visando se destacar na sociedade.

Capítulo 1

Dados de Mercado

Para entender melhor sobre a diversidade e inclusão nas empresas, é necessário saber sobre a situação em que as minorias impostas pela sociedade se encontram no mercado de trabalho brasileiro. A desigualdade na sociedade brasileira sempre foi muito clara, no mercado de trabalho não seria uma exceção. Os grupos apresentados como minorias impostas pela sociedade neste artigo são PCDs, LGBTQUIA+, Mulheres e Negros.

Para falarmos sobre os grupos, é necessário apresentar o que é minoria. O dicionário Michaelis (2022) apresenta minoria como Subgrupo de uma sociedade que se considera ou é considerado diferente do grupo dominante, em face das características religiosas, étnicas, políticas, de nacionalidade, língua etc. e, em decorrência dessas diferenças, não tem a mesma participação na sociedade como um todo, nem as mesmas oportunidades, sofrendo, muitas vezes, discriminação e preconceito. O uso do termo minoria foi cada vez mais usado pela sociedade para se

referir a grupos excluídos. Ao pensar em minoria, entra a ideia que são grupos diferentes da maioria da sociedade, porém em determinados grupos, numericamente não são minorias na sociedade, como no caso dos negros e mulheres, em questão de números são majorias na população brasileira, porém, na questão social, são visto como minorias pela sociedade.

Na sociologia o conceito de minoria foi utilizado para referir-se aos grupos étnico-raciais em situação de não dominância em relação à cultura e aos valores dominantes em um país. A definição de minoria-maioria passou a ser importante para a definição das minorias sociais, étnicas, linguísticas e culturais. No Brasil, os afrodescendentes, indígenas e imigrantes. Entretanto, surgiu a necessidade de ampliação do conceito de minorias para outros grupos em situação de vulnerabilidade nas sociedades modernas, tais como: crianças e adolescentes, idosos, mulheres, deficientes, população LGBTQIA +, moradores em situação de rua, entre outros. (Ramacciotti, Bárbara; Calgaro, Gerson; p.3 2021).

A desigualdade que encontramos no mercado atual é construída com base na discriminação, que de acordo com o dicionário Michaelis, (2022) é o ato de segregar ou de não aceitar uma pessoa ou um grupo pessoas por conta da cor da pele, do sexo, da idade, credo religioso, trabalho, convicção política etc. Sendo assim, é o ato de tratar alguém de forma diferente com base no preconceito. Nos próximos parágrafos, apresentaremos alguns dos dados achados do mercado de trabalho brasileiro em relação a cada grupo.

1. PCD's

1.1 PCD's no mercado de trabalho

De acordo com a legislação em Julho de 1991, foi sancionada a Lei 8.213 que institui inserção de PCDs no mercado de trabalho, esta lei determina que empresas que possuem de 100 a 200 funcionários precisa destinar 2% das vagas de emprego a PCDs, de 201 a 500 devem conter 3% de seu quadro de funcionários composto por PCDs e 501 e 1.000 colaboradores precisam que no mínimo 4% de seus funcionários sejam portadores de alguma deficiência. No ano de 2019, no Brasil, mais de 30 mil empresas se enquadraram na Lei 8.213, que deveria resultar em 750 mil empregos para

pessoas portadoras de deficiência. Porém, somente 48% destes postos de trabalho estavam ocupados por deficientes. (Colab, 2020)

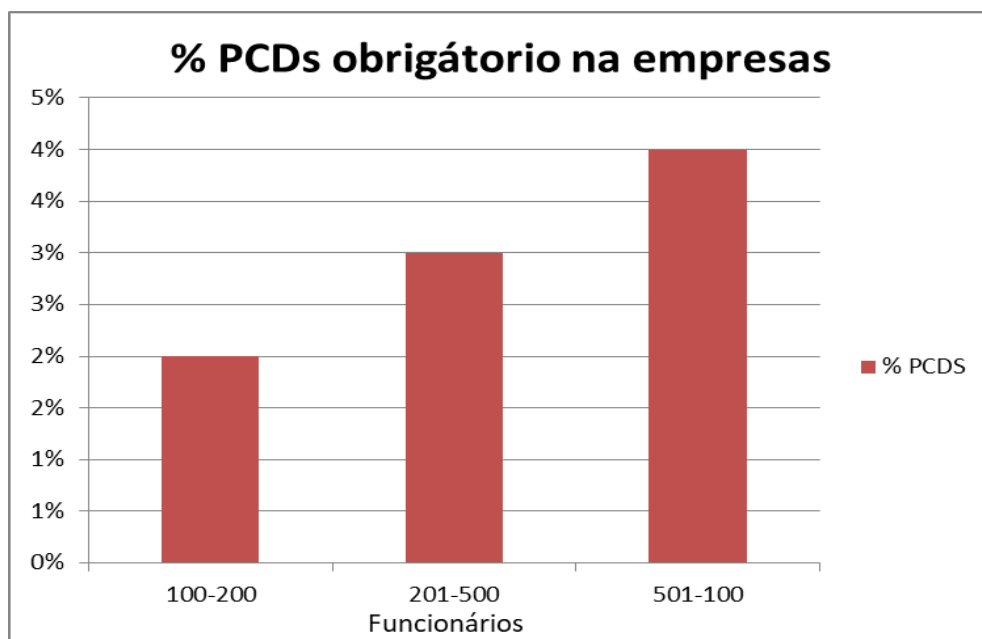


Imagem 1, Fonte: Autor (2022)

Dentre as pessoas com deficiência no mercado de trabalho, 93% das carteiras assinadas são por empresas que precisam cumprir a cota de acordo com a Lei 8.213, segundo Ana Mendonça, (2020) a nossa sociedade precisa mudar essa mentalidade de que a deficiência inviabiliza a pessoa para qualquer tipo de trabalho, o trabalho dignifica a pessoa, ajuda no crescimento pessoal e no desenvolvimento do país, por isso quanto mais vagas de emprego e quanto mais gente trabalhando, maior e mais rico se tornará o Brasil.

O número de PCDs atuando no mercado de trabalho ainda é baixo, levando em consideração as empresas que se encaixam na Lei. Porém, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) em 2016 cerca de 418 mil PCDs estavam empregados, já em 2017 o número subiu para 441 mil. Estes aumentos estão totalmente ligados ao aumento da fiscalização dos órgãos públicos nas empresas, em 2016 foram realizadas 6.642 fiscalizações e em 2017 foram 9.727.

Ano	Fiscalizações da cota para PcD e reabilitados	PcD e reabilitados contratados em decorrência da fiscalização (empregados regulares e aprendizes)
2003	97	0
2004	611	2.221
2005	3.011	12.786
2006	4.377	19.978
2007	5.503	22.314
2008	5.367	25.844
2009	6.443	26.046
2010	7.626	28.752
2011	9.711	34.395
2012	9.538	35.420
2013	10.742	40.897
2014	10.957	42.613
2015	10.530	42.021
2016	6.642	30.656
2017	9.727	37.217
2018	11.401	46.900
Total Geral	112.283	448.060

Imagem 2, Fonte: Ministério do Trabalho (2019)

Segundo o Ministério do Trabalho (2017) Das 356.342 pessoas com deficiência que estão ocupadas, 200.794 é deficientes físicos, o equivalente a 56,34% dos trabalhadores com algum tipo de deficiência. João Paulo Teixeira (2018) chefe Divisão de Fiscalização para Inclusão de Pessoas com Deficiência e Combate à Discriminação no Trabalho, muitos casos contratantes prefere não fazer as adequações necessárias para incluir o trabalhador com deficiência. “É necessária uma mudança de atitude nas empresas, para deixar de enxergar unicamente a deficiência dessas pessoas e passar a identificar seus talentos e capacidades. Por enxergar somente a deficiência, algumas empresas preferem pessoas com deficiência leve, para não haver o esforço de modificar o ambiente de trabalho”, explicou.

2. Negros

2.1 Negros no mercado de trabalho

3.

No Brasil os grupos raciais são identificados por meio do sistema classificatório de “cor ou raça” feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com as seguintes categorias: branca, preta, parda, amarela e indígena. Sendo assim, pretos e pardos são de categorias raciais diferentes, mas juntos, fazem parte da população negra. No ano de 2018 a população negra era um pouco mais da metade do total dos brasileiros, totalizando 55,8% da população (IBGE). Uma pesquisa financiada por uma rede de supermercados, cujo nome é Racismo no Brasil (2021), foi realizada para mapear a situação dos negros no Brasil, apresenta que, apesar dos negros serem a maioria da população brasileira, são a minoria em cargos de chefia, ocupando menos de 22%. (Gife, 2021)

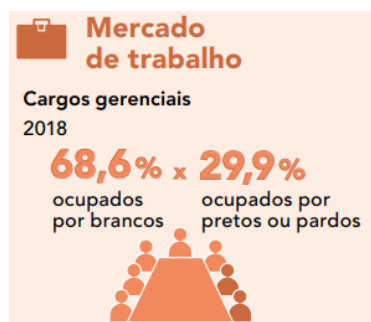


Imagem 3, Fonte: IBGE (2019)

De acordo com a pesquisa, 52% dos entrevistados, sendo profissionais no mercado de trabalho, informaram que já sofreram alguma discriminação no trabalho. Dentre os entrevistados, 84% consideram o país preconceituoso em relação às pessoas negras e 54% creem que a sociedade brasileira não aceitaria bem ter um gestor negro. Este mesmo estudo apresenta que 7% dos brasileiros têm ou tiveram em seu último emprego um chefe negro e 15% um chefe pardo.

De acordo com dados do DIEESE (2016), negros ocupam menos cargos no executivo e de chefia e ganham em média, 30% a menos que os brancos. Um levantamento realizado pelo Instituto Ethos, juntamente ao com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 2016, apresenta que 4,7% dos altos

cargos nas 500 maiores empresas brasileiras eram ocupados por negros. Também foi apontado que a maioria das grandes companhias que atuam no Brasil não tem ações para incentivar a presença de negros em seus quadros de colaboradores. No último levantamento “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas”,(2016), apresentou que somente 3,6% das empresas têm políticas para inserção de afrodescendentes no quadro de colaboradores. (Bianca Cesário, Instituto Ethos, 2016). Segundo Sheila de Carvalho, coordenadora de práticas empresariais e políticas públicas do Instituto Ethos (2018) “A promoção da equidade através de políticas de inclusão e projeção é um passo fundamental nesse sentido”.

4. LGBTQIA

+

3.1 LGBTQIA + no mercado de trabalho

Uma pesquisa realizada pelo Center for Talent Innovation (2021), mostrou que 33% das empresas no Brasil não contratariam pessoas LGBTQIA + para cargos de chefia. Também na pesquisa, foi relatado que 41% dos funcionários LGBTQIA+ já sofreram algum tipo de discriminação pela sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho. De acordo com uma pesquisa realizada pelo jornal G1, o estudo aponta que 38% das indústrias e empresas brasileiras têm restrições para contratar pessoas da comunidade LGBTQIA+. A comunidade LGBTQIA+ ainda sofre com a opinião das pessoas na sociedade, já que na pesquisa foi apresentado que 61% dos funcionários LGBT’s no Brasil têm sua orientação sexual escondida por receio de represálias e possíveis demissões no ambiente de trabalho, apresenta a pesquisa realizada pela empresa de consultoria Santo Caos. (Catho, 2021)

Um levantamento feito em 2020 pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra), apresenta apenas 4% das mulheres transgêneros possuem emprego formal, mostrando o quanto as empresas ainda não estão se inteirando na diversidade e inclusão. Segundo Gustavo Santos (2021), Assessor de Carreira e Psicólogo, acredita o quão é importante pessoas do grupo LGBTQIA+ nas empresas e no mercado. “Uma vez que esses indivíduos foram inseridos no mercado de trabalho, é importante que se tenha um acolhimento e uma política de cuidado, pois

209

muitos por receio de uma má impressão se escondem, adquirindo com o passar dos tempos diagnósticos, tais como: ansiedade, depressão e estresse, por não saberem lidar com as pressões de uma sociedade heteronormativa e essa imposição do que é certo e normal” (Catho, 2021).

5. Mulheres

4.1 Mulheres no mercado de trabalho

A revolução industrial no Brasil é um dos principais marcos da entrada da mulher no mercado de trabalho. Com o avanço dos processos de industrialização, a partir da década de 1930, o aumento da demanda por mão de obra abriu espaço para que as mulheres saíssem de casa e entrassem no mercado de trabalho. Em 1970 as mulheres começaram a entrar com mais força no mercado de trabalho, podendo exercer profissões importantes para o desenvolvimento da sociedade.

No entanto, por mais que as mulheres já tenham conquistado um grande espaço na sociedade para que exerçam algum papel no mercado de trabalho, como, cabeleireira, professoras, manicures, empresárias, funcionárias públicas ou que trabalham em serviços de saúde, dados do Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística (IBGE), lançado em 2021, mostram que em 2019, 65% da mão de obra geral do mercado ainda é masculina, em comparação com 45% feminina. Segundo a mesma pesquisa, as trabalhadoras brasileiras podem receber até 20% a menos que os homens, mesmo tendo ensino superior e exercendo a mesma função.

De acordo com o levantamento do IBGE ainda, os homens têm remuneração média mensal de R \$2.579, 00, já as mulheres recebem em média R \$2.050 por mês, ou seja, o salário das mulheres corresponde a 79,5% ao dos homens.

Valor médio da **hora trabalhada**

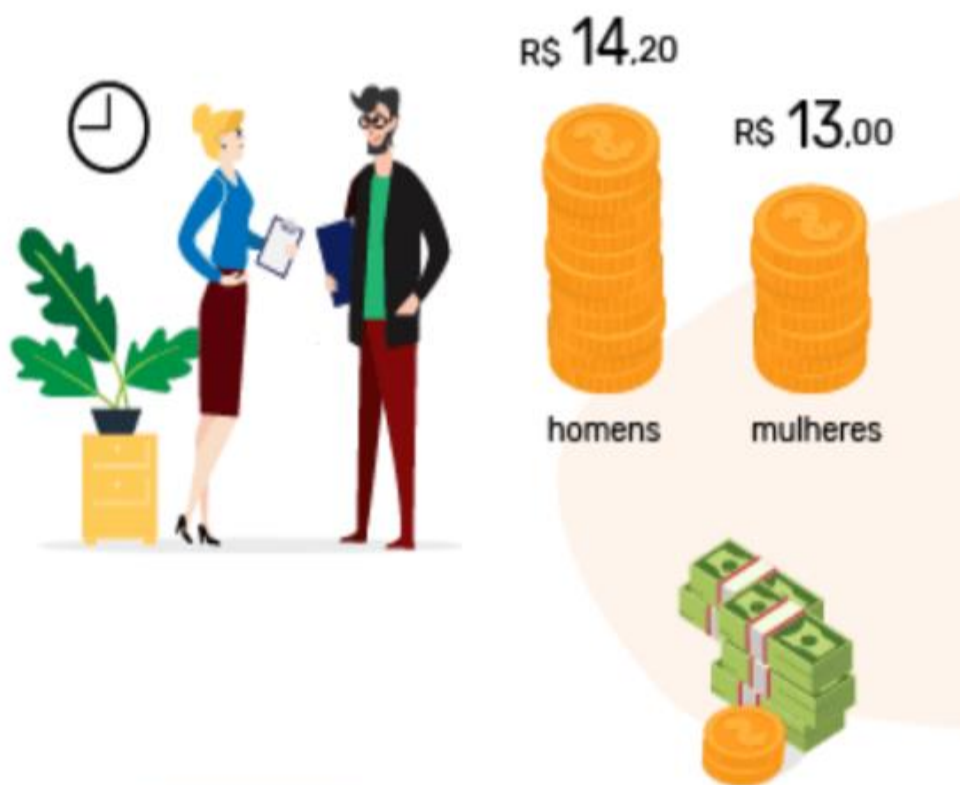


Imagem 4, Fonte: Pravalier (2020)

A Taxa de Participação, que tem como objetivo medir a parcela da População em Idade de Trabalho (PIT) que está na força de trabalho, ou seja, trabalhando ou procurando trabalho e disponível para trabalhar, é um dos indicadores que aponta a maior dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho. Em 2019, a taxa de participação das mulheres com 15 anos ou mais de idade foi de 54,5%, enquanto entre os homens esta taxa chegou a 73,7%, uma diferença de 19,2 pontos percentuais, o que evidencia uma desigualdade expressiva entre gêneros.



Imagem 5, Fonte: Fiocruz, (2022)

Ainda de acordo com o IBGE, os dados do informativo Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, de 2019, revelam que uma mulher negra recebe cerca de 44,4% da renda média dos homens brancos, que estão no topo da escala de remuneração no Brasil. Para as mulheres conseguirem a inserção no mercado de trabalho, consolidar-se e ter perspectivas de crescimento profissional, ela ainda enfrenta obstáculos em níveis mais acentuados que os homens, encarando a tripla jornada de trabalho, na qual é trabalhar, cuidar da família e de si, e ainda tem que lidar com assédios, a desigualdade de cargos e salários e a garantia de seus direitos.

CAPÍTULO 2

2.1 Gestão de Diversidade e Inclusão como Estratégia Competitiva.

A concorrência entre empresas hoje não se resume apenas em lucros.

Para Porter (2002) citado por Jean Santos, Aline Santa e Geyza Arruda, (2017, p.2), alguns anos atrás, para uma empresa obter sucesso no mercado, ela precisava ter bons produtos ou serviços, hoje as empresas precisam pensar sobre os impactos de suas ações e operações. Atualmente, para uma empresa se destacar no mercado não é necessário apenas números e sim os seus valores, cultura, missão, ajudar a sociedade e como lida com seus funcionários. Segundo Borger (2001) uma empresa voltada para a responsabilidade social não é o mesmo que uma empresa que abandona seus objetivos lucrativos e que deixa de atender aos interesses econômicos. Uma organização que é responsável socialmente consegue se destacar no mercado além de desenvolver seu papel dentro da sociedade de forma ética.

A responsabilidade social é o modo de pensar e agir de forma ética nas relações. Para Martius Rodriguez e Ualison Oliveira (2004, p.3), a responsabilidade social engloba uma série de ações, comportamentos e atitudes tendo como destaque: os compromissos éticos e o compromisso com o desenvolvimento profissional, a valorização da diversidade e a empregabilidade para com o público interno; a reciclagem, a compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente; o voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade. A valorização da diversidade é uma responsabilidade social, uma vez que tem como finalidade reduzir a desigualdade. Empresas afirmam um compromisso ético para com toda a sociedade, promovendo valores e práticas contrárias à discriminação e distinção de pessoas, sendo assim, a gestão de diversidade e inclusão possui forte relação com a responsabilidade social, e a sua prática é dever moral da instituição para com a sociedade. (Jean Santos; Aline Santana; Geyza Arruda; 2018). De acordo com Fleury (2000), em uma sociedade carente de justiça, como a brasileira, a gestão da diversidade tem um aspecto altamente positivo, já que representa iniciativas promissoras de inclusão social.

Uma empresa na qual tem diversidade e inclusão acaba sendo mais competitiva no mercado de trabalho, atraindo profissionais que se preocupam ainda mais com os clientes na qual se identificam com ela e como gostariam de ser incluídos nela, tendo uma comunicação com perfis diferentes. Quando se tem um quadro de funcionários flexibilizados dentro da organização, ela acaba tendo um aumento de lucros maior, mais criatividade e inovação, maior engajamento e

colaboração, mais visibilidade e aceitação. Podendo solucionar problemas de formas diferentes, tendo ideias e opiniões na qual podem agregar de grande forma na organização. De acordo com Silva Alves (2004) A diversidade permite atração de colaboradores, amplia a flexibilidade, inovação, capacidade de solucionar problemas e atrair talentos, sendo assim, uma vantagem competitiva.

Para Jean Santos, Aline Santana, Geyza Arruda (2017, p.6) Quando as organizações praticam a diversidade apenas com a intenção de se legitimar frente aos clientes, ou ao mercado, limitam-se as reais vantagens competitivas que podem ser obtidas por meio da inclusão, tendo noção de que o objetivo do discurso de apoio às diferenças pode servir apenas para criar a ilusão de que a empresa possui um posicionamento alinhado com os interesses de seus stakeholders. A empresa que fazer a mudança de estrutura para iniciar a gestão de diversidade tem que se atentar como os colaboradores atuais lidam com diversidade, a gestão de pessoas precisa aplicar treinamentos de clima organizacional voltado para a diversidade e inclusão, para que assim todos se adaptam a receber a gestão de diversidade e empresa possa utilizar como estratégia competitiva e responsabilidade social.

2.2 Por que ter Diversidade e Inclusão na empresa?

A importância da diversidade e inclusão na empresa não deve estar ligada somente à legislação brasileira, na qual o quadro de 100 ou mais colaboradores 2% a 5% dos cargos devem ser de pessoas com deficiência ou reabilitados. Em relatório de 2021 do LinkedIn, 88% das companhias brasileiras preferem fazer negócios com empresas que tenham a diversidade como um pilar essencial. Uma pesquisa feita pela Organização McKinsey & Company (2015) apontou que as empresas com diversidade têm 35% a serem mais propensas a terem performance superior no rendimento financeiro na média dos seus setores. Outra pesquisa feita em Harvard Business Review aponta que empresas diversificadas em seu ambiente, os funcionários estão 17% mais dispostos a fazer mais do que sua responsabilidade

Nos dias atuais, quando falamos de ter diferentes perfis de colaboradores na organização, estamos querendo mostrar que no time da empresa tenha representatividade com a diversidade da população na qual está inserida. A

empresa que tem colaboradores com diferentes opiniões, culturas, etnias, pensamentos e deficiências se torna uma empresa mais democrática e aproveita as vantagens que são proporcionadas.

Para os autores Rahim, Oluwafemi e Afolabi (2017) a gestão da diversidade é uma ferramenta que eleva a competitividade das companhias, potencializando os negócios. Isso pode aprimorar a gestão de talentos e apoiar na resolução de problemas focados no longo prazo. Sendo assim, a área de gestão de pessoas possui um papel importante no processo de busca por alternativas que se adequem à cultura da empresa, instruindo sobre a responsabilidade e formas de exercer a diversidade e inclusão. Os autores Regina (2015) e Schwarz Haber (2009) concordam com a relevância de uma cultura inclusiva, a importância da comunicação nesse processo, bem como algumas ações de sensibilização, treinamento e palestras, sempre voltadas ao aprimoramento e crescimento profissional. Para Schwarz Haber (2000) deve tratar-se de um processo dinâmico e recorrente, com o objetivo de tornar-se exponencial e reconhecida à relevância da diversidade pelos demais colaboradores, sempre com apoio da alta liderança e por meio de ações de comunicação, sensibilização, palestras, campanhas, treinamentos, capacitação e recrutamento e seleção.

A corporação que coloca diversidade e inclusão como vantagem competitiva no mercado precisa se estruturar de dentro para fora. Focando em missão em valores que tenham diversidade, responsabilidade social com a sua comunidade e clima organizacional diverso. Para que a empresa inclua a gestão da diversidade com efetividade é necessário o alinhamento das políticas de gestão de pessoas, com enfoque no recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, sensibilização e cultura da empresa, visto que a diversidade deve ser uma filosofia partilhada pelos colaboradores (Maccali, 2015 p.4).

CAPÍTULO 3

Diversidade e Inclusão dentro da empresa

Para ter Diversidade e Inclusão como valor da empresa, política organizacional, estratégia competitiva e até como pauta social para a comunidade, é

necessário se estruturar para receber um programa de D&I, incluir como área ou até mesmo contratar um profissional responsável por todas as questões de Diversidade dentro da empresa. Os Recursos Humanos e Gestão de Pessoas tem que ter um papel fundamental para instalar a cultura de diversidade na organização. O RH precisa tornar a diversidade parte da cultura da empresa, os líderes precisam fazer os colaboradores abraçar essa cultura, valores e missão. Para isso é necessário combater os vieses que os talentos possuem acerca de pessoas que vêm de realidades diferentes das próprias. (Costa, Talita 2021).

Algumas empresas já estão dando andamento na diversidade como área propósito do negócio, como por exemplo, a Pepsico, que acredita que os pilares da estratégia de negócio que trazem uma vantagem competitiva e que fazem parte dos valores e visão tendo diversidade e promovem a inclusão em todas as suas formas, dentro e fora da companhia. Criando uma área focado em Diversidade, Equidade e Inclusão, com atuação em três frentes estratégicas:

- Aumentar a diversidade com a contratação, desenvolvimento e retenção de talentos diversos, garantindo representatividade da sociedade e de consumidores e consumidoras;
- Promover um ambiente inclusivo com o investimento constante em funcionários e funcionárias conscientes e empoderados(as) para atuação como agentes de mudança;
- Investir na comunidade para impactar o mundo em que vivemos fazendo a diferença em toda a nossa cadeia.

Além de promover Treinamentos constantes para seus colaboradores sobre o tema e Grupos de Afinidade que são grupos formados por funcionários e funcionárias voluntários para a troca de informações e para a promoção ativa e permanente de ideias e propostas de ações voltadas para cada uma das temáticas, sendo esses grupos: Raça, Gênero, LGBTI+, PcD e Gerações. (Pepsico, 2022).

A empresa United Airlines tem como visão a estratégia de diversidade e inclusão, descobrir soluções inovadoras e eficazes para envolver funcionários de diferentes perfis e culturas e querem ser reconhecidos como uma companhia aérea em que os líderes adotam diversidade e inclusão como vantagens competitivas. Os funcionários se sentem valorizados, estão ativamente envolvidos e são tratados com

dignidade e respeito, os clientes valorizam a abordagem inclusiva para oferecer um serviço com foco no passageiro. A United Airlines tem a missão de criar um ambiente de trabalho inclusivo, caracterizado por dignidade e respeito, que possibilita que cada funcionário atenda ao mercado de trabalho global e contribua para o sucesso. Também tem iniciativas de desenvolver os líderes, maximizar o envolvimento, atrair e reter talentos de D&I, com o objetivo de criar uma cultura mais diversa, equitativa e inclusiva. Para o Diretor Executivo Scott Kirby, “O objetivo comum da United Airlines é “Conectar as pessoas, unindo o mundo”, é mais que uma ligação entre culturas globais – é um lembrete de que o investimento em inclusão é vantajoso para nossa empresa, nossos funcionários e nossos clientes. Temos uma enorme oportunidade de ampliar nosso compromisso com a diversidade e a inclusão, garantindo que nossas pessoas e processos sejam tão diversificados e abrangentes quanto as comunidades que conectamos e os clientes que servimos”. (United Airlines, 2022).

Para tornar esses modelos possíveis é necessário instalar a Diversidade na empresa, podendo ser por meio de reuniões, workshops, newsletters, entre outros meios de comunicação entre empresa e colaborador. Todos os profissionais devem receber um treinamento de conscientização e sensibilização em diversidade e inclusão para que seja pautado e reforçado a importância de aceitar e respeitar todas as pessoas, independentemente de suas orientações sexuais, se tem deficiência ou não, de suas idades ou etnias (Costa, Talita 2021). O objetivo do RH para incrementar a cultura de inclusão deve se construir no quadro funcional da empresa, desde o processo de recrutamento e seleção.

Um exemplo de Diversidade no processo seletivo é o do Magazine Luiza que em 2019, fez um levantamento sobre diversidade e inclusão entre os colaboradores e foi constatado que 53% do quadro de funcionários eram negros, porém, somente 16% desses profissionais estavam em cargo de liderança. A gerente de gestão de pessoas, Fernanda Chapot falou que “Ficou claro que havia um problema. Durante meses refletimos sobre a questão e como poderíamos começar a resolver”. Então em 2021 a empresa lançou um programa de trainee exclusivo para pessoas negras. “Nunca tivemos a pretensão de achar que íamos corrigir uma mazela histórica com essa iniciativa. Trata-se de uma decisão que, em sintonia com nossos valores, visava corrigir uma distorção que afeta a competitividade da companhia ”,

explica Fernanda. (Gife, 2022).

Iniciando a Diversidade nos processos seletivos, a empresa precisa assegurar que não haverá preconceito dentro do ambiente corporativo e que os funcionários vão respeitar a todos, e os colaboradores se sintam seguros e acolhidos. Para isso, é necessário reforçar o compliance, que são as normas, regras, protocolos, leis e políticas relacionados aos mais diversos processos da empresa, entre eles a política de zero preconceito, podendo ser passível de demissão o descumprimento da norma, pode ser criado um canal exclusivo para denúncias, dando segurança para que vítimas ou colegas denunciem qualquer comportamento discriminatório. O RH também deve garantir que a empresa tenha igualdade, inclusão e não-discriminação.

Sem passar por esse aprendizado, qualquer programa formal terá dificuldades de se sustentar. Também é necessário focar na adoção de ações gradativas, que precisam ser realizadas de forma contínua e encaradas como uma missão de todos, não apenas do departamento de Recursos Humanos. Afinal, não adianta o time de RH desenvolver uma política se o funcionário não acreditar no que está sendo proposto, assim não haverá esforço para desenvolver esse ambiente, afinal o desafio não se limita apenas a trazer diversidade, mas garantir a essas pessoas um ambiente inclusivo (BUCK, 2019)

Pode ser feito também uma pesquisa interna de como está a situação atual da empresa, entre os colaboradores sobre a Diversidade e Inclusão. O processo de Diversidade e Inclusão na empresa pode passar por fases até conseguir atingir o objetivo da organização, podendo ser utilizado o modelo de Tuckman, onde vão passar pelas fases de Formação, Confrontação, Normatização e Atuação, sendo a atuação o objetivo final onde todos os colaboradores vão respeitar e praticar diversidade e inclusão. A empresa pode ir dando início aos poucos até conseguir ter a Diversidade como política organizacional.



Imagem 6, Fonte: Colletivo, (2022)

O RH precisa lançar treinamentos para a empresa toda sobre Diversidade e Inclusão começando com a liderança para que os líderes e gestores possam promover a igualdade e inclusão ao estabelecer objetivos e metas, garantirem que as políticas sejam corretas e realmente inclusivas, e estimular os colaboradores a se engajarem com o tema. (AMCHAM, 2021). Após dar início aos treinamentos, também pode ser promovido conversas, sendo reuniões para escutar os colaboradores sobre a Diversidade e Inclusão, promover Workshops, palestras com especialistas e principalmente, promover uma boa comunicação visual sobre a Diversidade e Inclusão como cartilhas, newsletter, e-mails educativos. Um exemplo sobre a comunicação tanto interna quanto externa é da empresa Johnson Controls Hitachi que todas as datas importantes sobre os grupos minoritários faz uma publicação com a finalidade de promover o conhecimento.



Imagem 7, Fonte: LinkedIn (2022)

Quando a empresa conseguir atingir a Normatização, conforme o modelo de Tuckman, pode ser implantado um comitê com grupos voltado aos temas de Diversidade e Inclusão. Como no caso da empresa Johnson & Johnson que possui grupos de afinidade, formados por profissionais da própria empresa, que tem objetivo de representar grupos de minoria, com esforços para propor mudanças que sirvam para garantir inclusão dentro do ambiente de trabalho. Além disso, também trabalham para garantir que diversos talentos irão chegar à companhia, e que serão entregues da melhor forma possível. Os grupos são: Open & Out focado em LGBTQIA, SoulAFRO focado na inclusão étnico-racial, ADA — Alliance for Diverse Abilities que possui três pilares de atuação: PCD, Saúde Mental e Espectro Autista, WLI — Liderança e Inclusão Feminina que visa promover um ambiente inclusivo que defende o avanço das mulheres, alcançando a igualdade de gênero, Gerar agora que permite

desenvolver a carreira a próxima geração para serem os futuros Líderes da J&J e A.S.I.A que o intuito de fortalecer a inclusão de talentos Asiáticos na J&J, disseminar as culturas entre os nossos funcionários e proporcionar oportunidades de desenvolvimento e crescimento para membros e aliados. (Johnson & Johnson, 2022).



Imagem 8, Fonte: Johnson & Johnson (2022)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo mostrar o que é diversidade e inclusão nas empresas, com o intuito de apresentar para as organizações e sociedade porquê ter a implantação de D&I dentro das empresas como estratégia competitiva. As organizações vivem em constantes evoluções e crescimento, as quais desejam

continuar no mercado e continuarem sendo bem sucedidas, precisam ter uma estratégia como a de diversidade e inclusão, pois uma empresa na qual é diversa e inclusiva, se torna mais competitiva no mercado de trabalho.

O artigo teve como foco apresentar os grupos de minorias impostas pela sociedade e corporações, sendo, negros, pcds, mulheres e pessoas que se consideram da comunidade Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, +, (LGBTQUIA+) com o objetivo de mostrar o quanto eles agregam o valor e a cultura nas organizações.

Foi apresentado dados de mercado e foi possível observar como o mercado está recebendo as pessoas que fazem parte dos grupos e se estão sendo incluídos nas empresas. Apesar da diversidade e inclusão ser um tema que está cada vez mais avançando no mercado de trabalho, ainda são poucas as empresas que olham para este tema e que realmente incluem, pois ainda há muito preconceito

Entretanto, dentre dados e temas, também mostramos os benefícios da diversidade e inclusão dentro do ambiente corporativo, mostrando os resultados de quanto esses grupos podem agregar dentro das organizações, e como as empresas podem ser um ambiente mais diversos dentro do mercado de trabalho. Pode-se observar também, as empresas que já estão em andamento com a diversidade e inclusão e como elas trabalham para que isso aconteça.

Dentro da sociedade brasileira ainda existem barreiras para a diversidade e inclusão nas empresas, e também diferentes culturas dentro das organizações, com isso, cada empresa deve decidir sua própria forma de trabalhar, traçando rotas por si só, diante de um estudo sobre a diversidade e a inclusão na organização. Ao incluir D&I na empresa, ela está assumindo uma grande responsabilidade social, na qual envolve o contexto histórico, social e econômico do país, a mesma também auxilia no fortalecimento da empresa.

REFERÊNCIAS

AMCHAM, 2022. COMO PROMOVER A DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS. <<https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/como-promover-a-diversidade-e-inclusao-nas-empresas#:~:text=1%2D%20COME%C3%87AR%20PELA%20ALTA%20LIDERAN%C3%87A,se%20engajarem%20com%20o%20tema.>> Acesso em 19 março de 2022.

BORGER, Fernanda Gabriela. (2001) - Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese (Doutorado em Administração) – USP. São Paulo

BUCK, Naiana. A importância da diversidade na cultura organizacional. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. 2019. Disponível em:<<https://revistapegn.globo.com/Opinio-Empreendedora/noticia/2019/07/importancia-da-diversidade-na-cultura-organizacional.html>>. Acesso em 04 de abril de 2022.

CAMARGO, Orson. "A mulher e o mercado de trabalho"; Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm>> Acesso em 12 de março de 2022.

CATHO, 2021. Comunidade LGBTQIA+ no mercado de trabalho e seus desafios. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/lgbt/comunidade-lgbtqia-no-mercado-de-trabalho-e-seus-desafios/>> Acesso em 08 de Abr. de 2022.

CESÁRIO, Bianca Instituto Ethos. 2016. Diferença entre negros e não-negros no mercado de trabalho persiste. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/diferenca-entre-negros-e-nao-negros-no-mercado-de-trabalho-persiste/>> Acesso em: 17 março de 2022.

CHIAVENATO, I Idalberto. Recursos Humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLOSS, Daniéli. Diversidade nas Organizações: problema ou solução? 2017. Disponível em:<<https://endomarketing.tv/diversidade-nas-rganizacoes/#.XXju4ChKjIU>> Acesso em 02 de maio de 2022.

COLAB, 2020. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Disponível em: <<https://www.colab.re/conteudo/pcd-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 09 de março de 2022.

COSTA, Talita; 2021. Qual é o papel do RH na diversidade, inclusão e equidade de grupos sociais minoritários?. Disponível em: <<https://niduu.com/blog/Papel-do-RH-na-diversidade-empresa>> Acesso em: 23 de março de 2022.

FLORENCE, Mulher no mercado de trabalho: avanços e desafios Disponível em: <<https://www.florence.edu.br/blog/mulher-no-mercado-de-trabalho/>> Acesso em: 04 de abril de 2022.

GIFE. 2021. Como mudar o cenário de desigualdade racial no mercado de trabalho. Disponível em: <<https://gife.org.br/como-mudar-cenario-de-desigualdade-racial-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 23 de março de 2022.

GIFE. 2022. Diversidade e inclusão: pautas sociais estão cada vez mais próximas de empresas. Disponível em: <<https://gife.org.br/diversidade-e-inclusao-pautas-sociais-estao-cada-vez-mais-proximas-de-empresas/>>. Acesso em: 02 de maio de 2022.

Imagem 1. Fonte: Autor, 2022.

Imagem 2, Fonte: Ministério do Trabalho (2019) Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/02/contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-apos-fiscalizacao-do-trabalho#:~:text=O%20espa%C3%A7o%20da%20pessoa%20com,de%20apenas%20116%20mil%20pessoas>>

Imagem 3, Fonte: IBGE (2019) Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf>

Imagem 4, Fonte: Pravalier (2020), Disponível em: <<https://www.pravalier.com.br/wp-content/uploads/2020/11/mulheres-no-mercado-de-trabalho-carreiras-e-desafios-mobile.png>>

Imagem 5. Fonte: Fiocruz, 2022 Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/mulheres-no-mercado-de-trabalho-avancos-e-desafios>>

Imagem 6, Fonte: Colletivo, (2022). Disponível em: <<https://coletivo1.teachable.com/>>

Imagem 7, Fonte: Linkedin (2022). Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/johnson-controls-hitachi-brasil/mycompany/>>

Imagem 8, Fonte: Johnson & Johnson (2022). Disponível em: <<http://estagiojjbrasil.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Grupos-de-Afinidade-JJ.pdf>>

JOHNSON & JOHNSON, 2022 Disponível em: <<http://estagiojjbrasil.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Grupos-de-Afinidade-JJ.pdf>> Acesso em: 30 de abril de 2022.

Leis Ordinárias. 1991. Portal da Legislação. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/leis-ordinarias/1991>>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

LEGISWEB, 2019. Contratação de pessoas com deficiência bate recorde após fiscalização do Trabalho; Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/noticia/?id=21755>> Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

LIMA, Everton; Mulheres no mercado de trabalho: avanços e desafios. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/mulheres-no-mercado-de-trabalho-avancos-e-desafios>> Acesso em: 04 de abril de 2022.

LOPES, Naiara Maria Guimarães, KAULFUSS, Marco Aurélio, CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS, 2019. Disponível em: <http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/2jJ365uX492QwHk_2020-8-20-17-9-49.pd> Acesso em: 19 de abril de 2022.

MACCALI, Naiana et al. As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: A Inclusão de Deficientes Intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online), v. 16, p. 157-187, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167869712015000200157&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 18 de abril de 2022.

MENDONÇA, Ana. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. 2020. Disponível em: <<https://www.colab.re/conteudo/pcd-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2022.

Ministério da Economia. Contratação de pessoas com deficiência bate recorde após fiscalização do Trabalho. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/02/contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-apos-fiscalizacao-do-trabalho#:~:text=O%20espa%C3%A7o%20da%20pessoa%20com,de%20apenas%2016%20mil%20pessoas>> Acesso em: 25 de fevereiro de 2022.

Ministério do Trabalho e Previdência. Pessoas com deficiência física ocupam a maioria das vagas destinadas a PcDs. 2017. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/noticias-e-conteudo/repositorio-de-noticias-trabalho/trabalho/ultimas-noticias/pessoas-com-deficiencia-fisica-ocupam-a-maioria-das-vagas-destinadas-a-pcds>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2022.

NETO, Samuel Ribeiro dos Santos. Jornal da Unicamp; 2020; A difícil inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Disponível em: <<https://www.unicamp.br/unicamp/index.php/ju/noticias/2020/09/23/dificil-insercao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 14 de abril de 2022.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf> 2004. Acesso em: 13 de abril de 2022.

RAHIM, A; OLUWAFEMI, A; AFOLABI, A. Homogeneidade e Heterogeneidade da Força de Trabalho: alavancagem sobre a gestão da diversidade para construir um local de trabalho inclusivo. Científico Papéis da Silésia Universidade de Tecnologia. Organização e Gestão , [SI], n. 100, pág. 409-426, 2017.

RAMACCIOTTI, Barbara Lucchesi; CALGARO, Gerson Amauri. Construção do conceito de minorias e o debate teórico no campo do Direito. 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/seq/a/BLwwNgTCLH78vk7HHvhxzs/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 02 de maio de 2022.

RÊ, Eduardo de; SIQUEIRA, Isabela Campos Vidigal Takahashi de; ROMUALDO, Julia Reis; VALENTIM, João Pedro de Faria; PAES, Leonardo Gabriel Reyes Alves da; 2021. Discriminação racial no mercado de trabalho. Disponível em <<https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/discriminacao-racial-no-mercado-de-trabalho/>> Acesso em: 22 de fevereiro de 2022.

REGINA, A. et al. Guia de Profissionais That Atuam/ DI nclusão de Pessoas com Deciência(PcDs). Rede Empresarial de Inclusão Social. 2015. 32pág. Disponível em: <http://www.redeempresarialdeinclusao.com.br/index.php/component/k2/item/download/87_e70d3c9c0ca058395158156c462726e9>.> Acesso em: 17 de abril de 2022.

ROMANO, Rejane. Instituto Ethos. 2018. Há discriminação racial no mercado de trabalho?. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/ha-discriminacao-racial-no-mercado-de-trabalho/>> Acesso em: 01 de março de 2022.

SANTOS, Jean; SANTANA, Aline; ARRUDA, Geyza. 2017. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: INCLUSÃO SOCIAL OU ESTRATÉGIA COMPETITIVA? ?. Disponível em: <psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf> Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

SCHWARZ,UMA; HARBER, J. Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência . São Paulo: i.Social, 2009. 270p. Disponível em: <https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf.sci_arttext&pid=S1415-65552014000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 17 de abril de 2022.

SILVA, Juliana Tavares; RODRIGUES, Ivete; FERREIRA, Gleriani Torres Carbone; QUEIROZ, Maurício Jucá de. 2020. PILARES DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM UMA MULTINACIONAL Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/338348447_Pilares_da_diversidade_e_inclusao_em_uma_multinacional>. Acesso em: 16 de março de 2022.

UNITED, Airlines; Diversidade, equidade e inclusão. Disponível em:<<https://www.united.com/ual/pt/pt/fly/company/global-citizenship/diversity.html>> Acesso em: 13 de abril de 2022.

VIEIRA, Hector Luís Cordeiro. Direitos humanos, racismo e cotas raciais – A construção de uma democracia antirracista com base em reconhecimento e consideração. Persen, nº 17, ano 12, 20.

GESTÃO DE ESTOQUES: SUA IMPORTÂNCIA NA LOGÍSTICA INTERNA PARA GESTÃO INDUSTRIAL.

Santos, Matheus Fernandes de Meneses

Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes

Machado, Victor de Andrade

RESUMO

Este trabalho trata da armazenagem, em que é esperado uma excelência na organização quanto à disposição das mercadorias em armazenamento e a garantia da distribuição para a linha de produção, no momento certo e quantidade solicitada. Abordar a armazenagem na Indústria é essencial para organização e confiabilidade produtiva e para o processo funcionar são elaborados treinamentos para seus funcionários, busca constante na melhoria de seus inventários de estoque, pela grande rede de produtos e processos para que o material chegue até a produção. Um controle de inventário é realizado com a finalidade de uma melhor acuracidade em estoque, por meio de uso de radiofrequência e movimentação por empilhadeira. O objetivo foi compreender as boas práticas do processo de armazenagem de matéria-prima, embalagens e insumos usados no sistema produtivo. Trata-se de revisão da literatura, em que a fonte de pesquisa envolveu artigos publicados nos últimos anos. Com base na revisão conclui-se que o engenheiro de produção atuando na logística pode contribuir com a produtividade da empresa ao dominar conhecimento e prática de armazenagem no âmbito do da logística interna.

Palavras-Chave: Armazenagem, transporte interno, Empilhadeira. Produtividade.

INTRODUÇÃO

O mercado ao decorrer dos anos vem se tornando cada vez mais crescente, pela globalização e evolução das tecnologias e atualmente as organizações tentam realizar todos seus trabalhos com um maior cuidado, eficiência, rapidez e segurança, para assim se conquistar melhor qualidade e grande confiança em relação aos seus clientes, entregando quantidade certa, no momento certo e com a qualidade exigida.

A armazenagem posiciona-se em organizar, melhorar e aperfeiçoar mais o desempenho de movimentação de materiais tanto em expedição até uso interno nas organizações, com máquinas de pequeno e grande porte para suas atividades em geral. Os procedimentos de armazenagem são sempre em foco no momento da execução diária das atividades de uma companhia, se preocupando desde seu estoque real até a entrega e satisfação de seu cliente.

Dentro de um armazém, deve-se mensurar sua eficiência que será ligada às seguintes condições: diminuir distâncias do percurso da pela carga no seu interior e diminuir o aumento de idas e voltas; aumento do tamanho médio nas unidades; melhor utilização da sua capacidade em volume. Um almoxarifado é funcional quando: recebe para o armazenamento e proteção dos materiais adquiridos; A entrega dos produtos é feita somente com autorização prévia; os registros são atualizados constantemente.

O trabalho tendo em vista que se justifica na medida em que a armazenagem na Indústria é essencial para organização e confiabilidade produtiva e para o processo funcionar são elaborados treinamentos para seus funcionários, buscando constantemente a melhoria de seus inventários de estoque, pela grande rede de produtos e processos para que o material chegue até a produção. Fazer um controle de inventário é necessário para atingir uma melhor acuracidade em estoque.

Em armazenagem é esperado uma excelência na organização quanto à disposição das mercadorias em armazenamento e a garantia da distribuição para a linha de produção, no momento certo e quantidade solicitada.

Mediante a isso se levantou a seguinte questão: Como se pode ter uma

228

Artigo: GESTÃO DE ESTOQUES: SUA IMPORTÂNCIA NA LOGÍSTICA INTERNA PARA GESTÃO INDUSTRIAL

Autor: Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade
Págs. 227 - 248

excelência no armazenamento industrial, para garantir produtividade?

O objetivo geral foi compreender, através de apontamentos teóricos, boas práticas do processo de armazenagem de insumos, embalagens e insumos usados no sistema produtivo. Os objetivos específicos foram: conceituar a logística industrial para a gestão da produção; definir os principais termos de armazenagem segundo a literatura; abordar sobre a movimentação interna de materiais, usando em processo de movimentação as empilhadeiras por meio de radiofrequência, para controle no tempo certo e acuracidade de estoques, para não faltar e nem excesso.

Este trabalho utilizou o método de levantamento bibliográfico, por meio da revisão da literatura, em que a fonte de pesquisa envolveu livros e artigos publicados nos últimos 10 anos, com intuito de levantar os principais tópicos defendidos pelos autores sobre o tema armazenagem: sua importância na logística interna para gestão industrial.

MÉTODO

O trabalho teve como modelo metodológico uma pesquisa bibliográfica em que se buscou compreensão sobre o tema e a possibilidade de atingir o objetivo

EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA INDUSTRIAL E A CADEIA DE SUPRIMENTOS

De forma simples, logística é o setor responsável pela administração, execução, coordenação e busca de recursos e informações de todas as tarefas da empresa. Planeja a distribuição de produtos, matérias-primas e outros materiais, responsável pela gestão de transporte e estocagem de mercadorias. Para Ballou (2013), a logística é uma área que controla os fluxos de informações e dos produtos e serviços de uma empresa. Sua função é integrar diferentes áreas de modo a que o produto chegue certo, no local certo, no tempo certo e com um custo menor possível. Bowersox, Closs e Cooper (2017) afirmam que a gestão de logística integrada pode

229

Artigo: GESTÃO DE ESTOQUES: SUA IMPORTÂNCIA NA LOGÍSTICA INTERNA PARA GESTÃO INDUSTRIAL

Autor: Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade
Págs. 227 - 248

ser dividida em: Atividades primárias são aquelas relacionadas diretamente à criação física do produto até a entrega ao consumidor final, incluindo serviços de pós-venda. Exemplos: inventário, processamento de pedidos, transporte e etc. Atividades secundárias ou apoio são aquelas que abrangem desde os insumos até a infraestrutura. Exemplos: manuseio, embalagem, armazenagem, dentre outras.

Os setores de compra, produção e distribuição de uma companhia caracterizam a sua gestão de suprimento interno e interligam os clientes aos fornecedores, causando a qualidade necessária para produtos e serviços, ou seja, tem-se três pontos distintos, estoque de matérias-primas, inventário de produtos em processo e mercadorias acabadas do ponto de origem ao ponto de consumo. Portanto, o gerenciamento da gestão de comando da empresa integra o gerenciamento do fornecimento e da demanda na empresa e através das empresas (fornecedores e clientes) (NOVAES, 2015).

Portanto, numa empresa, uma gestão de suprimentos é bastante eficiente, na medida em que suporta um gerenciamento de relação com os fornecedores, um gerenciamento de cadeia de suprimento interna e um gerenciamento da relação com os clientes (NOVAES, 2015). Uma gestão de suprimentos é a combinação da arte e da ciência em direção à melhoria da maneira pela qual uma empresa encontra as matérias-primas que necessita para fazer um produto ou executar serviço e entregá-lo ao consumidor (NOVAES, 2015).

Conforme Bowersox, Closs e Cooper (2017), o conceito de gestão de suprimentos se baseia em dois princípios básicos. O primeiro é que praticamente todo produto que chega a um usuário final representa o esforço acumulado de múltiplas organizações e a coletividade dessas organizações é referida como a cadeia de suprimentos. O segundo princípio é que enquanto as gestão de suprimentos tenham existido sempre, a maioria das organizações presta mais atenção para o que acontece internamente.

As organizações que realizam a gestão de suprimentos estão unidas por um fluxo físico e um fluxo de informação, o primeiro envolvendo a transformação, movimentação, armazenamento de mercadorias e materiais. São a parte mais visível da cadeia de suprimentos, mas tão importante quanto os fluxos físicos, são os fluxos

de informação, que permitem que os vários parceiros da cadeia de suprimentos coordenam seus planos de longo prazo, para controlar o fluxo diário de mercadorias e materiais, localizados ao longo da cadeia (BALLOU, 2013).

Segundo Guarnieri et al. (2012), o volume de estoques é um elemento relevante na cadeia de suprimentos, de modo que o *Warehouse Management System* (WMS) ou sistema de gerenciamento de armazéns se torna um conteúdo importante no presente trabalho.

Novaes (2015) afirma que a evolução do WMS é similar ao de muitas soluções de Tecnologia de Informática – TI. Inicialmente, um sistema para controle de movimentação e

armazenagem num armazém, e mais recentemente, incluindo pequenas produções, gerenciamento de transporte, gerenciamento de pedidos e sistemas de contabilidade.

Segundo Guarnieri et al. (2012), embora o WMS continue ganhando funções, a função essencial é a de controlar o movimento e a armazenagem de materiais. As chaves do WSM são, portanto: pegar, pôr e repor. Cabe ressaltar que a instalação e o processo com o WMS podem variar, de modo significativo de um *software* para outro.

Entretanto, a lógica básica será o uso de combinação de item, localização, quantidade, unidade de medida e informação de pedido, para que se possa determinar onde estocar, onde pegar, em qual sequência desempenhar tais operações (FERREIRA; PADULA, 2014).

Ferreira e Pádula (2014) argumentam que no conceito de cadeia de suprimento entende-se o conceito como a adoção de uma estratégia de trabalho conjunto entre os participantes de uma cadeia, incluindo planejamento, gerenciamento e monitoramento de informações.

Novaes (2015) afirma que o cliente inicia a cadeia de eventos logísticos quando decide adquirir um produto que é oferecido à venda por uma empresa. Ele contata o departamento de vendas da empresa, que emite pedido para uma quantidade específica para ser entregue numa data específica. Se o produto deve ser manufaturado, o pedido inclui uma exigência que necessita ser atendida pelas

instalações de produção.

Pires (2012) defende que a exigência disparada pelo pedido do cliente se combina com outros pedidos, o planejamento cria um plano de produção para atender o cliente e para produzir a mercadoria a empresa tem que adquirir matérias-primas necessárias. O Compras recebe uma lista de matérias-primas e serviços exigidos pela produção para completar o pedido do cliente. Fornecedores selecionados entregam as matérias-primas necessárias no local e data especificados.

As matérias-primas são recebidas, controladas e armazenadas. O fornecedor envia uma fatura para a empresa com os itens entregues. As matérias-primas ficam estocadas até que a produção as solicite. Com base no plano de fabricação, as matérias-primas são deslocadas do estoque para a área de produção e os produtos acabados pedidos pelo cliente são manufaturados usando as matérias-primas adquiridas do fornecedor. Depois de fabricados, os itens sofrem controle e são estocados até que haja a entrega ao cliente (PIRES, 2012).

Para assegurar que a cadeia de suprimentos está operando de modo eficiente e gerando alto nível de satisfação no cliente e com custos competitivos, a empresa tem que adotar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, associado à tecnologia. Existem três níveis no *Supply Chain Management* (SCM), envolvendo diferentes setores da empresa, os quais são denominados estratégico, tático e operacional (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

No nível estratégico, o gerenciamento da empresa direciona-se para grandes decisões estratégicas, relacionadas com a empresa toda, como tamanho, localização da planta, parceria com fornecedores, produtos manufaturados e mercados a serem explorados (PIRES, 2012).

As decisões no nível tático são focadas na adoção de medidas que produzem custo- benefício, ou seja, melhores práticas possíveis, estratégias de compras com fornecedores qualificados, parcerias com companhias logísticas para desenvolverem estratégias competitivas de transporte e armazenamento, com ênfase na redução de custo de estoques (BALLOU, 2013).

SCM se articula com logística, que tem como objetivo central atingir um nível de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. Giacobbo, Estrada e Ceretta (2011) descrevem que o serviço ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa na busca da satisfação dos clientes proporcionando, ao mesmo tempo, uma percepção de que a empresa pode ser um ótimo parceiro comercial. Neste sentido, busca-se oferecer capacidades logísticas alternativas com ênfase na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e no compromisso de alcançar um nível de desempenho que implique um serviço perfeito.

Para Ballou (2013), são objetivos do SCM, dentre outros, incluem: reduzir tempos dos ciclos (entrada de pedidos, planejamento da produção, aquisição, produção, distribuição, financeiro); assegurar datas de entrega (técnicas de estoques, planejamento, compras, produção, qualidade, logística); reduzir custos e aumentar lucros (análise, padronização, racionalização, melhorias); reduzir estoques e lotes (produção enxuta e estoque de segurança), fortalecer parcerias com fornecedores e clientes (parceria, compartilhamento, ética, estabilidade).

Ferreira e Pádula (2014) afirmam que o resultado esperado é o de uma cadeia mais competitiva, por meio da redução de estoques intermediários e dos custos totais, além de um movimento mais rápido das operações, informações e estoques. A otimização dos resultados de uma cadeia organizada nestes moldes, também ocorre pela redução de riscos e eliminação de perdas. Isto é garantido mediante esforços coordenados dos agentes, que garantem para toda a cadeia a sua participação no mercado, a partir da competitividade do produto final.

O ponto chave da capacidade da empresa é fazer com que o sistema de informação integre toda a cadeia logística, em tempo real, o que fica dependente da competência dos instrumentos utilizados e das pessoas, que são escolhidas pela competência em conhecimentos, habilidades e experiências adquiridas na área (PIRES, 2012).

A identificação de problemas de estoque descontrolado leva a processos de melhoria na organização, pois expande negativamente o negócio e, portanto, cria uma ferramenta para evitar o fornecimento de mais componentes do que o estritamente necessário ? Estoque Enxuto ? e o levantamento atual dos componentes do estoque

e organização e controle das entradas e saídas de materiais do estoque. Neste aspecto, uma das vantagens do SCM é justamente garantir gestão eficiente de estoques (VIANA, 2016).

Viana (2016), considerando a implantação do SCM, defende algumas vantagens para o setor de compras, dentre elas: otimizar a relação preço x qualidade, tendo em conta as ótimas condições de pagamento, buscar fornecedores que garantam fluxo contínuo de suprimento, com um investimento mínimo por parte do comprador, selecionar, desenvolver e qualificar fornecedores, criar sistemática para processamento das compras (negociação, parcerias, necessidades, entrega, armazenamento).

Uma gestão de armazém excelente divide o que são os itens de produtos acabados os quais devem ser programados através da previsão da demanda conforme o consumo do mercado, e os componentes que serão definidos qual quantidade necessária para produzir um determinado produto acabado (GUARNIERI et al., 2012).

Segundo Pires (2012), uma gestão de armazém eficiente busca uma produção precisamente conforme sua demanda, determinando que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata, e deve ser aplicado em organização que deseja reduzir estoques e custos decorrentes.

Em organizações onde existe uma gestão de armazém excelente, o estoque de matéria- prima é o mínimo para poucas horas de produção, pois o conceito deve estar aplicado em produção conforme a demanda, onde primeiro se vende o produto acabado e depois se compra a matéria prima. Para continuar nesta linha de raciocínio é necessário que todos os fornecedores sejam treinados e capacitados para que possam (GUARNIERI et al., 2012).

Também conhecida como logística de produção, a logística industrial refere-se à aplicação de métodos logísticos tradicionais com o objetivo de otimizar os fluxos de produção. Do ponto de vista da empresa, a logística industrial consiste em terceirizar suas atividades logísticas para garantir uma melhor organização de sua cadeia de suprimentos (PIRES, 2012).

As decisões em nível operacional acontecem no dia a dia do negócio e afetam

como o produto se movimenta ao longo da cadeia de suprimentos e envolvem mudanças de programação, acordos com fornecedores, fazer pedidos, estocar produtos, e uma infinidade de atividades, que buscam manter a qualidade do sistema de armazenamento.

ARMAZENAGEM E ESTOQUE ENXUTO

Segundo Pires (2012), as áreas de compras, materiais e armazenagem agora funcionam ligados à Internet. A rápida expansão do comércio entre empresas via Internet está mudando por completo os tradicionais setores de compras. A falta de articulação com um grande fluxo de dados sistematizados e que fazem parte do sistema de informação da empresa, certamente, causa problemas de gestão de negócios, daí a necessidade de agir sempre suportado por informações estratégicas e que aumentam as chances das tomadas de decisão serem mais coerentes, por meio da utilização intensiva da tecnologia da informação.

A princípio, parece claro que a logística agrega valor para uma cadeia de suprimentos? ao “satisfazer entregas, expectativas de disponibilidade, bem como necessidades de clientes”?(BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017, p. 71).

Para Pires (2012), as 100 maiores corporações mundiais atuam pelo menos com um quinto de suas compras bilionárias de suprimentos na *Web*, e no Brasil, dirigentes de grandes corporações não só manifestam o desejo de acompanhar de perto a tendência, como querem ir além. Alguns estimam que poderão fazer até 80% das compras virtualmente.

Os leilões virtuais já são utilizados no "*global sourcing*" ou fontes globais. Empresas como Editora Abril, Ambev e Itaú colocam em prática estratégias para ampliar as transações virtuais como meio de facilitar o relacionamento com fornecedores (VIANA, 2016).

A eliminação de intermediários e o estímulo à terceirização, do almoxarifado ao transporte, liberaram os executivos para conhecerem melhor seu cliente e fortalecerem a marca e a maior vantagem do *business to business*, isto é, compra e venda eletrônica, está na maior transparência. No *e-procurement*, todos interessados

estão na mesma tela e a proporção de profissionais em planejamento e estratégia sobre o operacional poderá se inverter da média de 30% sobre 70% (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2017), o programa de gestão integrada, conhecido como Enterprise Resource Planning (ERP) é, atualmente é um processo que busca integrar os departamentos e funções de uma empresa em um único sistema informatizado capaz de atender às necessidades específicas de cada departamento. Ou seja, o ERP possibilita a fusão de pessoas, hardware e software em produção eficiente, além de sistemas de atendimento e entrega que agregam valor à empresa.

O MRP é um escalonador para processos de produção em diferentes níveis de produção. Planejamento de Requisitos de Materiais.

O MRP, como o nome sugere, concede informações que descrevem as necessidades de produção dos diversos produtos esgotados do sistema, assim como a estrutura do sistema de produção, bem como o estoque físico de cada operação e o tamanho do lote de cada operação. MRP determina planos para operações e aquisição de matéria-prima (NOVAES, 2015).

Segundo Viana (2016) declara o Vendor Managed Inventory, conhecido como (VMI), que apresenta um sistema no qual os fornecedores são responsáveis por gerenciar os níveis de estoque de seus produtos nos clientes. Para que ocorra, os fornecedores devem poder acessar os dados da força de vendas dos clientes e identificar o estoque para tomar decisões de reabastecimento. Na verdade, conforme Viana (2016), o VMI deve integrar-se na cadeia de suprimentos e, assim, poder colaborar, de forma eficaz, por meio da partilha de dados ? ligando cliente e fornecedor?, tendendo a reduzir o nível de estoque e, conseqüentemente, redução de custos.

Por outro lado, cabe ressaltar, com base em Pires (2012), que a tomada de decisão sobre o nível de estoque mais adequado para cada produto deve respeitar limites pré-estabelecidos, além de atender às políticas de estoque apropriadas para se manter níveis desejados.

A logística bem sucedida trata-se através de um processo sistêmico, dando valor ao seu produto e reduzindo ao menor possível o seu custo. Com isso, os níveis

de desempenho da empresa podem alavancar constantemente em números consideráveis. Portanto, se há uma cadeia de suprimentos de boas atividades, dinamismo dentro de um sistema organizacional, as margens de rentabilidade só tendem a subir, em um sistema ganha-ganha. (NOVAES, 2015).

Em termos gerais, o *Warehouse Management System* (WMS) é um aplicação de software que suporta as operações cotidianas num armazém. Em português, WMS pode ser traduzido como Sistema de Gerenciamento de Armazéns ou Gerenciamento de depósitos e armazéns (ARNOLD, 2012).

Conforme Viana (2013), gestão de estoques lean sempre está articulada com manuseio e controle, considerando as mercadorias e é muito relevante na questão de logística, já que envolve custos, espaço, equipamentos de meios de movimentação, organização, riscos, pessoas especializadas, arranjo físico, *layout*, estruturas de armazenagem, entre outros.

Conforme Martins e Laugeni (2011), um item importante da política de gestão de estoque lean deve ser a definição do ponto de pedido, que se baseia no estoque de segurança e o desvio padrão tem base em atendimento de 98% dos pedidos, por exemplo, o que implica um ótimo nível de serviço ao menor custo total de operação. Para Martins e Laugeni (2011), o ponto de pedido tem como base a quantidade disponível, o recebimento do pedido de compra, o tempo necessário para que o produto seja comprado e chegue na empresa, bem como a demanda planejada e real.

Para Slack, Chambers e Johnston (2012), no planejamento de estoque lean, o gestor se envolve com três tomadas de decisão: quanto pedir (volume de ressuprimento), quando pedir (momento do ressuprimento) e como controlar estoques (procedimentos e rotinas). Estes elementos estão na política de estoques.

O giro dos estoques tem a ver com a quantidade de vezes, num período determinado, que o estoque que a empresa mantém é vendido. O giro de estoque é um indicador bastante relevante da eficiência da organização, independente do segmento de atuação (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2012).

Se eficiente e rápido o giro de estoque, o valor investido trará mais lucratividade. Em outras palavras, giro estoque é um indicador financeiro relacionado

ao quanto de dinheiro investido em produtos é recuperado através das vendas. Assim, se detecta baixo giro do capital investido em estoque, necessita-se buscar alternativas que garantam retorno mais rápido (NOVAES, 2015).

Segundo Moura (2011), Devido a fatores como lead times de fornecedores e necessidades urgentes de atendimento ao cliente, alguns componentes devem ter um estoque mínimo, estoque de segurança. Além disso, a empresa tende a evitar correr o risco em um prazo de entrega com o cliente que precisa ser prorrogado ou mesmo não pode ser cumprido por falta de materiais ou prazos de entrega por parte do fornecedor, resultando em prejuízos tanto para o cliente quanto para a empresa.

Neste sentido, uma das mudanças que faz parte do projeto de mudança a ser implementado é a concepção de estoque de segurança, em média + 10% do consumo médio de produção.

Após dar baixa no estoque, é realizado então o lançamento no qual o objetivo é alimentar programas de controle em tempo real para tomadas de decisões importantes sobre administração de materiais. Com a chegada da tecnologia da informação, garante a rapidez e precisão de organização, planejamento e controle. Havendo uma parceria entre clientes e fornecedores em que todos ganham. É importante notar que nem todos os produtos terão um estoque de segurança de 10%, portanto será criado um sistema específico para garantir que determinados componentes devem ter um estoque mínimo, ou um estoque de segurança calculado por controle estatístico (média, desvio padrão e tendência), devido a fatores-chave como: prazos de entrega imediatos e necessidades de atendimento urgentes (VIANA, 2016).

Segundo Moura (2011), é necessário realizar uma investigação das matérias-primas requeridas no estoque, e então, geralmente, transferir a responsabilidade e distribuição do estoque desses componentes para um controle informatizado com programa próprio, o que permitirá à organização interagir com seus fornecedores e com o consumo interno. em tempo real, bem como através de informações de clientes.

A maioria dos sistemas avançados de planejamento de cálculo de requisitos de inventário líquido e o inventário de contabilidade usado como base para estes cálculos têm um erro a mais, às exigências de inventário líquidos gerados não refletirão as

necessidades de estoque verdadeiros (VIANA, 2016).

O erro de inventário deve ser tido em conta no cálculo do estoque de segurança para proteger a variância dos níveis de serviço no inventário, devido à precisão de contagem de inventário. Programas de melhoria contínua assertivas devem ser usados para apoiar uma melhor acuracidade do estoque (MOURA, 2011).

SAP significa: Systemanalyse and Programmentwicklung – Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados. O sistema da SAP denominado R/3 é um aplicativo para negócios funcionais, elaborado com uma estrutura em módulos que se integra de forma completa o que faz do R/3 um sistema flexível e altamente expansível (ARNOLD, 2012).

Para Arnold (2012), o R/3 conta com ferramentas de desenvolvimento e oferece capacidade para causar integração com diversos sistemas externos. O sistema utiliza ferramenta de TI denominada Business Engineering (BE), que se caracteriza como um ambiente para se trabalhar online, o que possibilita haver uma implantação muito rápida, o que otimiza o uso dos recursos da organização.

Pires (2012) argumenta que a centralização das áreas de Tecnologias de Informação (TI) acontece por meio da implantação do SAP, que pode liberar ou restringir o acesso de cada empregado às funções do sistema e dados contidos. Assim, para que haja a descentralização, poderia se usar o mesmo hardware e software instalados, porém, haveria centralização em termos de disponibilização de dados de acordo com o poder de tomada de decisão do usuário.

Na prática, o interno da organização disponibilizará informações gerais para todos os funcionários simultaneamente, havendo assim, um controle de acesso ao banco de dados estratégicos, definindo uma dispersão de autoridade da instituição. (PIRES, 2012).

O SAP vai poder processar os dados no modo denominado controladoria, que terá alimentação de informação sobre custo indireto. Parte dos custos indiretos da empresa é alocada a cada um dos projetos da empresa. Os custos indiretos sempre são classificados como: despesas gerais do projeto (local); e despesas gerais (sede) (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

O gerenciamento de estoque enxuto é a abordagem calculada para aumentar

o valor do estoque de uma empresa, identificando e eliminando os desperdícios deixados pela fabricação. Se faz isso analisando e otimizando o esforço necessário para produzir um produto por meio da melhoria contínua de sua linha de produção (ARNOLD, 2012).

Gestão enxuta de armazém é o processo de desenvolvimento das operações de warehouse para a redução dos consumos de recursos ao mínimo, sem sacrificar a produtividade. Deste modo, o gerenciamento de armazém enxuto visa garantir que sua equipe nunca use mais recursos do que o necessário ao concluir uma tarefa específica (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Portanto, se houver quaisquer descumprimento da empresa com o prazo por falta de produto, a organização pode prejudicar sua imagem diante ao mercado e, para conseguir recuperar os danos, os custos podem ser bem altos. Gerando a necessidade de sempre identificar os princípios de uma boa gestão, conhecer os tipos de planejamentos e sempre discutir se deve manter ou não manter os estoques.

TRANSPORTE INTERNO COM EMPILHADEIRAS E RADIOFREQUÊNCIA

A utilização de empilhadeiras motorizadas em ambientes internos, na indústria, é muito comum e permite movimentos de levantar, armazenar e conduzir cargas pesadas, por uso de paletes. O operador de empilhadeira, normalmente, é acionado por voz, sinal sonoro, sinal visual ou até por meio de sinais de radiofrequência (NOVAES, 2015).

A empilhadeira é um dos elementos logísticos e precisa ser utilizada da melhor forma possível, para que se otimize tempo, espaço e energia. Na verdade, a empilhadeira proporciona a possibilidade de se trabalhar no sistema Just-in-Time, ou seja, ser eficaz? No momento certo, na quantia certa, no local certo, com o mínimo esforço, espaço e tempo. A empilhadeira utiliza energia elétrica, de modo que também auxilia na diminuição de emissão de gases (MOURA, 2011).

Aplicando o sistema wireless em processos de abastecimento de matéria-prima, os materiais em processo e materiais acabados é uma realidade e nessa perspectiva, a radiofrequência se destaca por sua efetividade em sistemas que não

podem estar conectados fisicamente com o sistema de informação. Aliado ao sistema de códigos de barras, a radiofrequência possibilita a eficácia do transporte interno em indústrias de grande porte (PIRES, 2012).

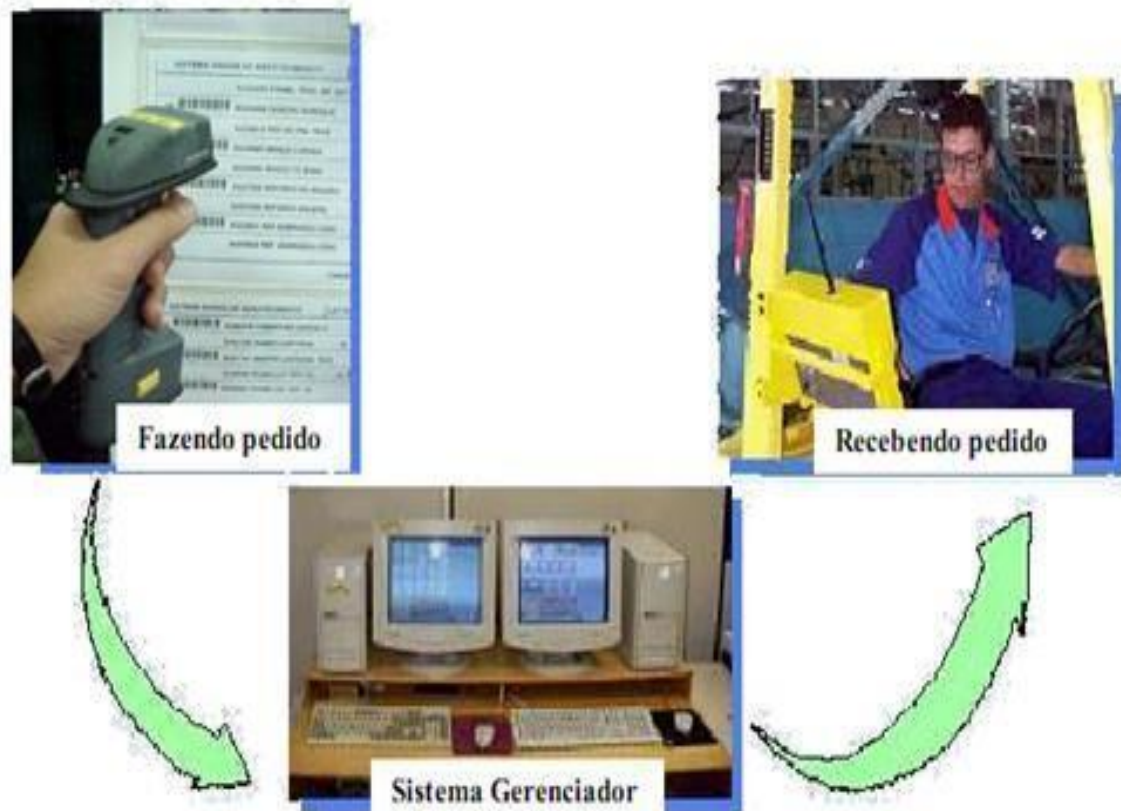
Conforme Arnold (2012, p. 49), o manuseio de empilhadeiras com sistema wireless “se apresenta como uma ferramenta de abastecimento simples em sua concepção, porém, alicerçada na moderna tecnologia de comunicação por radiofrequência [...] de modo a oferecer vantagens e facilidades à logística”. O uso de empilhadeiras sob o comando de solicitações via radiofrequência vai ao encontro com a produção enxuta.

Ballou (2013) defende que são medidas para reduzir ou eliminar a dependência de estoques: racionalização do processo de produção; redução de defeitos de fabricação; manutenção preventiva das máquinas; mudança do layout dos equipamentos; treinamento de trabalhadores multifuncionais; melhoria na relação com fornecedores e, também, otimização do sistema de movimentação de matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados.

Sem a tecnologia de informação se torna impossível um sistema de logística eficaz, já que os dados abastecidos num sistema integrado de informações devem acontecer em tempo real, implicando, assim, automatização das transações, o que se torna eficaz por meio de uso intensivo de código de barras e radiofrequência – sistema que capta e transmite a informação instantaneamente (VIANA, 2016).

O sistema de radiofrequência em empilhadeiras (Figura 1) tem a ver com alimentação de linha, movimentação de produtos em processo e acabados e normalmente relaciona-se com cargas pesadas. É um sistema informatizado – escâner, central, antenas, terminal –, que permite gerenciamento de estoques, eficácia da alimentação, uso otimizado de empilhadeiras, entre outros (BORSOI, 2014).

Figura 1 – Alimentação por radiofrequência



Fonte: Borsoi (2014)

A empilhadeira é um veículo de trabalho projetado para levantar, movimentar e armazenar cargas pesadas, por meio do uso de dois garfos situados na parte frontal e as cargas são normalmente colocadas em paletes adequados aos garfos. O modelo mais usado nas indústrias de autopeças é a do tipo de contrabalanço, incluindo como componentes: corpo, contrapeso, cabina, proteção superior, fonte de energia, cilindros de inclinação, mastro, carro e garfos, peso traseiro e acessórios. (BALLOU, 2013).

Soares (2012) afirma que um sistema bastante usado para solicitar os serviços

242

Artigo: GESTÃO DE ESTOQUES: SUA IMPORTÂNCIA NA LOGÍSTICA INTERNA PARA GESTÃO INDUSTRIAL

Autor: Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade
Págs. 227 - 248

de empilhadeira é o uso de sinal luminoso (Figura 2), em que o operador da máquina ou

equipamento aciona um botão e o quadro iluminado contém uma ficha com indica a parte solicitada. O operador de empilhadeira retira a ficha e vai buscar a peça.

Figura 2 – Acionamento do sinal luminoso



Fonte: Borsoi (2014).

Outro sistema seria o uso de sinal sonoro, em que cada ponto de trabalho possui um alarme que é disparado quando está acabando o estoque de partes. O sinal sonoro pode estar combinado com sinal luminoso. Ao se analisar os tipos apresentados, pode-se defender que haverá problemas de não ressuprimento na

medida em que se depende do operador para identificar a solicitação e em grandes espaços e lugares ruidosos, diminui-se a eficácia dos sistemas (SOARES, 2012).

Martins e laugeni (2011) afirmam que as empilhadeiras usadas para movimentação interna são elétricas e apresentam diversas vantagens, tais como: não emissão de gases, não há necessidade de estocar combustível, o custo da energia é baixo, duram mais, possuem poucas partes móveis, menos manutenção é requerida e, acima de tudo, baixo ruído. Nessa perspectiva, o uso de empilhadeiras elétricas se torna um diferencial em termos de marketing ecológico.

Os sistemas de sinal sonoro e luminoso fazem parte da concepção do Kanban, que é uma ferramenta da qualidade e segundo Pires (2012), faz parte de um sistema de movimentação de

peças que dependem de cartões e caixas ou contêineres para que se pegue peças de uma estação de trabalho para outra na linha de produção.

Na verdade, para Pires (2012), a essência do conceito de Kanban (cartão) é que o fornecedor ou armazém deveria entregar componentes para a linha de produção quando fossem necessários, de modo que não houvesse estoque na área de produção. Assim, os locais de trabalho localizados ao longo das linhas produtivas apenas produzem/entregam componentes desejados quando recebem um cartão e um contêiner vazio, indicando que mais partes serão necessárias na produção.

Conforme Borsoi (2014), os sistemas de Radiofrequência – RF – são usados quando há necessidade de se obter resultados online durante a coleta de dados (leituras). A cada leitura, o sistema pode consultar, tomar decisões e gravar diretamente no banco de dados da empresa. Isso representa um aumento significativo na produtividade.

Seu uso também se justifica quando mais de um operador participa de um mesmo processo, onde um coletor precisa “saber” o que o outro está fazendo. Os tipos de sistemas de rádio variam principalmente de acordo com a frequência utilizada, havendo também outros detalhes como os padrões e normas a serem seguidos (BORSOI, 2014).

Para Soares (2012), o sistema mais atual é o que opera na frequência de

2.4GHz. Suas vantagens são:

- Simplicidade de implementação, ou seja, poucas conexões.
- Arquitetura aberta, pois se trata de um padrão adotado por muitos fabricantes, enquanto que outros sistemas RF são exclusivos de cada um.
- Facilidade de integração com o sistema da empresa, já que os softwares são desenvolvidos com ferramentas simples, utilizando as principais linguagens de programação do mercado. Emulação de Terminal, em que muitos sistemas existentes nas empresas permitem que o coletor simplesmente funcione como um computador (terminal) conectado. Isso quer dizer que não há necessidade de desenvolver um novo software.

Um sistema de RF utiliza terminais de RF sem fio que podem ser montados no veículo e, normalmente, um scanner de código de barras é inserido no terminal. Alternadamente, há a conexão por cabos. Existem sempre uma tela de LCD (saída) e um teclado (entrada) no terminal. A cobertura do sistema RF não é ampla, devendo se limitar a armazém de estoques e espaços internos da empresa (BHUPTANI; MORADPOUR, 2015).

Um sistema de antena – estação base – cobre uma área específica com propagação de ondas RF, num ambiente perfeito, de modo que a área coberta pode chegar a 15.000 m² e num espaço imperfeito, com muitos obstáculos, este valor pode cair expressivamente, inviabilizando o uso. Contudo, a maioria dos sistemas de RF resolve esse problema pela conexão múltipla de estações base juntas para oferecer melhor cobertura e extensão do sistema. Cada estação, hipoteticamente, cobre uma área circular – célula – com sobreposição de células. Usuários móveis, que se movem de uma célula para outra, se desligam de uma estação e se ligam à outra, automaticamente (BHUPTANI; MORADPOUR, 2015).

Para Borsoi (2014), existem variados softwares a serviço dos subsistemas de RF e dependendo do número de terminais sem fios em uso em um dado momento, dezenas de “conversações” podem acontecer entre os terminais de RF e a rede PC. Também, muitos tipos diferentes de transações podem ser executados num dado terminal, por exemplo: dois terminais podem estar direcionando um operador de empilhadeira para pegar produtos do estoque, enquanto outros dois terminais podem

estar permitindo ao pessoal do armazém registrar o movimento de peças de um local de estoque para outro.

É normal permitir que qualquer terminal na rede desempenhe qualquer tipo de transação a fim de desdobrar terminais e pessoas para atividades que demandam sua atenção. Certamente, tal qual terminais de um desktop, os empregados podem restringir a algumas funções por meio de senhas (BORSOI, 2014).

Bhuptani e Moradpour (2015) afirmam que há duas tecnologias básicas usadas para comunicação de dados em RF: banda curta e espectro de propagação, sendo o primeiro o mais antigo, oferece alta cobertura comparativamente com taxas de comunicação de dados baixas. O segundo, mais comumente usado em armazéns, não necessita de licença por órgãos públicos de comunicação.

Para Yungk e Overmeyer (2017), um processo logístico como a entrada de mercadorias é introduzido em um sistema de gerenciamento de armazenamento, atualmente estão sendo gerenciadas de forma manual. No entanto, os sistemas auxiliam as funções de movimentações, as informações de uma empilhadeira com um só controle pode ser convencionado com os dados de paletes e etiquetas com identificação de RF. Portanto, é possível formar decisões relevantes de movimentos gerados fisicamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho atingiu seu objetivo permitindo a compreensão, boas atividades de processo de armazenamento e insumos usados no sistema produtivo, por meio de logística industrial e movimentação no interno da organização.

Com o conhecimento de todos os processos necessários para a construção de um produto específico, pensando nas necessidades futuras, conseguir deliberar o que cada item ou produto precisa, na quantidade correta, sem excessos ou escassez.

Perante a revisão da literatura se considera que o especialista atuando na logística pode contribuir com a produtividade da empresa ao dominar conhecimento e prática de armazenagem no âmbito do da logística interna, otimizando o uso da empilhadeira e sistemas computadorizados de controle.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R.T. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 2012.

BALLOU, R.H. “**Gerenciamento da cadeia de suprimentos**”: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BORSOI, C. **Logística**. São Paulo: Senai, 2014.

“BOWERSOX, DJ.; CLOSS, M.; COOPER, B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**”. Porto Alegre: Bookman, 2017.

BHUPTANI, M.; MORADPOUR, S. **RFID Field Guide**: Deploying Radio Frequency Identification Systems Sun Microsystems. USA. p. 78-94, 2015.

FERREIRA, G.C.; PADULA, A.D. Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Rev. adm. contemp.** vol.6, n.2, p. 167-184, 2014.

GIÁCOBO, F.; ESTRADA, J.S.; CERETTA, P.S. **Logística reversa**: a satisfação do cliente no pós-venda. **REAd**, v. 9, n. 5, pp. 1-4, 2011.

“GUARNIERI, P. et al. WMS – **Warehouse Management System (Sistema de Gerenciamento de Armazéns)**: uma proposta de adaptação para o gerenciamento da logística reversa em armazéns. 2012”. Disponível em: http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/livro/3_Patricia_Guarnieri.pdf. Acesso em 25 mar. 2022.

MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOURA, R. **Manual da Logística**: armazenagem e distribuição física. São Paulo: IMAM, 2011.

NOVAES, A.G. “**Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação”. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

PIRES, S.R.I.” **Gestão da cadeia de suprimentos**”: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R.” **Administração da Produção**”. São Paulo: Atlas, 2012.

SOARES, H.S.G. “**Globalização do sistema de manufatura baseado nas estratégias de melhoria contínua em uma empresa do setor automotivo**”. São Paulo, Atlas, 2012.

YUNGK, A.; OVERMEYER, L. Fluxo de movimentação de empilhadeiras na logística interna. “**Revista de logística**”, n.2, março de 2017.

VIANA, JJ.” **Administração de materiais:**” um enfoque prático. São Paulo, Atlas, 2016.

GERENCIAMENTO DE EMPRESA: DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Moreira, Ruany Maria da Silva
Narita, Carlos Ossamu Cardoso

RESUMO

As micro e pequenas empresas são muito importantes para a economia brasileira. Elas merecem atenção e destaque, pois representam 27% do PIB brasileiro. No entanto, a tarefa de empreender no Brasil é muito delicada, pois existem vários fatores que dificultam o empreendedorismo. Entre essas dificuldades podem ser citadas a falta de apoio financeiro, burocracia excessiva, a alta carga tributária empresarial que impossibilita o crescimento das MPE, gestão de pessoas, implementação de novas tecnologias, entre outras. Tendo em vista a importância das MPE no setor econômico, pretende-se neste trabalho responder às seguintes perguntas de pesquisa: quais são os principais desafios encontrados pelas micro e pequenas empresas para se manter no mercado e quais são as medidas adotadas para diminuir os impactos negativos dentro da empresa? Os procedimentos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa são estudos e análise qualitativa de material bibliográfico. A aplicação da metodologia será a partir do levantamento dos desafios enfrentados e propor para cada um deles uma solução definitiva, ou na impossibilidade, diminuir os impactos causados. Ao final deste trabalho, espera-se que os futuros empreendedores consigam superar os desafios encontrados e tenham melhores oportunidades no mercado.

Palavras-chave: Micro e Pequenas empresas; Desafios.

INTRODUÇÃO

Atualmente o cenário econômico, vem trazendo cada vez mais desafios para a população. Em decorrência do grande aumento de desemprego no país, surge a vontade e a necessidade de empreender em algo novo. Assim nasce uma micro ou pequena empresa.

O prefixo micro) e o adjetivo pequena designam tamanho, que, em relação a uma empresa, está associado a duas principais referências: número de empregados e faturamento

249

Artigo: GERENCIAMENTO DE EMPRESA: DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Autor: Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade. Págs. 249 - 265

As micro e pequenas empresas têm um papel de grande importância para o desenvolvimento econômico do país, além de ter uma grande capacidade de gerar emprego e renda, atuam também na luta contra a informalidade.

Mesmo com sua grande importância para a economia do Brasil, as micros e pequenas empresas não têm uma grande expectativa no ciclo de vida, uma em cada quatro MPEs não chegam a completar um ano de vida. Isso acontece por conta da grande taxa de mortalidade que vem dos desafios e dificuldades enfrentados por elas, como a falta de experiência no ramo, questões econômicas, falta de planejamento e para obter uma boa gestão esses são fatores que são bastante consideráveis para a sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo (SILVA, 2013).

Tendo em vista a importância das MPE no setor econômico e as dificuldades para sobreviverem no primeiro ano de vida, quais são os principais desafios encontrados pelas micro e pequenas empresas para se manter no mercado e quais são as medidas adotadas para diminuir os impactos negativos dentro da empresa?

Este estudo estabelece como finalidade reconhecer a importância das MPE no setor econômico, sensibilizando e conscientizando sobre a facilitar a gestão desses empreendimentos por meio de incentivos, criando meios de estimular a qualificação profissional e administrativa.

A partir do estudo e da análise qualitativa do material bibliográfico serão desenvolvidos quais serão os procedimentos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa. Espera-se ao final deste trabalho que as metodologias utilizadas os gestores consigam superar os desafios e gerenciar as micro e pequenas empresas de forma eficaz garantindo a sua sobrevivência no mercado financeiro.

1 O QUE SÃO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Empresa é uma palavra com definição de organização econômico-social que possui um objetivo e explora o mercado de bens e serviços, sendo que, para a realização dessas atividades, de bens e serviços, as quais possuem ligação direta ao objetivo da organização, há necessidade da articulação de elementos humanos, estruturais e técnicos (BORTOLI, 2020). De modo geral, possuem como objetivo “à produção e

venda de produtos, mercadorias e/ou serviços” (PADOVEZE; MARTINS, 2014, p. 19). Já o prefixo e o adjetivo de micro e pequenas especificam o tamanho delas, que, geralmente, está associado ao número de empregados e ao faturamento.

Silva e Marion (2013) trazem um quadro bastante explicativo

Quadro 1 Definição de micro, pequenas e médias empresas

	CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO	VALOR DA RECEITA	PESSOAS OCUPADAS
Lei nº 123/2006 Art.3º, § inciso II Lei nº Complementar 155/2016	Microempreendedor individual (MEI)	Até 81.000 mil reais	
	Microempresas (ME)	Até 360 mil reais	
	Empresas de Pequeno Porte (EPP)	De 360 mil reais até 4,8 milhões de reais	
SEBRAE (2018)	Microempresas (ME)		Até 19 na extrativa mineral, Indústria da Transformação e Construção; e até 9 na agropecuária, Serviços Industriais de Utilidade Pública SIUP, Comércio e serviços
	Empresas de Pequeno Porte (EPP)		De 20 a 99 na Extrativa Mineral, Indústria da Transformação e Construção; e de 10 a 49 na agropecuária SIUP, Comércio e serviços
	Empresas de Médio Porte (EMP)		De 100 a 499 Indústria da Transformação e

251

Artigo: GERENCIAMENTO DE EMPRESA: DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Autor: Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade. Págs. 249 - 265

			Construção; e de 50 a 99 na agropecuária SIUP, Comércio e serviços
BNDS (2010)	Microempresas (ME)	Menor ou igual a 2,4 milhões de reais	
	Empresas de Pequeno Porte (EPP)	Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões	
	Empresas de Médio Porte (EMP)	Maior que 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões	
COMISSÃO EUROPEIA (2003/361/CE, SANTANDER 2014).	Microempresas (ME)	Igual ou superior a 2 milhões de euros nas receitas ou balanço	Menos que 10 pessoas
	Empresas de Pequeno Porte (EPP)	Igual ou superior a 10 milhões de euros nas receitas ou balanço	Menos que 50 pessoas
	Empresas de Médio Porte (EMP)	Igual ou superior a 50 milhões de euros nas receitas ou balanço e inferior a 43 milhões de euros	Menos que 250 pessoas

Fonte: Adaptado de Silva e Marion, 2013, p.3

1.1 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Atualmente as micros e pequenas empresas têm um papel importante para a economia brasileira, além de ter um papel importante na geração de empregos ela possui também uma força relevante no produto interno bruto (PIB), (SEBRAE 2018).

Para Neto e Teixeira (2011), ainda que tenha grande importância, elas não possuem um único critério adotado para defini-las. Existem vários indicadores que podem ser usados para a classificação das micros e pequenas empresas no Brasil, que são definidos em duas formas diferentes, primeiro o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e o SIMPLES, Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, baseiam-se na receita bruta das empresas como forma de classificação pelo valor da receita bruta anual da empresa, e segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que utilizam os dados sobre os números de funcionários para definir o tamanho das mesmas.

O quadro 2 apresenta o resumo da classificação do porte da empresa definida pelo BNDES.

Quadro 2 – Classificação porte empresa (BNDES)

Porte	Faturamento anual
Microempresa	Até R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões
Média empresa	Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões
Empresa média-grande	Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões
Grande empresa	Acima de R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2012)

O quadro 3 apresentado abaixo mostra a classificação por porte definida pelo Sebrae

Quadro 3 – Classificação porte da empresa (Sebrae)

Classificação	Número de Empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	até 19	até 09
Pequenas	de 20 a 99	de 10 a 49
Médias	de 100 a 499	de 50 a 99
Grandes	acima de 500	acima de 100

Fonte: Sebrae 2012

A classificação das MPEs por número de empregados, não considera as diferenças entre as atividades exercidas. (IBGE, 2003)

Os critérios utilizados para a definição do tamanho das empresas cria um fator importante de apoio às MPEs, classificando as dentro dos limites estabelecidos, assim elas possam utilizar os benefícios e incentivos da legislação que são disponibilizados a elas, como a geração de emprego, renda e diminuição da informalidade, (ARAÚJO,2008; SILVA, 2011).

1.2 MOTIVOS PARA EMPREENDER EM UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Atualmente o cenário econômico vem trazendo diversos desafios para os brasileiros, por conta do aumento do desemprego ser cada vez maior, a falta de capacitação e mão de obra especializada tem sido uma das maiores causas que contribuem para a crescente taxa de desemprego, as MPEs são uma das opção de trabalho para uma parte das pessoas que consegue abrir o seu próprio negócio, uma nova forma de renda para a população, que quase sempre têm pouca qualificação, e não consegue emprego em empresas de grande porte (IBGE, 2005).

Entre os microempreendedores individuais há uma maior proporção de pessoas que estavam desempregadas antes de abrir o próprio negócio e que, por isso, se capacitam menos e possuem um menor conhecimento e experiência anterior no ramo que escolheram, o que afeta diretamente a sobrevivência do negócio. (MELLES, 2020).

254

Artigo: GERENCIAMENTO DE EMPRESA: DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Autor: Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade. Págs. 249 - 265

É nesse momento de adversidade cresce a vontade de empreender e tentar coisas novas, conforme o SEBRAE-SP (2006), as micro e pequenas empresas correspondem a 98% das empresas brasileiras e assim então começa uma micro ou pequena empresa no momento de dificuldade, segundo o Sebrae (2014) com incentivo para tirar da ilegalidade essas pessoas na precisão tiveram uma ideia e deram início ao processo de abertura de um ente social ou um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) que se tem menores responsabilidades fiscais e custos para sair do desemprego.

As circunstâncias então parecem ser bem simples, juntar o que sabe fazer com ofício, sem muitas vezes não ter o mínimo de conhecimento para lidar com seu próprio negócio e também as várias formas de relacionar estas empresas e suas facilidades no setor financeiro, esses motivos que têm impulsionado os empreendedores a montar o seu próprio negócio. Para Maslow (1980) o primeiro pensamento é atender as necessidades fundamentais para a sobrevivência, saúde, bem estar físico e conforme a pirâmide aumenta vai se notando a dificuldade de gerenciar uma empresa, juntando a vida profissional com a pessoal e misturando o dinheiro da empresa com o pessoal, mostrando então como a falta de conhecimento da principal ferramenta básica que um administrador deve conhecer é o planejamento, organização, direção e controle.

Por esse motivo, estudar adquirir conhecimento para o gerenciamento das MPEs é um dos principais fatores que auxiliam o sucesso e a sobrevivência dela no mercado. Para estimular a sua sobrevivência, o Governo Federal criou várias leis para incentivar os microempreendedores, como a Lei nº 7.256 de novembro de 1984, que foi a primeira lei da microempresa. Entre as leis ressalta-se a inclusão das MPES na Constituição Federal de 1988, Art 179; a Lei nº 9.317 de 05 de dezembro de 1996 que instituiu o Simples Nacional, Sistema integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micros e Pequenas empresas. (IBGE, 2014).

De acordo com SEBRAE (2016) entre 2010 e 2014 houve uma leve melhora na taxa de sobrevivência das micros e pequenas empresas com até 2 anos , passou de 54% para 58%. Entre os motivos que auxiliam a sobrevivência das MPEs, ressaltam

- se a situação do empreendedor antes da abertura da empresa, a capacitação empresarial e a gestão do negócio.

2 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.

Segundo o SEBRAE (2020), a maior taxa de mortalidade de negócios em até cinco anos se encontra no setor de microempreendedores individuais (MEI)

Realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, de acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), a taxa de mortalidade nesse setor é de 29%. Após cinco anos, as microempresas apresentam uma taxa de 21,6% e as de pequeno porte, 17%.

O gráfico abaixo mostra o número total de micro e pequenas empresas fechadas nos quatro primeiros meses de 2021 correspondentes a 31% dos fechamentos registrados em 2020.

Número (em mil) de PMEs fechadas em 2021

Ao todo, 316,8 mil micro e pequenas empresas fecharam entre janeiro e abril.

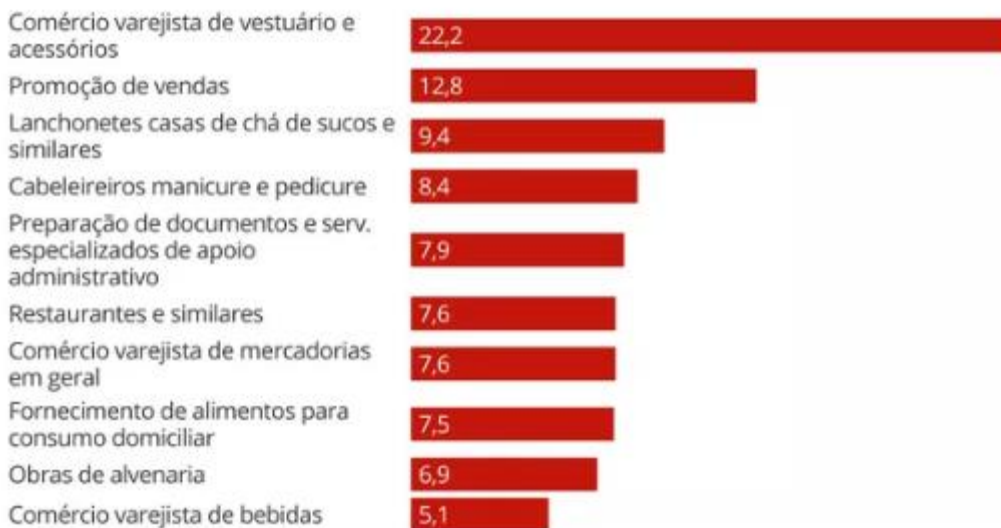


Gráfico /Economia/G1. Fonte: Sebrae

2.1 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O FRACASSO DA EMPRESA.

256

Artigo: GERENCIAMENTO DE EMPRESA: DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Autor: Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade. Págs. 249 - 265

Conforme Sebrae (2007), destaca-se a carga tributária como o fator que mais impacta nas empresas. Pereira (1995) refere-se a os fatores externos que, normalmente também são mencionados pelos empreendedores que tiveram o fechamento precoce do seu negócio. Eles são: a culpa da inflação, do governo, dos juros e concorrentes. A falta de experiência no ramo de negócios, é um dos motivos que levam também ao fechamento do negócio. Chér (1991). Que também afirma que a falta de habilidade administrativa, leva a empresa ao fracasso, que muitas vezes o empreendedor tem conhecimento no ramo, porém não sabe administrar. Assim, lembra-se que todos empreendedores foram capacitados precisamente para gerir um negócio. Mesmo referindo-se aqueles que tiveram algum tipo de conhecimento, pode-se acontecer de Para Mattar (1988), existem os fatores externos e internos que levam a empresa ao fracasso.

Os motivos externos dizem respeito ao que ocorre no meio ambiente da empresa, que está fora do seu controle e que lhe dificulta a sobrevivência. Os motivos internos dizem respeito aos pontos fracos das pequenas empresas que também contribuem para reduzir sua sobrevivência (MATTAR, 1988).

Existem os motivos externos e internos que contribuem para o insucesso da empresa, fazendo assim que a empresa feche suas portas precocemente. Os motivos internos são aqueles relacionados com o que ocorre dentro da organização, aqueles pontos fracos que possui dentro da gestão que auxiliam para o seu curto tempo de vida, já os motivos externos são aqueles que acontecem fora da empresa como excesso de burocracia e a economia do país, que são fatores que a empresa não consegue controlar.

Figura 3: Principais causas de mortalidades das MPEs.



Fonte: Sebrae (2021)

Observa-se na Figura 2 a falta de planejamento, é umas das principais causas para o fechamento precoce de uma empresa. A falta de credibilidade com os clientes, baixa movimentação na entrada dos caixas, qualquer pequeno erro na gestão pode desestabilizar o funcionamento da empresa, que se houvesse esse erro em outros momentos de melhor gerenciamento, poderia ser resolvido talvez com mais facilidade e menos impactos para a organização. Fazer um planejamento antes mesmo de abrir o próprio negócio é o que vai fazer ele se destacar no futuro, então vemos que fazer um plano de negócios, pesquisar o seu público alvo, a concorrência os custos envolvidos, é o que faz seu planejamento ser mais eficaz, e assim conseguir se sobressair nos imprevistos e variáveis situações que aconteça ao longo da sua gestão. “Segundo Sebrae, as empresas que não faliram foram planejadas, em média, três meses mais do que as que não foram para frente, além disso, um outro ponto de diferenciação foi a negociação de prazos com fornecedores ou obtenção de empréstimos bancários. 39% das empresas ativas negociaram prazos com

258

Artigo: GERENCIAMENTO DE EMPRESA: DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Autor: Santos, Matheus Fernandes de Meneses; Ferreira, Rodrigo Vinicius Gomes; Machado, Victor de Andrade. Págs. 249 - 265

fornecedores ou obtiveram empréstimos bancários, 23% das empresas inativas negociaram prazos com fornecedores ou obtiveram empréstimos bancários.”

Segundo ponto observado foi à capacitação, foi visto que as empresas que não investiram na capacitação do empresário ou gestor com cursos, palestras e meios de aperfeiçoamento de uma administração eficaz, foram a segunda maior causa de fechamento das MPEs.

As empresas que fecharam precocemente têm um maior percentual de empresários que não tinham conhecimento de gestão. Enquanto do outro lado 71% dos empresários que deram certo já tinham conhecimento. (MACHINE, 2020).

Por último vemos que a gestão da empresa também é fundamental para sua sobrevivência no mercado. A capacitação da gestão empresarial tem um papel de grande importância, o aperfeiçoamento do empresário tem que ser constante, por meio de cursos, palestras e oficinas de aperfeiçoamento sobre como administrar um negócio. Nas empresas que se tem sucesso, 51% dos empresários fizeram algum tipo de curso de aperfeiçoamento de gestão; enquanto, naquelas que faliram, esse número caiu para 34% (MACHINE,2020).

De acordo com Albuquerque (2007) observa-se que para a continuidade da empresa utilizam grande influência sobre a visão que os proprietários-dirigentes e da gerência, afiliado à dedicação para conseguir a independência e realizar as atividades que colabora para a continuação da empresa. Conforme Santiago (2006), as organizações que procuram espaços mais seguros e com baixos índices de riscos, procuram a implantação do planejamento, pois ter conhecimento e agir adequando a este conhecimento pode influenciar no sucesso da empresa. Ainda que tenha inúmeros motivos que podem levar as MPEs a fecharem as precocemente, essas se deparam, também, com incontáveis caminhos no mercado para incentivar o seu negócio. Para Silva, (2004) uma vantagem que beneficia as MPEs é a flexibilidade de construir conjuntos organizacionais agregando valores às estruturas simples, dinâmicas, inovadoras e sensíveis às exigências do mercado, proporcionando ao cliente um atendimento personalizado.

As micros e pequenas empresas se favorecem na aplicação nas tomadas de decisões, pois elas possuem agilidade nas mudanças do mercado, assim levando

novas experiências e oportunidades pela facilidade de se adaptarem às novas tendências do mercado, garantindo então vantagem sobre as grandes empresas. (Chiavenato 2007).

2.2 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DA EMPRESA.

Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), existem dois principais motivos importantes para se alcançar o sucesso na empresa: um bom ambiente econômico e uma melhor qualidade empresarial (SEBRAE, 2007). “Os pesquisadores afirmam que no ambiente econômico, ocorreram a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para pessoas físicas e o aumento do consumo” (SEBRAE, 2007, p.4). Já na qualidade empresária:

Empreendedores com cursos de qualificação completo ou incompleto já são 79% do total, e aqueles que já possuem experiência anterior subiram de 34% para 51%, empresários mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado (SEBRAE, 2007, p.4).

Para Sebrae os empreendedores com qualificação, sabem administrar e melhor lidar com os problemas econômicos de uma melhor forma (SEBRAE, 2007)

Segundo Perez e Marques (2014) a motivação e a satisfação andando em conjunto trazem bons resultados na qualidade e quantidade dos serviços prestados pelos colaboradores da empresa, assim então resultando em benefícios para a empresa.

Nas pesquisas de Albuquerque (2007) identifica-se que o olhar do empresário junto a sua dedicação, de contribuir nas atividades pertinentes a ele é o que contribuiu para a continuidade da empresa. Segundo Schmidt e Dreher (2006) o proprietário tem grande importância na gestão estratégica das micros e pequenas empresas, nele se mantém a liberdade de decisão, assim então se adaptando e colaborando com a rapidez das mudanças do mercado, de outro modo é indispensável ser cauteloso, com uma pessoa só na gerência pode ser também um ponto negativo.

De acordo com Albuquerque (2007), os fatores relacionados no ambiente que a organização opera, contribuiu para sua continuidade modo direto eles são:

O relacionamento com os clientes, que está ligado na credibilidade da empresa, confiança e amizade, que diminuiu a inadimplência e se tem melhoria no atendimento personalizado.

Concorrência, ela tem um papel importante para as organizações, elas impulsionam a melhoria constante da empresa, buscando cada vez mais melhorias para se sobressair no mercado.

Fornecedores, eles são responsáveis pelo fornecimento de produtos e assim se mantém a atividade da empresa.

Condições econômicas, o crescimento econômico ressalta-se dos resultados que a empresa obtém.

Assessoria externa ou Consultorias particulares, que ajudam no desenvolvimento da empresa, contribuindo para uma melhor comunicação com os clientes e uma melhor administração da empresa.

O Acesso Fácil ao Crédito é necessário para a empresa, assim quando a empresa precisar de ajuda financeira, o acesso ao crédito irá ajudar em momentos de necessidades.

Ainda que se tenham muitos motivos para o fechamento precoce das MPEs, elas também se deparam com várias oportunidades que contribuem para continuidade e sucesso da sua empresa. Para Chiavenato (2007), uma das vantagens das MPEs é a flexibilidade de montar pequenos nichos, proporcionando aos clientes atendimento individual e personalizado.

Segundo Silva (2004) e Chiavenato (2007) às micros e pequenas empresas se favorece nas tomadas de decisões, visto que elas têm mais agilidade e rapidez nas mudanças do mercado, resultando em novas experiências e oportunidades pela habilidade de se adaptar facilmente a novas tendências do mercado, obtendo proveito sobre as grandes empresas.

De acordo com Souza e Mazzali (2008), ainda que as MPEs contenham uma condição menor tanto física como humana com menor capacitação elas possuem a

capacidade de minimizar em si os impactos das mudanças do mercado, reorganizando processos e rotinas.

3 MEIOS DE ENFRENTAMENTOS ENCONTRADOS PELAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

As MPEs passam por vários desafios, mas encontram diversas formas de enfrentá-los.

Segundo pesquisas realizadas por Carvalho e Ramiro (2002) para que a empresa obtenha sucesso são necessárias algumas condições como, reconhecer o mercado que deseja trabalhar, fazer planejamentos de gastos e de marketing, reconhecer o público alvo que deseja atingir, investir para se obter conhecimento e adquirir experiência.

Para a sobrevivência de uma empresa, em meio às adversidades do mercado é necessário ter capacidade de se adaptar em relação ao ambiente. O ambiente empresarial gera um clima de incerteza para a tomada de decisões, com isso o planejamento estratégico passa a ser adotado como ferramenta de controle. (OLIVEIRA, 1986). O objetivo do planejamento é apresentar alternativas que priorizam as ações que facilitam a eficiência da organização.

Para Peterson (1988) quando o planejamento é bem realizado ele ajuda nas tomadas de decisões, melhorando a percepção externas, assim desenvolvendo a comunicação e o entendimento mútuo da empresa. Segundo Hitt e Ireland (2011) “é necessário estudar e entender o ambiente identificando os pontos negativos e positivos da empresa”.

De acordo com Souza e Campos (2013) que realizaram uma pesquisa e observou que os procedimentos de treinamento e capacitação para gestores e colaboradores são as grandes necessidades encontradas, lembrando que o conhecimento é um agente considerável para o sucesso e continuidade das MPEs.

O sucesso e o crescimento das MPEs dependem de uma série de fatores que precisam ser direcionados. Entre esses fatores inclui-se o investimento em tecnologia e inovação e no marketing digital utilizando-se de ferramentas que atraiam os clientes,

capacitação de seus colaboradores a fim de que estejam engajados e trabalhem em prol da organização. Nesse sentido, para que se consiga a obtenção de um crescimento dentro das micro e pequenas empresas é necessário que os colaboradores sejam compatíveis com as atividades realizadas. Diante disso, é imprescindível que a organização tenha profissionais qualificados que façam a gestão dos recursos humanos garantindo a contratação de profissionais que sejam compatíveis com os cargos.

Aprendizagem, conhecimento, crescimento, experiência, treinamentos, habilidade e competência são chaves para o crescimento e o sucesso das MPEs.



Fonte: <https://pixabay.com/pt/photos/habilidades-pode-compet%c3%aancias-3371153/>. Acesso em: 21 mai. 2022.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

As micro e pequenas empresas são muito importantes para a economia brasileira, tendo uma representatividade de 27% do PIB brasileiro. Mesmo com sua grande importância para a economia do Brasil, as micros e pequenas empresas não têm uma grande expectativa no ciclo de vida, uma em cada quatro MPEs não chegam a completar um ano de vida

Essa pesquisa teve como objetivo identificar os principais motivos enfrentados pelas micros e pequenas empresas. Pelo material teórico pesquisado, foi identificado

que as MPEs enfrentam vários obstáculos para conseguir se manter no mercado. Os principais desafios identificados foram a falta de planejamento, falta de conhecimento de gestão e financeiro. Para o empreendedor conseguir amenizar os impactos negativos enfrentados pelas MPEs, é necessário investir em consultorias, cursos e conhecimento, investir em tecnologia e inovação e no marketing digital utilizar-se de ferramentas que atraiam os clientes, capacitar os colaboradores a fim de que estejam engajados e trabalhem em prol da organização. Além de utilizar da melhor maneira as oportunidades, que elas possuem como o atendimento personalizado ao cliente, e garantia dos serviços prestados.

Defendo que é essencial para os empreendedores, adquirir conhecimento, treinamento antes da abertura da sua empresa, para que não haja o fechamento precoce da empresa.

REFERÊNCIAS

BORTOLI, C. Contabilidade e gestão de micro e pequenas empresas. Curitiba: Contentus, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Disponível em: < <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=280898/>> . Acessado em: 17 de abril de 2022

MACHINE. Sebrae as principais causas de mortalidade das empresas. Disponível em:<<https://machine.global/causa-de-mortalidade-das-empresas/>>. Acessado em: 20 de abril de 2022

MATTAR, Fauze Najib. Os motivos que levam as pequenas empresas a morte. Disponível em: < <http://www.fauze.com.br/htm/Artigos.aspx?ano=1988>>. Acessado em 05 de abril de 2022.

NETO E TEIXEIRA. São Paulo: Revista de Administração e Inovação. Nº 3, julho/ setembro de 2011.

Portal Microempreendedor Individual. Disponível em: Legislação — Portal do Empreendedor - MEI .Acessado em 28 de março de 2022.

SILVA, Edson. Por que apostamos em gerenciador financeiro para MPEs. 2013.
Disponível em:

<<https://blog.nexxera.com/?s=porque+apostamos+no+gerenciamento+financeiro+das+mpe/>>. Acessado em: 02 de maio de 2022

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003-2005. Disponível em: .
<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acessado em 15 de abril 2022

SEBRAE. As micro e pequenas empresas na economia. Disponível em: <
http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia>. Acessado em : 27 de abril de 2022

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONTAS A RECEBER NA ANÁLISE DE CRÉDITO PARA PESSOAS JURÍDICAS

Soares, Leidaiane de Sousa

Vieira, Gilberto

RESUMO

O presente trabalho buscou demonstrar a importância da gestão de contas a receber na análise de crédito para pessoas jurídicas. Tendo como problemática: Qual é a importância dos planos de negociação para clientes inadimplentes? Que características dos planos de negociação os tornam mais eficazes? A gestão financeira de uma empresa é relevante para que se tenha uma empresa saudável e que possa cumprir com suas obrigações. O objetivo do trabalho foi abordar a temática de contas a receber na perspectiva da análise de crédito e resgate de clientes através dos planos de negociação. Ressaltando a importância de se ter uma boa política de crédito e uma criteriosa análise de concessão da mesma. A pesquisa realizada, foi do tipo bibliográfica, por meio de consulta a livros e artigos de autores de referência na área de Administração Financeira, buscando como base para a construção do tema. O trabalho está dividido em quatro seções discorrendo sobre fluxo de caixa, contas a receber, análise de crédito e planos de negociação para clientes inadimplentes. A partir da literatura consultada percebe-se que é preciso manter a sistematização dos processos, agir rapidamente, e manter a padronização para controlar e minimizar a redução de clientes inadimplentes. No trabalho será apresentado um modelo de régua de cobrança para o processo de cobrança de clientes inadimplentes, seguindo de quatro etapas sucessivas entre si, que serão subsequentes à permanência da inadimplência.

Palavras-chave: Administração de Empresas, Planejamento Financeiro, Fluxo de Caixa, Contas a Receber, Negociação.

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da necessidade do administrador de empresas em aprimorar os conhecimentos adquiridos na teoria no que se refere à administração financeira e aplicar tais conhecimentos na prática, e tem como objetivo abordar a temática de contas a receber na perspectiva da análise de crédito e resgate de

266

Artigo: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONTAS A RECEBER NA ANÁLISE DE CRÉDITO PARA PESSOAS JURÍDICAS.

Autor: Soares, Leidaiane de Sousa; Vieira, Gilberto. Págs. 266 - 288

clientes.

Tomam-se como problemas de pesquisa: qual é a importância dos planos de negociação para clientes inadimplentes? Que características dos planos de negociação os tornam mais eficazes?

O planejamento financeiro refere-se à realização de previsões de vendas, ativos e renda baseada em estratégias alternativas de comercialização e de marketing, em que se decide como ir ao encontro com as necessidades das finanças previstas, considerando contas a pagar e receber.

O crédito comercial, ou um acordo em que o cliente pode comprar bens ou serviços da empresa e pagar posteriormente, é um processo normal em transações B2B (B2B é um modelo de negócio em que o cliente final é uma outra empresa e não uma pessoa física - B2C). O modelo também é conhecido como Business to Business, ou empresa para empresa. Pode-se afirmar que o crédito comercial é uma ferramenta eficaz para incentivar as vendas e estimular o crescimento dos negócios. No entanto, sempre que a empresa lançar fatura aos clientes em uma data posterior após o fornecimento de bens ou serviços, ela se expõe ao risco de atraso no pagamento ou inadimplência. Isso pode atrapalhar o fluxo de caixa, a força vital do negócio (ASSAF NETO; SILVA, 2013).

É fácil ser gentil com os clientes que pagam as contas em dia, mas e aqueles que têm uma boa desculpa para não fazer o pagamento? Não importa qual seja o motivo do não pagamento, o fornecedor precisa ser firme, amigável e justo com o cliente e deve demonstrar sua vontade de negociar com ele para resolver a dívida. Diante de situações dessa natureza é importante focar na solução do problema, e não em suas causas.

A pesquisa realizada foi do tipo bibliográfica, por meio de consulta a livros e artigos de autores referência da área de Administração Financeira. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo reunir informações e dados que servirão de base para a construção de determinado tema ou assunto. O levantamento bibliográfico normalmente é feito a partir de análise de fontes secundárias, que abordam de diferentes maneiras o tema escolhido. Essas fontes podem ser livros, artigos, textos disponíveis em sítios eletrônicos, documentos monográficos, entre outros que

apresentam um conteúdo documentando. Portanto, a importância da pesquisa bibliográfica está relacionada ao fato de buscar fontes científicas de conhecimentos já elaborados e sistematizados.

O trabalho está dividido em quatro seções. A primeira seção aborda a definição e características do fluxo de caixa. A segunda seção discute a temática de contas a receber e sua relevância para a saúde da empresa. Na terceira seção, mostra-se como se dá a análise de crédito e na quarta seção, as características de planos de negociação com clientes inadimplentes.

1 FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta utilizada para registrar as operações de entradas e saídas de dinheiro de uma empresa em um determinado período de tempo. Segundo Assaf Neto e Silva (2013, p. 187), “Um Fluxo de Caixa representa uma série de pagamentos e de recebimentos que se estima ocorrer em determinado intervalo de tempo”.

O administrador responsável pelo Fluxo de Caixa deve possuir amplo conhecimento sobre todas as áreas da empresa, como salários, compras de materiais primários e secundários, contas a pagar e contas a receber, para assim verificar quais dessas áreas são mais críticas para o bom desenvolvimento da empresa, e assim verificar o que poderá ser gasto no futuro com base nas informações do presente (OLINQUEVITCH; SANTI, 2014).

Sanvicente (2012, p.140) afirma que:

O objetivo básico do Fluxo de Caixa é saber a que nível ficará o saldo de caixa a cada sub-período relevante. Essa informação pode ser utilizada para tomar decisões de aplicação de recursos em títulos, em casos de sobras de dinheiro, ou em casos de falta de dinheiro, para tomadas de decisão de como obter recursos. Através do Fluxo de Caixa, consegue-se saber também por quanto tempo haverá sobra ou escassez de recursos.

O Fluxo de Caixa é uma excelente ferramenta para auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão. Pode-se entender o Fluxo de Caixa como uma espécie de mapa, onde se consegue prever e controlar as entradas e as saídas de

dinheiro, permitindo dessa forma que o responsável financeiro pela empresa tenha uma visão melhor de como a empresa está financeiramente e assim fazer um bom planejamento sobre várias questões empresariais (GITMAN, 2014).

Pode-se observar, a seguir, nos Quadros 1, 2 e 3 um exemplo prático de conciliação de contas a pagar com contas a receber e fluxo de caixa de uma empresa genérica.

Quadro 1 – Contas a pagar

CONTAS A PAGAR				
	TOTAL	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
JAN	67.350,00	34.350,00	33.000,00	-----
FEV	103.650,00	-----	67.650,00	36.000,00
MAR	107.450,00	-----	-----	68.450,00
	TOTAL	34.350,00	100.650,00	104.450,00

Fonte: Franco (2013).

Quadro 2 – Contas a receber.

CONTAS A RECEBER				
	TOTAL	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
JAN	110.000,00	36.666,66	36.666,66	36.666,66
FEV	120.000,00	-----	40.000,00	40.000,00
MAR	130.000,00	-----	-----	43.333,33
	TOTAL	36.666,66	76.666,66	120.000,00

Fonte: Franco (2013).

Quadro 3 – Fluxo de caixa.

FLUXO DE CAIXA			
	JAN	FEV	MAR
<i>Saldo Inicial</i>	10.000,00	-	-
Entradas	36.666,66	76.666,66	120.000,00
Vendas	110.000,00	120.000,00	130.000,00

<i>Saldo em Caixa</i>	46.666,66	123.333,32	243.333,32
Saídas	34.350,00	100.650,00	104.450,00
Fornecedores	33.000,00	69.000,00	75.000,00
Imposto s/Vendas	-	8.800,00	9.600,00
Prolabore	-	8.000,00	8.000,00
Salário + Encargos	-	6.000,00	6.000,00
Água/Luz/Telefone	-	1.500,00	1.500,00
Propaganda	800,00	800,00	800,00
Aluguel e IPTU	-	3.000,00	3.000,00
Desp. de Escritório	300,00	300,00	300,00
Desp. de Mat. Limpeza	250,00	250,00	250,00
Título de Dívida	-	3.000,00	-
<i>Total Saídas</i>	34.350,00	100.650,00	104.450,00
Saldo Final	12.316,66	22.683,32	138.883,32

Fonte: Franco (2013).

Nessa representação de fluxo de caixa pode-se observar, por exemplo, as movimentações de entradas e saídas de caixa referentes aos meses de janeiro, fevereiro e março, configurando um saldo final de 12.316,66, 22.683,32 e 138.883,32 nos respectivos meses.

A administração de caixa deve manter uma liquidez imediata que seja suficiente para suportar as atividades de uma empresa. O saldo ideal de caixa deveria ser igual a zero, porém na prática isso se torna inviável, pois a empresa precisa normalmente manter dinheiro em caixa para que possa cumprir com suas obrigações diárias, levando em consideração algumas incertezas que podem ocorrer no fluxo de recebimentos e pagamentos da empresa (SANVICENTE, 2012).

Existem três razões que levam as empresas a manter determinado nível de caixa: motivo-negócio; motivo-precaução e motivo-especulação (ASSAF NETO, 2012)

Motivo-negócio – é explicado pela necessidade que a empresa tem de manter dinheiro em caixa para cumprir com suas obrigações diárias que são normais e certas de ocorrerem;

Motivo-precaução – visa manter em nível suficiente o saldo de dinheiro no caixa da empresa para cumprir com obrigações inesperadas. Essa reserva de dinheiro em caixa é justificada, pois, normalmente podemos verificar uma diferença entre o Fluxo de Caixa real e o orçado;

Motivo-especulação, que visa manter certa quantia de numerário em caixa para que a empresa possa tirar proveito de algumas vantagens financeiras que possam ocorrer, como por exemplo, a compra de matéria-prima a um preço menor, tendo como objetivo obter rendimentos que sejam atraentes para a empresa (ASSAF NETO, 2012).

Assaf Neto e Silva (2013, p.480) afirmam que:

(...) a necessidade de manter um controle mais acurado na disponibilidade de uma empresa é determinada pelo objetivo de ajustar a manutenção de um saldo de caixa que atenda aos motivos de transação, precaução e especulação, sem que isso ocasione ao mesmo tempo uma ociosidade (inatividade) dos recursos.

Uma administração eficiente de caixa prevê também a manutenção de um saldo mínimo de caixa para permitir que a empresa possa liquidar seus compromissos programados e manter uma reserva de segurança para cobrir suas necessidades de pagamentos que não foram programadas. Os numerários em caixa devem ser suficientes para suprir as necessidades de realizar pagamentos quando os recebimentos esperados não ocorrem na data planejada (WESTON; BRIGHAM, 2018).

Com base em Hoji (2012), defende-se que o fluxo de Caixa é a representação das entradas e desembolsos de uma empresa, considerando as fontes de recursos e suas aplicações em um determinado período. É um instrumento de controle e programação financeira. O principal objetivo do fluxo de caixa é dar ao gestor uma visão das operações financeiras e da projeção de entradas de recursos e desembolsos, levantando assim as disponibilidades para a tomada de decisões mediante ao grau de liquidez da empresa. Assim os objetivos do fluxo de caixa é otimizar a utilização dos recursos próprios e de terceiros em determinado período minimizando o máximo possível as probabilidades de falta de recursos na empresa.

Uma gestão eficaz do caixa, conforme Olinquevitch e Santi (2014) busca o equilíbrio entre entradas e saídas que proporcionem a manutenção da saúde da empresa e resultados positivos para os investidores. Para uma tomada de decisão consciente, o gestor financeiro pode se utilizar de diversas ferramentas. Entre as

ferramentas abordadas figura a análise dos índices de prazos médios sendo eles: prazo médio de renovação dos estoques – considera o tempo gasto para a venda da mercadoria para o cliente; prazo médio do recebimento das vendas – demonstra o tempo entre a venda da mercadoria e o recebimento do pagamento do cliente; prazo médio do pagamento das compras – demonstra o prazo médio entre a compra da matéria prima ou produto e o pagamento para o fornecedor.

Na próxima seção será abordado um dos elementos fundamentais e constituintes do Fluxo de Caixa: as contas a receber.

2 CONTAS A RECEBER

Contas a receber (CR) é o saldo de dinheiro devido a uma empresa por bens ou serviços entregues ou usados, mas ainda não pagos pelos clientes. As contas a receber são listadas no balanço patrimonial como um ativo circulante. Assaf Neto e Silva (2013) pontuam que CR é qualquer quantia em dinheiro devida pelos clientes por compras feitas a crédito.

Ainda em relação à CR, Gitman (2014) acrescenta que trata-se de uma conta de ativo no balanço patrimonial que representa dinheiro devido a uma empresa no curto prazo. As contas a receber são criadas quando uma empresa permite que um comprador compre seus bens ou serviços a crédito. Já as contas a pagar são semelhantes às contas a receber, mas em vez de dinheiro a ser recebido, é dinheiro devido.

As CR, ou recebíveis, representam uma linha de crédito concedida por uma empresa e normalmente têm prazos que exigem pagamentos em um período de tempo relativamente curto. Normalmente, varia de alguns dias a um ano fiscal ou civil (HOJI, 2012).

As empresas registram as CR como ativos em seus balanços, uma vez que há uma obrigação legal do cliente de pagar a dívida. Além disso, as CR são ativos circulantes, o que significa que o saldo da conta é devido pelo devedor em um ano ou menos. Se uma empresa tem recebíveis, isso significa que ela fez uma venda a

crédito, mas ainda não recebeu o dinheiro do comprador. Essencialmente, a empresa aceitou uma duplicata de curto prazo de seu cliente (SANVICENTE, 2012).

Assaf Neto e Silva (2013) consideram que CR é um aspecto importante da análise fundamental de uma empresa. As CR são um ativo circulante, portanto, mensuram a liquidez de uma empresa ou a capacidade de cobrir obrigações de curto prazo sem fluxos de caixa adicionais.

A força do CR de uma empresa pode ser analisada com o índice de rotatividade de contas a receber ou dias de vendas pendentes. Uma análise do índice de rotatividade pode ser concluída para ter uma expectativa de quando o CR será realmente recebido (OLINQUEVITCH; SANTI, 2014).

Os analistas geralmente avaliam as CR no contexto do volume de negócios, também conhecido como índice de rotatividade de CR, que mede o número de vezes que uma empresa cobra seu saldo de CR durante um período contábil. Uma análise adicional incluiria a análise de dias de vendas pendentes, que mede o período médio de recebimento do saldo de CR de uma empresa durante um período especificado (GITMAN, 2014).

A maioria das empresas opera permitindo que uma parte de suas vendas seja a crédito. Às vezes, as empresas oferecem esse crédito a clientes frequentes ou especiais que recebem faturas periódicas. A prática permite que os clientes evitem o incômodo de fazer pagamentos fisicamente à medida que cada transação ocorre. Em outros casos, as empresas rotineiramente oferecem a todos os seus clientes a possibilidade de pagar após o recebimento do serviço (OLINQUEVITCH; SANTI, 2014).

Uma CR é criada sempre que o dinheiro é devido a uma empresa por serviços prestados ou produtos fornecidos que ainda não foram pagos. Isso pode ser de uma venda a um cliente a crédito da loja ou uma assinatura ou pagamento parcelado que vence após o recebimento de mercadorias ou serviços (HOJI, 2012).

As CR são encontradas no balanço patrimonial de uma empresa e, como representam fundos devidos à empresa, são registradas como um ativo. Quando fica claro que uma CR não será paga por um cliente, ela deve ser baixada como uma despesa de dívida incobrável ou cobrança única (SANVICENTE, 2012).

As CR descontadas referem-se à venda de faturas pendentes não pagas por um valor em dinheiro inferior ao valor de face dessas faturas. É uma tática contábil que desconta o valor das CR no balanço patrimonial de uma empresa em troca de saldos de caixa (HOJI, 2012).

CR descontadas é a venda de faturas não pagas por uma quantia em dinheiro menor que o valor nominal dessas faturas. O comprador das contas a receber descontadas é chamado de "fator". As CR são frequentemente vendidas com desconto para levantar dinheiro rapidamente e reduzir o risco de que os devedores não paguem integralmente (OLINQUEVITCH; SANTI, 2014).

Algumas dívidas devidas a uma empresa que estão listadas como CR não podem ser vendidas ou não serão pagas em parte ou na totalidade. De acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos, as despesas devem ser reconhecidas no mesmo período contábil em que a receita relacionada é obtida, e não quando o pagamento é feito. Portanto, as empresas devem estimar um valor em reais para contas incobráveis usando o método de provisão (GITMAN, 2014).

Essa estimativa para perdas com dívidas incobráveis é registrada como uma despesa com dívidas incobráveis na demonstração do resultado e exibida em uma conta de contrapartida abaixo das CR no balanço patrimonial, geralmente chamada de provisão para devedores duvidosos, como mostra o Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Balanço patrimonial.

ATIVO	PASSIVO
CIRCULANTE	CIRCULANTE
Caixa e Bancos	Fornecedores
Aplicações financeiras	Salários e Encargos sociais
Clientes	Impostos e Contribuições
(-) Provisão para devedores duvidosos	Empréstimos e financiamentos
Estoques	Outras contas
Outras contas	NÃO CIRCULANTE
Despesas antecipadas	Empréstimos e financiamentos
NÃO CIRCULANTE	Adiantamento de Acionistas
Realizável a Longo Prazo	Outras contas
Contas a receber	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Investimentos	Capital Social
Participação em outras empresas	Reservas de Capital
Imobilizado	Ajustes de Avaliação Patrimonial
Veículos	Reservas de Lucros
Máquinas e equipamentos	Ações em Tesouraria
Móveis e utensílios	Prejuízos Acumulados
Imóveis	
Intangível	
Marca da empresa	
TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO

Fonte: Franco (2013).

O líquido de CR e a provisão para devedores duvidosos apresentam o valor reduzido das CR que se espera que sejam cobráveis. As empresas mantêm o direito de coletar fundos, mesmo que estejam na conta de subsídio. Essa provisão pode ser acumulada ao longo dos períodos contábeis e será ajustada periodicamente com base no saldo da conta e recebíveis pendentes que se espera que sejam incobráveis (ASSAF NETO; SILVA 2013).

Uma empresa precisa de capital de giro para funcionar e CR fazem parte deste capital, constando no ativo circulante. Se há atraso no pagamento, tal atraso compromete o pagamento das obrigações dos passivos circulantes. Portanto, a administração do capital de giro é de suma importância.

A administração de capital de giro é caracterizada como “o campo de estudo que trata da gestão dos ativos e passivos que compõem os grupos circulantes do balanço patrimonial – ativo circulante e passivo circulante” (VIEIRA, 2018, p. 32). Sua

preocupação é buscar respostas para duas questões: quanto deve ser investido nas contas do ativo circulante e como estes investimentos devem ser financiados.

De acordo com Vieira (2018), os ativos circulantes são ativos, são bens e direitos que se espera sejam convertidos em dinheiro no prazo de até um ano, já os passivos circulantes são obrigações que se espera que sejam exigidas no prazo de até um ano. A expressão capital de giro é o montante total investido no ativo circulante, que são os bancos, aplicações financeiras, estoques e contas a receber dos clientes. Capital de giro líquido é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, como demonstrado a seguir.

Capital de Giro = Ativo Circulante (total de investimentos de curto prazo realizados pela empresa).

Capital de Giro Líquido = Ativo Circulante – Passivo Circulante (saldo líquido de aplicações e fontes, efetuados neste horizonte de tempo).

Para Padoveze (2012, p. 87):

A terminologia capital de giro vem da visão circular do processo operacional de geração de lucros, qual seja: comprar estoques, produzir, vender e receber, voltar a comprar estoques, produzir e vender / receber. Em termos contábeis, o capital de giro é representado pelo total do ativo circulante, também denominado capital de giro bruto.

Como os estoques podem ser provisoriamente financiados, através de duplicatas a pagar de fornecedores, prazos de impostos a recolher e prazo de pagamento dos salários dos funcionários e despesas, financeiramente o valor do dinheiro necessário para o giro normal dos negócios da empresa pode ser menor. Assim, denomina-se Capital de Giro Próprio (CGP), ou seja, a diferença entre o Ativo Circulante e Passivo Circulante (ASSAF NETO, 2012).

Quadro 5 – Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial Consolidado em 31 de Dezembro de 2006		
	2006	2005
Ativos		
Caixa e equivalentes de caixa	230	160
Contas a receber	1.900	1.200
Estoques	1.000	1.950
Carteira de Investimentos	2.500	2.500
Ativo imobilizado, ao custo	3.730	1.910
Depreciação acumulada	(1.450)	(1.060)
Ativo imobilizado, líquido	2.280	850
Total do ativo	7.910	6.660
Passivos		
Contas a pagar	250	1.890
Juros a pagar	230	100
IR e contribuições social a pagar	400	1.000
Dívida a longo prazo	2.300	1.040
Total do passivo	3.180	4.030
Patrimônio Líquido		
Capital social	1.500	1.250
Lucros acumulados	3.230	1.380
Total do patrimônio líquido	4.730	2.630
Total do passivo e patrimônio líquido	7.910	6.660

Fonte: Assaf Neto (2012).

No quadro 5, verifica-se que a empresa teve um aumento nos ativos de 2005 para 2006 e houve queda do passivo, mostrando que a saúde da empresa melhorou e, em particular, o capital de giro próprio dela aumentou. Deste modo as contas estão equilibradas e não precisam recorrer a terceiros para resolver questões financeiras.

Segundo Padoveze (2012), na visão tradicional os componentes do capital de giro são todas as contas do Ativo Circulante e Passivo Circulante. Os principais elementos são:

- Disponibilidades (bancos, caixa, e aplicações financeiras).
- Contas a receber de clientes (duplicatas a receber).

- Estoques
(materiais em processo e acabados).
- Contas a pagar a Fornecedores (duplicatas a pagar).
- Outras contas a pagar (despesas provisionadas).
- Salários e encargos a pagar.
- Impostos a recolher sobre Mercadorias.

Nesta seção foi discutido o tema do CR e sua relação com o capital de giro na empresa. Na próxima seção será abordado a análise de crédito.

3 ANÁLISE DE CRÉDITO

A análise de crédito empresarial é o processo de avaliação do crédito de um mutuário, (o termo mutuário serve para identificar as partes em um contrato mútuo, por exemplo um empréstimo; o mutuário é a parte que recebe o empréstimo), avaliando a capacidade financeira de gerar fluxos de caixa suficiente para cumprir com aquilo que se deve. Através da análise, ao avaliar a capacidade financeira do mutuário, os analistas de crédito usam uma variedade de instrumentos qualitativos e quantitativos para expor dados financeiros fornecidos pelos mutuários (DINIZ, 2016).

Os dados financeiros podem ser retirados do balanço patrimonial, demonstração de resultados, demonstração de fluxo de caixa ou outros relatórios monetários específicos do negócio do mutuário. (SANTOS, 2015).

O propósito da análise de crédito organizacional é avaliar a situação de crédito dos tomadores corporativos. Esta análise de crédito traz informações sobre o nível de risco associado à concessão de crédito a determinadas empresas. A análise de crédito de tomadores corporativos é um processo difícil e demorado por conta do grande número de registros e documentos que os analistas de crédito devem avaliar (DINIZ, 2016).

No balanço patrimonial, as contas de ativos e passivos são indicadores importantes para medir a qualidade de crédito de uma empresa. É feita a comparação de todos os ativos da empresa com todas as dívidas que ela possui com outras organizações e indivíduos. O índice é calculado dividindo o valor de todos os ativos que a empresa possui pelo valor de todos os passivos da mesma (SANTOS, 2015).

A escala pode ser compreendida para fornecer diferentes ângulos. Um número igual ou superior a 2 indica que a credibilidade da empresa é alta. Quanto maior o valor, melhor a empresa está posicionada (SILVA, 2014).

Se o resultado for 1, representa que o valor dos ativos de uma empresa é igual ao valor dos seus passivos, o que significa que encontra-se algum risco à concessão de crédito a essa entidade. Um valor inferior a 1 retrata que a empresa possui dívidas e não assumirá mais dívidas. Neste caso, o valor de seus passivos supera o valor de seus ativos, e é provável que a empresa não consiga cumprir com suas obrigações (SILVA, 2016).

Considerando o Quadro 5 anteriormente apresentado, pode-se calcular o índice de ativo circulante e passivo circulante do ano de 2006.

As contas consideradas no cálculo do ativo circulante neste caso foram as contas Caixa e equivalentes de caixa, contas a receber, estoques e carteira de investimentos. E no passivo circulante as contas usadas foram, contas a pagar, juros a pagar e IR e contribuição social a pagar.

Ativo Circulante = 5.630

Passivo Circulante = 880

Índice = $5.630 / 880 = 6,40$

A credibilidade da empresa é muito alta. Significa que os recursos aplicados no AC são suficientes para pagar as obrigações de curto prazo, PC.

Fornecer crédito a entidades com índice inferior a 1 significa correr muito risco, pois a empresa pode usar de fundos para pagar seus passivos, em vez de investir em ativos que gerem fluxo de caixa para liquidar suas dívidas. O cálculo dos índices pode ajudar o analista de crédito obter informações sobre a estabilidade e níveis de exposição ao conceder o crédito a tal entidade (DINIZ, 2016).

Quando se discute a análise de crédito, dois conceitos são de fundamental relevância: a inadimplência e a política de crédito.

3.1 Inadimplência

A inadimplência significa a falta de não cumprimento de uma obrigação. As empresas fornecedoras de serviço de crédito tem uma grande preocupação em relação a seus clientes, especialmente quando estes não efetuam os pagamentos no prazo estipulado. Deste modo, quando o cliente não realiza os pagamentos na data prometida ele passa a ser denominado como inadimplente.

Uma das principais fontes de entradas de recursos para uma empresa é por meio de operações de crédito. E estas trazem a expectativa, por parte do credor, em receber os seus recursos financeiros atribuídos dos juros cabíveis, porém o risco do não pagamento traz consigo a inadimplência.

Por esse motivo, antes de conceder o crédito a uma determinada instituição, é necessário identificar o grau de comprometimento, podendo utilizar de ferramentas que auxiliem nessa análise de crédito, sendo possível avaliar seu histórico de pagamento no mercado.

De acordo com Santos (2003, p. 17) o risco de inadimplência:

pode ser determinado por fatores internos e externos. O risco total de crédito é função direta desses dois fatores. Entre os fatores internos podem-se destacar profissionais desqualificados; controles de riscos inadequados, ausência de modelos estatísticos; concentração de crédito com clientes de alto risco; e fatores externos são de natureza macroeconômica.

Fatores

internos estão relacionados ao ambiente dentro da empresa, profissionais desqualificados, má execução dos processos, má análise de crédito, falta de clareza e informação nos modelos da empresa. Já os fatores externos estão relacionados com tudo aquilo que está fora do controle da empresa, como por exemplo: crise financeira, desemprego, crise econômica que o país enfrenta. Esses fatores podem contribuir para que um cliente se torne inadimplente.

A

inadimplência pode impactar negativamente muitas empresas, portanto é necessário ter uma análise das causas para que se possa manter o equilíbrio desse índice e adotar medidas a fim de que não apareçam dificuldades no recebimento dos pagamentos, buscando minimizar os efeitos negativos da inadimplência.

Correr

riscos pode ser muito perigoso para a saúde financeira da empresa, por isso a importância da análise de risco, ela permite que a empresa evite conceder crédito a clientes que não podem pagar por ele, evitando tomar ações futuras como a negativação.

3.2 Política

de Crédito

Política de

crédito é um conjunto de regras que uma empresa utiliza para fechar vendas com faturamento a prazo e tem por objetivo criar critérios de como conceder crédito. Essa política define os padrões de crédito, riscos e prazos a serem cumpridos.

De acordo

com a (SERASA, 2019), uma das maiores referências quando o assunto é análise de crédito, “a política de crédito é um conjunto de normas e critérios determinados pela empresa para aprovar ou negar a concessão do crédito a seus clientes.”

A falta de

critérios claros na política de crédito pode criar situações de instabilidade financeira, como a falta de dinheiro em caixa para pagar despesas e continuar produzindo. Deste modo, uma política de crédito bem estruturada auxilia na redução de índices de inadimplência, permitindo um valor de concessão mais alto e equilibrado, além de que diretamente pode proporcionar mais vendas para a organização. Há, ainda, uma diminuição de custos operacionais e maior segurança nas análises, que passam a ser mais padronizadas e embasadas em informações fundamentadas.

Na próxima seção será abordado os planos de negociação com clientes inadimplentes e suas principais características.

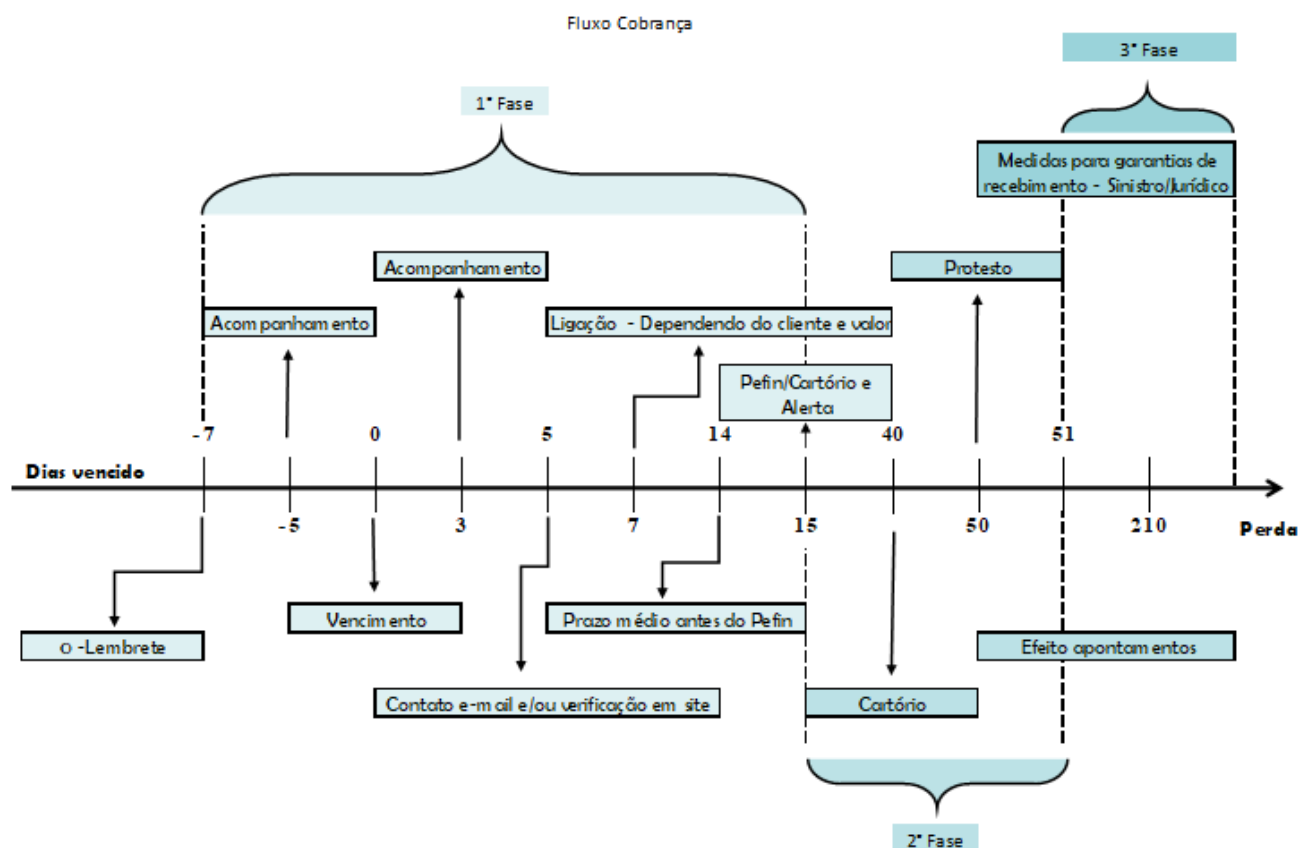
4 PLANOS DE NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES INADIMPLENTES

Um dos maiores desafios de qualquer empresa independente do seu porte ou ramo é manter a inadimplência baixa. Tal fator é algo que não se consegue controlar totalmente, é um risco ao qual qualquer empresa está sujeita a enfrentar. Existem meios e métodos que ajudam a controlar e minimizar a redução de clientes inadimplentes: a primeira ação para diminuir o número de inadimplentes é uma boa análise de crédito, ou seja, é através dessa análise que a empresa irá conhecer o perfil do cliente e sua reputação no mercado (se estão cumprindo com suas obrigações). A partir desses dados, a empresa conseguirá avaliar quais os critérios de liberação de crédito para cada cliente, dentre os quais destacamos o valor que será liberado e a condição em que será concedido: a prazo, ou à vista.

Cobrar o pagamento de uma dívida é uma ação desconfortável, mas às vezes necessária. Normalmente enviar um lembrete amigável ou fazer uma ligação de cortesia é suficiente para solicitar que o cliente pague. Mas, e se ainda assim o cliente não cumprir com suas obrigações? O processo começa com lembretes amigáveis e aumenta gradualmente. Seguir cada etapa pode ajudar a tentar preservar seu relacionamento comercial o máximo possível.

Para a administração do recebimento dos títulos em atraso, são utilizadas técnicas usuais de cobrança pelas empresas que se intensificam conforme o período de atraso aumenta. Vale ressaltar que além de estabelecer políticas de cobrança, o setor de contas a receber precisa praticá-las fielmente. As políticas de cobrança determinam todos os passos a serem seguidos assim que identificada a inadimplência. No Quadro 6 é apresentado um modelo de régua de cobrança para o processo de cobrança de clientes inadimplentes:

Quadro 6 – Régua de Cobrança



Fonte: Acervo do autor.

O processo segue um trâmite de quatro etapas sucessivas entre si, que serão subsequentes à permanência da inadimplência, sendo elas:

1º Fase - Lembretes até PEFIN; 2º Fase - Cartório até Protesto; 3º Fase - Jurídico e Sinistro; 4º Fase - Perda.

O processo se inicia com a listagem diária de clientes que se encontram com títulos em atraso entre 7 a 5 dias. Após as verificações realizadas, se dá início a 1ª fase do Lembrete. O objetivo é obter a previsão desses recebimentos prevendo eventuais variações no caixa. Caso a inadimplência permaneça dentro de alguns dias, um novo lembrete mais enfático é encaminhado solicitando esse posicionamento e alertando o cliente acerca das consequências. Sempre de forma amigável sugerindo acordos ou até mesmo a isenção dos juros.

Caso após os lembretes, e-mails ou até mesmo o contato pelo telefone, não se obter nenhum posicionamento ou forma de averiguar a previsão do pagamento do

cliente, após completar 15 dias será realizado o apontamento junto ao Serasa, o PEFIN.

De acordo com a (SERASA, 2019), O PEFIN é um serviço da Serasa Experian para regularizar débitos e adicionar dívidas de consumidores em aberto no banco de dados da própria Serasa. É possível consultar e incluir informações sobre as pendências financeiras de pessoas físicas ou jurídicas de forma precisa. Os dados são fornecidos por diversos setores da economia. A ferramenta permite o acesso atualizado ao cadastro do consumidor e também facilita a comunicação entre empresas e devedores através de uma carta-comunicado. Nessa carta o pagador receberá o aviso de sua dívida e instruções sobre o que precisa fazer para quitá-la, possivelmente essa carta venha acompanhada de um boleto contendo o valor atualizado, geralmente vem com descontos, a fim incentivar o devedor a quitar sua dívida. Com o PEFIN esse processo de cobrança e negociação da dívida é otimizado, uma vez que o devedor possui as orientações sobre sua pendência com mais comodidade e sem burocracia.

Não obtendo nenhum posicionamento ou forma de averiguar a previsão do pagamento do cliente, após completarem 40 dias vencidos será realizada a 2ª fase do processo: o encaminhamento do título ao cartório. Vale ressaltar que durante os processos deve-se sempre mostrar interesse, procurando compreender o motivo da inadimplência e para buscar a melhor solução para o recebimento da dívida.

Após ser encaminhado ao cartório e o título ser protestado, não obtendo nenhum posicionamento ou forma de averiguar a previsão do pagamento do cliente, após completar 51 dias vencido, é realizada a 3ª etapa, com as medidas preventivas para garantias de recebimento ao menos de parte da dívida, ou seja, recorrer a indenização do seguro ou encaminhamento jurídico. Essa é a medida mais extrema das ações de cobrança, é utilizada quando todas as outras possibilidades já foram esgotadas. A ação pode forçar o devedor a ir à falência, reduzindo assim a possibilidade de receber seus valores em atraso, o processo judicial é uma boa alternativa de cobrança, porém se a empresa for à falência, as chances de recebimentos dos valores é baixa.

E por fim a 4^o fase, depois de esgotadas todas as ações o título é baixado como perdidas. Neste momento não há mais ações a serem feitas.

O principal objetivo da política de cobrança são as regras e procedimentos adotados pelas empresas, devendo determinar clareza com relação aos prazos, buscando recuperar o cliente e tendo sempre em vista interesse em negociação. Além de todos esses processos para a negociação dos títulos em aberto, algumas empresas também utilizam como estratégia para recuperação dos recursos concedidos em parte, as agências de cobrança. A agência de cobrança é quando a empresa entrega as contas não cobradas a uma agência de cobrança ou a um advogado para que o faça, neste caso a empresa vende os títulos e recebe por eles, porém nunca recebem o valor total dos títulos originais.

Em uma negociação é necessário que haja uma boa comunicação entre ambas as partes, argumentação, exposição dos fatos, para que não fique nenhuma dúvida ou haja insatisfação entre os dois lados e juntos cheguem à melhor solução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou mostrar a necessidade do administrador de empresas em aprimorar os conhecimentos adquiridos na teoria no que se refere à administração financeira e aplicar tais conhecimentos na prática abordando a temática de CR na perspectiva da análise de crédito e resgate de clientes.

Tendo como problema de pesquisa, qual é a importância dos planos de negociação para clientes inadimplentes? Que características dos planos de negociação os tornam mais eficazes? A partir dessa problemática se dá início às pesquisas e referências de autores na área da Administração Financeira.

A inadimplência é algo que toda empresa está sujeita a enfrentar; as empresas precisam estar preparadas para lidar com tal situação e é preciso planejamento e sempre buscar estar à frente quando de fato a falta do recebimento vier acontecer. O objetivo do trabalho foi demonstrar que existem formas que, se aplicadas de forma correta e padronizada, possibilitam a diminuição do índice de inadimplência.

Para ilustrar a importância do planejamento financeiro vamos recorrer a um exemplo bem prático em nossa vida pessoal: você emprestaria dinheiro para uma pessoa que não conhece? Ou compraria algo em uma loja no seu nome a prazo para uma pessoa que você sabe que não cumpre com suas obrigações? Nas empresas deve-se fazer o mesmo questionamento. Uma empresa, ao conceder um crédito a alguém, deve conhecer primeiro o histórico desse cliente. É nesse ponto que muitas empresas falham em seus procedimentos, não conferindo a real importância ao momento da concessão do crédito.

A análise do cliente é a parte mais importante dentro de todo o processo: é a partir desses dados que a empresa terá uma base de como dar continuidade com cada cliente, estipular limites mínimos, acompanhar o histórico de pagamentos positivos para a revisão do limite de crédito, atualizar o cadastro, parametrizar os processos, todas essas ações devem ser implementadas em um boa política de crédito. Pois se uma política de crédito for muito liberal, a empresa pode até aumentar seus números de vendas, mas também poderá aumentar o investimento com CR. Por isso, uma análise de crédito criteriosa pode minimizar o risco de inadimplência na empresa.

Ter um plano de negociação explicitando as ações adotadas pelas empresas caso o cliente venha a se tornar inadimplente é fundamental para o recebimento das CR. Para que as negociações se tornem mais eficazes é preciso que todas as ações cabíveis sejam realizadas nos prazos corretos, não antecedendo uma ou outra .A régua de cobrança é a base de como a empresa deve se comportar e que ações tomar diante da inadimplência, são ações importantes no resgate do cliente e diminuição do índice de inadimplência. Neste momento é importante buscar entender qual o motivo que fez o cliente se tornar inadimplente, ser sempre gentil e se colocar no lugar do mesmo, pois momentaneamente o cliente está inadimplente, mas assim que regularizar a situação continuará com a parceria de negócio, e nenhuma empresa quer perder um cliente.

Portanto pode-se concluir que uma boa gestão de contas a receber na análise de crédito é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, diminuindo a incidência de inadimplência por parte dos clientes.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. Cidade: Atlas, 2013.

DINIZ, A. **Medindo o risco de crédito: novas abordagens para Value at Risk e outros paradigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 2013.

GITMAN, R. **Capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2014.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLINQUEVITCH, J. L.; SANTI, A. F. **Análise de balanços para controle gerencial: demonstrativos contábeis exclusivos**. São Paulo, Atlas, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira, 2012.

SANTOS, J. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, J. O. dos. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo:Atlas, 2003.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2012.

SERASA. **Qual é a importância da política de crédito de uma empresa? 2019**. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/credito/qual-e-a-importancia-da-politica-de-credito-de-uma-empresa/>. Acesso em: 05 maio 2022.

SERASA. PEFIN e REFIN: **O que são e por que a sua empresa precisa se preocupar? 2019**. Disponível em:<https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/pefin-e-refin/>. Acesso em: 10 maio 2022.

SILVA, J. P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, M.A. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2016.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Makron Books, 2018.

VIEIRA, M. V. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2018.

O JOGO COMO ESTRATÉGIA NA DISCIPLINA DE MATEMÁTICA NO DESENVOLVIMENTO DO RACIOCÍNIO LÓGICO EM ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL NO ENSINO FUNDAMENTAL.

Prado, Santos, Sirlene Aparecida do
Narita, Carlos Cardoso Ossamu
Almeida, Camila dos Santos

RESUMO

O Transtorno do Desenvolvimento Intelectual ou Deficiência Intelectual (doravante DI) é caracterizado por limitações nas habilidades mentais gerais. Essas habilidades estão ligadas à inteligência, atividades que envolvem raciocínio, resolução de problemas, entre outras. Diante dessas limitações, sobretudo, ligadas ao raciocínio lógico-matemático e à resolução de problemas, se faz necessário provocar estímulos nos estudantes com DI, seja por meio de atividades lúdicas ou dos jogos, que contribuam para o desenvolvimento do hemisfério cerebral responsável pelo raciocínio lógico. Para que essa proposta se concretize, estabeleceu-se as seguintes questões estabelecidas como pergunta de pesquisa: (1) como o jogo pode ser usado como estratégia no desenvolvimento do raciocínio lógico de alunos com deficiência intelectual? (2) como eles podem contribuir para garantir uma aprendizagem mais significativa? Este estudo, assim, tem como objetivos: apresentar a contribuição dos jogos no desenvolvimento do raciocínio lógico matemático desses(as) educados(as) com deficiência intelectual, compreender as habilidades que podem ser desenvolvidas em Matemática por meio dos jogos, identificar quais jogos podem contribuir para o desenvolvimento desses(as) estudantes e verificar quais resultados já foram alcançados utilizando essa estratégia. Os procedimentos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa centram-se em referencial bibliográfico em livros, artigos científicos, revistas digitais e internet (SciELO); será feito um estudo e análise qualitativa do material bibliográfico. Espera-se com este artigo apresentar uma proposta com uso de jogos na disciplina de matemática para desenvolvimento de habilidades de raciocínio lógico em alunos com deficiência intelectual nos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Palavras chave: Deficiência intelectual; Raciocínio-lógico; Jogo; Estratégia de desenvolvimento.

289

Artigo: O JOGO COMO ESTRATÉGIA NA DISCIPLINA DE MATEMÁTICA NO DESENVOLVIMENTO DO RACIOCÍNIO LÓGICO EM ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL NO ENSINO FUNDAMENTAL..

Autor: Prado, Santos, Sirlene Aparecida do; Narita, Carlos Cardoso Ossamu; Almeida, Camila dos Santos.
Págs. 289 - 305

INTRODUÇÃO

A educação inclusiva vem alcançando avanços significativos na Educação Brasileira a partir da garantia, a matrícula de todas as crianças, com ou não deficiência, na rede regular de ensino, precedidos de grandes mudanças na estruturação da educação e suas políticas pedagógicas (MEC/SEESP, 2001). Sob essa ótica as novas concepções sobre a diversidade vêm exigindo novas ações em sala de aula e alunos com D.I. (Deficiência Intelectual) são abrangidos nesse contexto.

Para Honora e Frizanco (2019) a deficiência intelectual se caracteriza pelo dano de uma ou mais funções cognitivas no desenvolvimento do cérebro. Esse tipo de deficiência pode variar de leve a grave o que difere a intervenção do trabalho com esse(a) estudante.

Diante das limitações das habilidades mentais gerais apresentadas pelos (as) estudantes com deficiência intelectual, sendo estas ligadas ao raciocínio lógico-matemático, resolução de problemas entre outros. Busca-se, neste artigo, discutir como o jogo pode ser usado como estratégia no desenvolvimento do raciocínio lógico de estudantes com D.I.

Neste sentido, com o jogo, a criança tem a possibilidade de expressar suas vivências e dificuldades interagindo com o objeto. Em estudantes com comprometimento cognitivo e motor acentuados, a brincadeira pode ser desenvolvida em seu ritmo de desenvolvimento (KISHIMOTO, 2000).

O jogo é grande estimulador das inteligências, permitindo que o indivíduo realize o que deseja, pois, quando se joga, a criança representa quem quer se tornar, estabelece o que quer se organizar e busca superar suas limitações. Pode-se, então, controlar seus impulsos e aceitar regras. Ao brincar, em seu espaço, a criança envolve-se com a fantasia e estabelece um gancho entre o inconsciente e o real (ANTUNES, 1988).

Este estudo, assim, tem como objetivos (1) apresentar a contribuição dos jogos no desenvolvimento do raciocínio lógico matemático em estudantes com deficiência intelectual, (2) compreender as habilidades que podem ser desenvolvidas em matemática através dos jogos, (3) identificar quais jogos podem contribuir para o

290

Artigo: O JOGO COMO ESTRATÉGIA NA DISCIPLINA DE MATEMÁTICA NO DESENVOLVIMENTO DO RACIOCÍNIO LÓGICO EM ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL NO ENSINO FUNDAMENTAL..

Autor: Prado, Santos, Sirlene Aparecida do; Narita, Carlos Cardoso Ossamu; Almeida, Camila dos Santos.
Págs. 289 - 305

desenvolvimento desses alunos e (4) verificar quais resultados já foram alcançados utilizando esta estratégia.

Os procedimentos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa centram-se em referencial bibliográfico em livros, artigos científicos, revistas digitais por meio de um estudo e análise qualitativa do material bibliográfico. Busca-se evidenciar, com esse estudo, alternativas de trabalho em sala de aula para o desenvolvimento de estudantes com D.I. a partir de jogos tradicionais e com materiais adaptados.

Espera-se, com este artigo, apresentar uma proposta com uso de jogos no componente curricular Matemática para desenvolvimento de habilidades de raciocínio lógico em estudantes com deficiência intelectual nos anos iniciais do Ensino Fundamental.

1 Breve história da educação especial no Brasil

As pessoas com deficiência, ao longo da história, foram excluídas e deixadas de lado pela sociedade por não se adequarem aos princípios normais de construção social. Em meio a várias proibições à pessoa com deficiência, ocorria o impedimento de frequentar espaços onde se desenvolviam conhecimentos. Esse quadro começou a mudar devido a movimentos sociais dos direitos humanos que permearam o mundo no período pós-guerra por volta do século XX (SALOMÃO; JESUS; PALACIOS, 2010).

No Brasil, a atenção ao atendimento às pessoas com deficiência aconteceu na época do Império, com o modelo de institucionalização europeu foram criadas duas instituições: o Imperial Instituto dos Meninos Cegos, em 1854, atual Instituto Benjamin Constant – IBC, e o Instituto dos Surdos Mudos, em 1857, atual Instituto Nacional da Educação dos Surdos – INES, ambos no Rio de Janeiro. No início do século XX é fundado o Instituto Pestalozzi - 1926, instituição especializada no atendimento às pessoas com deficiência mental; em 1954 é fundada a primeira Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE e; em 1945, é criado o primeiro atendimento

educacional especializado às pessoas com superdotação na Sociedade Pestalozzi, por Helena Antipoff (PNEE, 2008).

Com a elaboração da Constituição Federal em 1988, que estabelece no artigo 206, inciso I, a “igualdade de condições de acesso e permanência na escola” como um dos princípios para o ensino, garante-se, como dever do Estado a oferta do atendimento educacional especializado, preferencialmente, na rede regular de ensino (art. 208).

Somente em 1990, contudo, o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº. 8.069/90, artigo 55), determina que "os pais ou responsáveis têm a obrigação de matricular seus filhos na rede regular de ensino". Nessa década, também, documentos como a Declaração Mundial de Educação para Todos (1990) e a Declaração de Salamanca (1994), passam a influenciar a formulação das políticas públicas de educação inclusiva.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), no artigo 59, dispõe às redes de ensino o dever de assegurar o currículo, métodos, recursos e organização para atender as necessidades dos estudantes. Com o decreto 3298 de 1999 é criada a Coordenadoria Nacional para integração da pessoa com deficiência e define a Educação Especial como educação complementar.

Em 2001, o Plano Nacional de Educação determina a criminalização à recusa de matrículas a crianças com deficiência.

Os sistemas de ensino devem matricular todos os alunos, cabendo às escolas organizar-se para o atendimento aos educandos com necessidades educacionais especiais, assegurando as condições necessárias para uma educação de qualidade para todos. (MEC/SEESP, 2001).

As pessoas com deficiência, assim, antes, segregadas a instituições de atendimento especializado, passam a ganhar espaço nas instituições da rede regular de ensino, por isso as instituições precisaram de se adequar a fim de atender a esse público, porém o processo era a passos lentos com a desculpa de não estar preparados para atender as especificidades desses(as) estudantes.

Foram elaboradas novas normas para atender essa clientela, como, a formação e qualificação de professores em 2002. Com a lei nº 10.436/02, reconhece-se a Libras como meio legal de comunicação. Já, com a Portaria 2678, produção e difusão do Braille e, em 2003, o MEC (Ministério da Educação e Cultura) cria programa de educação inclusiva com atendimento educacional especializado (AEE) a fim de atender as necessidades desses(as) estudantes e, em 2004, o Ministério Público reafirma o direito à escolarização de crianças com ou sem deficiência no ensino regular e, em 2008, a Política Nacional de Educação Especial define: todos devem estudar na escola comum. (PNEE,2008). Sob essa ótica, as inovações de concepções sobre a diversidade vêm exigindo novas ações em sala de aula para estudantes com deficiência intelectual (D.I).

2. Deficiência intelectual

A deficiência intelectual ou cognitiva foi tratada, historicamente, com outras denominações como retardo mental, excepcional, deficiente, entre outros. O termo que se usa para deficiência cognitiva é “pessoa com deficiência intelectual”.

A deficiência intelectual não é considerada uma doença ou um transtorno psiquiátrico, e sim um ou mais fatores que causam prejuízo das funções cognitivas que acompanham o desenvolvimento diferente do cérebro (HONORA e FRIZANCO, 2019).

As causas da D.I, em muitos casos, são desconhecidas, podendo ser de causas genéticas ou ambientais. Classificação dada pela Organização das Nações Unidas (HONORA e FRIZANCO, 2019).

Segundo Tédde (2012), “As causas mais conhecidas são: Síndrome de Down, Síndrome alcoólica fetal, Intoxicação por chumbo, Síndromes neurocutâneas, Síndrome de Rett, Síndrome do X-frágil, Malformações cerebrais e Desnutrição proteico-calórica”.

As causas da deficiência intelectual podem ter várias origens algumas delas citadas por Honora e Frizanco (2019) como mais frequentes:

Causas intra individuais

- Origem genética: a deficiência resulta de transmissão hereditária, quando um dos pais tem ou o seu código genético contém um gene causador da deficiência, ou ainda devido a anomalias nos cromossomos (trissomia 21, trissomia 18, síndrome de Klinefelter);
- Origem metabólica: a deficiência resulta de alterações metabólicas associadas a alterações endócrinas ou a incapacidade de produzir determinadas proteínas ou enzimas, quando determinados genes, associados a essa substância, não funcionam (fenilcetonúria, galactosemia);
- Doenças cerebrais graves: a deficiência resulta do aparecimento de tumores na região cerebral ou, ainda, de desordens degenerativas (neurofibromatose, esclerose tuberosa, etc.);
- desordens psíquicas: a deficiência resulta de certos casos de autismo e esquizofrenia.
- Causas externas ao indivíduo
- Fatores pré-natais (antes do nascimento): infecções ou intoxicações (por exemplo: rubéola, sífilis, toxoplasmose, drogas, intoxicação por chumbo ou mercúrio, radiações), desnutrição materna, precariedade na assistência à gestante, alcoolismo, ingestão de álcool, uso de drogas e cigarros pela gestante, efeitos de medicamentos proibidos para mulheres grávidas, poluição ambiental;
- fatores perinatais (do nascimento até um mês de vida do bebê): falta de assistência ou traumas no parto, prematuridade ou baixo peso do bebê, hipóxia (oxigenação do cérebro insuficiente), anoxia (falta completa de oxigenação do cérebro), icterícia grave do bebê;
- fatores pós-natais (após o primeiro mês de vida do bebê): traumatismo craniano (quedas), desnutrição, desidratação grave, intoxicações (venenos, remédios inseticidas, produtos químicos, como chumbo ou mercúrio), infecções com a larva de *Taenia Solium*;

- fatores ambientais: ausência de estimulação no ambiente, por exemplo, crianças de orfanatos, empobrecimento nas relações afetivas, entre outras. (HONORA; FRIZANCO, 2019)

Percebe-se com esse estudo que a deficiência intelectual pode ter várias causas, podendo ser instruídas, prevenidas e proporcionar uma intervenção antecipada.

2.1 Características de estudantes com deficiência intelectual.

A deficiência Intelectual diz respeito ao atraso no desenvolvimento cognitivo que pode ser percebido com a dificuldade no aprendizado e entendimento, dificuldade para realizar atividades simples a sua idade, pouca interação com outras pessoas.

Para Honora e Frizanco (2019) a deficiência intelectual (D.I.) é caracterizada pelo dano de uma ou mais funções cognitivas no desenvolvimento do cérebro. As autoras relatam em seus estudos quatro áreas em que alunos D.I. podem apresentar diferenças entre si :

1. Área motora: algumas crianças com deficiência intelectual leve não apresentam diferenças significativas em relação às crianças consideradas “normais”, porém podem apresentar alterações na motricidade fina. Nos casos mais severos, pode-se perceber incapacidades motoras mais acentuadas, tais como dificuldades de coordenação e manipulação. Podem também começar a andar mais tarde.
2. Área cognitiva: alguns alunos com deficiência intelectual podem apresentar dificuldades na aprendizagem de conceitos abstratos, em focar a atenção, na capacidade de memorização e resolução de problemas, na generalização. Podem atingir os mesmos objetivos escolares que alunos considerados “normais”, porém, em alguns casos, com um ritmo mais lento.
3. Área da comunicação: em alguns alunos com deficiência intelectual, é encontrada dificuldade de comunicação, acarretando uma maior dificuldade em suas relações.

- 4. Área socioeducacional: em alguns casos de deficiência intelectual, ocorre uma discrepância entre a idade mental e a idade cronológica, porém temos de ter claro que a melhor forma de promover a interação social é colocando os alunos em contato com seus pares da mesma idade cronológica, para participar das mesmas atividades, aprendendo os comportamentos, valores e atitudes apropriados da sua faixa etária. O fato de o aluno ser inserido numa turma que tenha sua “idade mental”, ao invés de contribuir para seu desenvolvimento, irá infantilizá-lo, o que dificulta seu desenvolvimento psíquico-social. (HONORA; FRIZANCO, 2019)

Considerando esse contexto teórico, as crianças com D.I. possuem algumas limitações, porém não se deve considerar somente suas necessidades ou dificuldades, mas olhar para aquilo que podem realizar por meio de suas experiências prévias. A exigência, entretanto, é que se acredite nessas crianças.

Para Vygotsky (1987), há potencialidade e capacidade nas pessoas com deficiência e, para poderem desenvolvê-las, devem ser lhes oferecidas condições materiais e instrumentais adequadas. Com isso, deve-se oferecer a tais pessoas uma educação que lhes oportunize a apropriação da cultura histórica e socialmente construída, para melhores possibilidades de desenvolvimento.

3. Os jogos como estratégia na teoria da aprendizagem

Quando se fala em jogo, é comum pensar em situações de brincadeira, brinquedo e lúdico.

Para Miranda (2001):

O jogo pressupõe uma regra, o brinquedo é um objeto manipulável e a brincadeira, nada mais que o ato de brincar com o brinquedo ou mesmo com o jogo... [...]. Percebe-se, pois que o jogo, brinquedo e a brincadeira têm conceitos distintos, todavia estão imbricados ao passo que o lúdico abarca todos eles. (MIRANDA, 2001)

Neste sentido, os jogos proporcionam divertimento e prazer às crianças, e o desejo de jogar irá garantir que o ambiente de jogo seja também de aprendizagem.

Segundo Kishimoto (2000),

A utilização do jogo potencializa a exploração e a construção de conhecimento, por contar com a motivação interna, típica do lúdico, mas o trabalho pedagógico requer a oferta de estímulos externos e a influência de parceiros, bem como a sistematização de conceitos que não jogos. (KISHIMOTO, 2000)

Assim pode-se dizer que os jogos oferecem contribuições significativas para o desenvolvimento da aprendizagem. Nessa perspectiva, faz-se importante refletir a teoria de Piaget (1978) e Vygotsky (1987) sobre o jogo.

Para Piaget (1978), cada etapa de desenvolvimento está relacionada a um tipo de atividade lúdica que ocorre da mesma maneira para todos os indivíduos. Outro conceito da teoria sobre o jogo é a relação desse processo de adaptação que envolve dois processos complementares: a acomodação e a assimilação (PIAGET, 1978)

Na assimilação, a criança utiliza o conhecimento que já tem para resolver determinados problemas. Enquanto a acomodação acontece quando a criança depara com o problema e não consegue resolver com o conhecimento já existente e o modifica. No conceito de Piaget (1978), jogando as crianças assimilam novas informações e as acomoda às estruturas mentais.

Vygotsky (1987) estabelece uma relação estreita entre o jogo e a aprendizagem que é fruto da interação entre a criança e a pessoa com quem mantém contato regular.

O principal conceito da teoria de Vygotsky (2010) se relaciona à zona de desenvolvimento proximal que define a diferença entre o desenvolvimento atual da criança com o nível que atinge quando resolve problemas com o auxílio de outro, o que leva à conclusão que as crianças podem fazer mais do que conseguiriam sozinhas (PIMENTA, 2011).

Sendo assim zona de desenvolvimento proximal caracteriza o nível de desenvolvimento mental que a criança se encontra

Neste contexto, o jogo pode corroborar com o professor que deve ser o mediador que atua na Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) do aprendiz .

3.1 Jogos no desenvolvimento do raciocínio lógico matemático em estudantes com deficiência intelectual

As crianças com deficiência intelectual apresentam dificuldades de focar a atenção e, conseqüentemente, na aprendizagem. Em relação à memória, tendem a esquecer mais depressa que colegas não deficientes. Demonstrem dificuldades na resolução de problemas, em enfrentar situações novas que envolve aprendizagem de nova informação, o que não a impede de desenvolver situações específicas, utilizando um conjunto de regras. (ROSSIT, 2004 apud MASCIANO, 2011)

Para Antunes (2003), o jogo é grande estimulador das inteligências, permitindo que o indivíduo realize o que deseja, pois, quando joga, a criança representa quem quer ser, organiza o que quer organizar, e decide superando suas limitações, além de controlar seus impulsos e aceitar regras. Ao brincar em seu espaço, o(a) estudante envolve-se com a fantasia e estabelece um gancho entre o inconsciente e o real. Neste sentido, o jogo é um recurso didático para ajudar no desenvolvimento de estudantes com deficiência intelectual ou com dificuldades de aprendizagem.

Segundo Cerqueira e Ferreira (1996), “talvez em nenhuma outra forma de educação, os recursos didáticos assumam tanta importância como na educação especial de pessoas deficientes”, pois manipular diferentes materiais, contribui para o desenvolvimento das percepções, o que facilita o desenvolvimento das competências cognitivas e socioemocionais.

No caso específico de criança com DI, seu desenvolvimento é determinado, principalmente, pelas interações sociais, ao passo que a plasticidade e o desenvolvimento cerebral também dependem dos estímulos sociais, das interações discursivas e das apropriações conceituais em disponibilidade. A escola, portanto, torna-se com o papel fundamental nesse processo, por ser um espaço socialmente organizado para as apropriações de

conceitos científicos, por meio de sistema de interações. (VYGOTSKY, 2008 et al Noronha ,2021).

Em seus estudos, Noronha cita alguns instrumentos mediadores para intervenção pedagógica para o ensino de Matemática a estudantes com D.I. classificando como o quadro 1 apresenta:

Quadro 1: Classificação dos instrumentos mediadores.

Instrumentos mediadores	Definição
Não-estruturados	<p>“[...] material não estruturado é aquele que, ao ser concebido, [...] não foi idealizado para trabalhar um determinado conceito matemático, não apresentando, por isso, uma determinada função, dependendo o seu uso da criatividade do professor” (BOTAS, MOREIRA, 2013, p. 25 9). Exemplo: palitos de picolé, tampas de garrafa, embalagens de produtos, fita métrica, calculadora, globo giratório, entre outros.</p>
Estruturados estruturados	<p>“[...] materiais apresentam ideias matemáticas definidas” (BOTAS, MOREIRA, 2013, p. 259). Exemplo: soroban, jogos matemáticos, tangram, geoplano, material dourado, ábaco, blocos lógicos, disco das frações, softwares e aplicativos específicos, entre outros</p>

Fonte: As autoras (2021), a partir de Botas e Moreira (2013) (apud Noronha,2021)

Os instrumentos como objetos sociais foram criados no decorrer do desenvolvimento histórico e social da humanidade, ampliam as possibilidades de transformação da natureza a favor da aprendizagem de estudantes (VYGOTSKY, 2010). Os instrumentos mediadores auxiliam, então, para que se desenvolvam habilidades matemáticas, como, a abstração, a generalização e o pensamento matemático, além da apropriação conceitual.

Considerando esse estudo, faz-se necessário a elaboração de estratégias para estimular o desenvolvimento do raciocínio lógico e matemático em estudantes com deficiência intelectual.

Neste sentido, afirma Antunes, (1988)

[...] uma grande quantidade de jogos reunidos em um manual somente tem validade efetiva quando rigorosamente selecionados e subordinados à aprendizagem que se tem em mente como meta. Em síntese, jamais pense em usar os jogos pedagógicos sem um rigoroso e cuidadoso planejamento, marcado por etapas muito nítidas e que efetivamente, acompanhem o progresso dos alunos. (ANTUNES, 1988).

É fundamental, assim, a apresentação de alguns jogos como ferramentas facilitadoras da aprendizagem das pessoas com deficiência para estimular o raciocínio lógico deste público. Materiais não estruturados.

Figura 2 e 3 – Vamos contar

Fonte: Arquivo da autora, 2021

Uma das várias formas de trabalhar com quantidade e ensinar os números usando associação com cores, palitos, canudos, etc, como nas figuras 2 e 3, é explorar o jogo “Vamos contar”, além da figura 4 e Tetris - interpretação e resolução de problemas respectivamente.

3.1.2 Materiais Estruturados.

Dominó de tabuada pode contribuir para a associação numérica e quantidades. Pode auxiliar como um jogo para ser trabalhado na fase inicial da contagem, pois faz associações entre numeral/quantidade. Xadrez e dama- Estes jogos de tabuleiro podem ser um excelente exercício para o cérebro e controle das emoções. Ajuda a adquirir senso prático de organização, concentração e desenvolve de forma muito especial a memória, organizar as ideias, desenvolver a concentração e atenção.

Com a utilização de jogos que podem ser adaptados para a realidade dos estudantes, desenvolvem-se diversos conceitos matemáticos.

Contudo, para Finck, (2012)

Para utilizar o jogo como ferramenta didática, em todas as suas dimensões, o professor, ao organizar e planejar sua prática pedagógica, deve encaminhar e selecionar aqueles jogos que estiverem de acordo com os objetivos e os conteúdos que serão desenvolvidos. Dessa forma, sendo o jogo um recurso metodológico, alguns aspectos importantes devem ser considerados, tais como: seu grau de complexidade (para as crianças o jogo tem que ser de fácil compreensão e ter regras simples), o caráter desafiador, o interesse do aluno, o número de participantes, o espaço disponível e o material didático. (FINCK, 2021)

A utilização de qualquer recurso didático deve ser planejada para garantir a apropriação do aprendizado dos estudantes, fazendo ligação do concreto com os conceitos do conteúdo de matemática. Assim, orienta a BNCC “que a aprendizagem em Matemática está intrinsecamente relacionada à compreensão, ou seja, à apreensão de significados dos objetos matemáticos, sem deixar de lado suas aplicações”. (BRASIL, 2017)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos apontam avanços na educação brasileira em relação também à inserção de estudantes com deficiência a partir da obrigatoriedade de matrícula na rede regular de ensino de todas as crianças com ou sem deficiência, consequentemente, o aumento da diversidade em sala de aula.

Neste sentido, elaboram-se a passos lentos políticas educacionais para o atendimento especializado a fim de garantir ações necessárias para atender as especificidades de cada estudante além de deficientes intelectuais que foram contemplados dentro desse contexto.

Conforme estudos, estudantes com deficiência intelectual se caracterizam pelo dano de uma ou mais funções cognitivas no desenvolvimento do cérebro, Possui, então, limitações nas habilidades mentais ligadas ao raciocínio lógico matemático, resolução de problemas, entre outras características que dificultam o processo de aprendizagem.

Esse estudo, ainda aponta que o desenvolvimento de estudantes com deficiência intelectual é também determinado pelas interações sociais. Os jogos, não estruturados ou estruturados, assim, são ferramentas significativas para o desenvolvimento da aprendizagem, pois, além de responsáveis pelas relações sociais, auxiliam na coordenação motora, raciocínio lógico e resolução de problemas e possibilita o desenvolvimento de habilidades de forma prazerosa, respeitando seu ritmo de desenvolvimento.

Nesse contexto, percebem-se contribuições no desenvolvimento dos(as) estudantes com D.I., por facilitar a apropriação de conceitos matemáticos, exigindo, no entanto, professores mediadores no processo de observação das peculiaridades de cada estudante a fim de colaborar com a aprendizagem significativa desses(as) educandos(as).

Para criar atividades para estudante com deficiência intelectual, requer-se planejamento prévio e intencionalidade em relação aos níveis de estímulo, de ajuda e de complexidade da atividade de acordo com o desempenho de cada educandos(as);

por isso a apresentação de alguns jogos como proposta para auxiliar no desenvolvimento do raciocínio lógico matemático de estudantes com dificuldades de aprendizagem e/ou com D.I.

Espera-se que, a partir desse estudo, docentes construam novos olhares para as especificidades de cada estudante, assumindo o papel de orientador e mediador de alternativas didáticas para o desenvolvimento de competências cognitivas e socioemocionais. Faz-se necessário, entretanto, que outros estudos se realizem nessa área no sentido de levar novas ideias ao trabalho pedagógico do professor em sala visando aumentar o estímulo à aprendizagem do estudante com deficiência intelectual.

Referências

ANTUNES, Celso. **Jogos para a estimulação das inteligências múltiplas**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL, Ministério da Educação. *Base Nacional Comum Curricular (BNCC)*. Educação é a base. Brasília: MEC/CONSED/UNDIME, 2017.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros curriculares nacionais: matemática / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1997.

BRASIL. Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva Brasília - janeiro de 2008. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeduc ESPECIAL.pdf>>.

BRASIL. Ministério da Educação e da Cultura. Política nacional de educação especial na perspectiva da educação inclusiva. Brasília: MEC/SEESP, 2008

_____. Estatuto da Criança e do Adolescente. Brasília, 1991.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

CERQUEIRA, J. B.; FERREIRA, M. A. Os recursos didáticos na educação especial. Rio de Janeiro:1996

Declaração Mundial sobre Educação para Todos (Conferência de Jomtien – 1990). Unicef.org. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>>. Acesso em: 24 .10. 2021.

DECLARAÇÃO DE SALAMANCA Sobre Princípios, Políticas e Práticas na Área das Necessidades Educativas Especiais. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>>.

Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica,2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/diretrizes.pdf>>.

FINCK, Sílvia Christina Madrid (Org.) **Pedagogia do Movimento: universo lúdico e psicomotricidade -O jogo como recurso didático na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental** [livro eletrônico] Curitiba: InterSaberes, 2012

HONORA, Márcia; FRIZANCO, Mary Lopes Esteves. **Esclarecendo as deficiências: aspectos teóricos e práticos para uma sociedade inclusiva**. São Paulo-SP: Ciranda Cultural Editora e Distribuidora Ltda.,2019.

KISHIMOTO, Tizuko M. (Org.): **Jogo, brinquedo, brincadeira, e a educação**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

Lei de Líbras - Lei 10436/02 | Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002, Presidência da Republica. Jusbrasil. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/99492/lei-de-libras-lei-10436-02>>. Acesso em: 24.10. 2021.

MIRANDA, Simão De. **Do fascínio do jogo à alegria do aprender**. Campinas, SP: Papiros, 2001.

_____Resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001. Institui

Diretrizes para a Educação Especial na Educação Básica. Brasília-DF: MEC; SEESP, 2001

SALOMÃO, Josiane C. S.; JESUS, Carina N.; PALACIOS, Keila C.M ,2010. **Inclusão e Docência: Breve Histórico Da Educação Especial No Tocante A Formação Docente** disponível em<<https://eventos.set.edu.br/enfope/article/viewFile/5184/1786>. Acesso em 10.10.2021

_____. **O jogo e a educação infantil: falar e dizer, olhar e ver, escutar e ouvir**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MASCIANO, Cristiane Ferreira Rolim. **A Construção do conhecimento matemático em alunos com diagnóstico de Deficiência Intelectual integrados em turmas de 1º a 5º anos do Ensino Regular.** Disponível em <file:///C:/Users/Amaral/Desktop/TCC/2011_CristianeFerreiraRolimMasciano.pdf>. Acesso em 10.10.2021

MIRANDA, Simão De. **Do fascínio do jogo à alegria do aprender.** Campinas, SP: Papyrus, 2001.

NORONHA, Adriela M.; SILVA, Sani de C.R. ; SHIMAZAKI, Elsa M..Vista dos **Instrumentos Mediadores da Aprendizagem Conceitual de Matemática para Alunos com Deficiência Intelectual: Uma revisão integrativa.** Unespar.edu.br. Disponível em: <<http://revista.unespar.edu.br/index.php/rpem/article/view/892/886>>. Acesso em: 17 .10. 2021.

PIMENTA, Janice Gonçalves,2011. **A Importancia dos Jogos e a Brincadeira na Educação Infantil** <Disponível em: <https://www.avm.edu.br/> HYPERLINK "https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/c205622.pdf" HYPERLINK "https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/c205622.pdf" HYPERLINK "https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/c205622.pdf" docpdf HYPERLINK "https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/c205622.pdf" 22.pdf .Acesso em 15.10.2021

PIAGET, J. **A formação do símbolo na criança.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1978.

TÉDDE, Samantha. **Crianças com deficiência intelectual: a aprendizagem e a inclusão.** 2012. Disponível em: . Acesso em: 20.10.2021

VYGOTSKY, LEV S. **Pensamento e linguagem.** São Paulo: Martins Fontes, 1987

VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente.** São Paulo: Martins Fontes, 2010.

ESTUDANTES AUTISTAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Campos, Tatiane Aparecida da Silva

Almeida, Antonia Lucineire de

Almeida, Camila dos Santos

RESUMO

Este trabalho apresenta discussão sobre o crescente aumento de matrículas de alunos com Transtorno do Espectro Autismo (doravante TEA) na Educação Infantil, considerando a relevância da intervenção educacional para crianças com diagnóstico de TEA. A pesquisa, então, tem como objetivo discutir o desenvolvimento, a interação e a aprendizagem dos(as) estudantes autistas no ambiente escolar, por meio das vivências, brincadeiras e interações. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de cunho qualitativo, que apresenta algumas reflexões sobre o TEA, sobre o papel e ações educacionais na Educação Infantil. Por fim considera-se que o autismo ainda é um assunto que exige muito estudo para aprofundamento do seu espectro, necessidade de preparo profissional e atendimento multiprofissional, no sentido de estabelecer parceria entre escola e famílias, para que os alunos possam ser atendidos em suas especificidades, para um processo efetivo de desenvolvimento e aprendizagem. Espera-se, portanto, que esta pesquisa possa contribuir e reforçar ainda mais essa discussão e assim colaborar para a construção de novas perspectivas.

Palavra-chave: TEA; Educação Infantil; Desenvolvimento; Aprendizagem.

1. Introdução

Busca-se, nesta pesquisa, salientar o aumento crescente de matrículas de alunos com TEA na Educação Infantil entre 2 e 3 anos e a importância dessa mediação ocorrer cada vez mais cedo no desenvolvimento da criança com autismo na Educação Infantil. Considera-se que esse desenvolvimento passa pela interação e pelo brincar, já que, por meio desses recursos, a criança estabelece relações com outras crianças e adultos, que provocam/propõem, em exercício, formas humanas de atuar com os objetos e interagir com as pessoas (VIGOTSKI, 2007).

No âmbito escolar, o professor precisa ter o olhar atento e buscar o desenvolvimento e a aprendizagem na educação infantil, a partir das necessidades de cada criança, pois é o primeiro contato que ela tem e pelo qual precisa se sentir

306

Artigo: ESTUDANTES AUTISTAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Autor: Campos, Tatiane Aparecida da Silva; Almeida, Antonia Lucineire de; Almeida, Camila dos Santos.

Págs. 306 - 316

incluída na escola, sendo a fundação para a edificação de forma efetiva do produção e da aprendizagem.

Nesse sentido, esta pesquisa visa discutir o atendimento educacional aos alunos com autismo na Educação Infantil, considerando que por meio das vivências, brincadeiras e interações, as crianças com autismo possam se *desempacotar* e aprender.

O desenvolvimento do trabalho inicia-se com curto histórico e marcação do autismo. Em seguida, apresenta-se a Educação Infantil e suas premissas. Por fim pretende-se apresentar o autismo na Educação Infantil e as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem das crianças.

Transtorno do espectro autista e suas características

Os primeiros casos apontados como autismo foram apresentados pelo Dr. Kanner (nome completo? Onde?), na década de 40 do século XX, e instituídos como quadros de psicose (comportamentos anormais, falta de amor com os pais e convívio com outras pessoas, fuga da realidade e isolamento, comportamentos compulsivos). Na mesma década, Dr. Kanner, em estudo conjunto com Hans Asperger, identificaram outros sintomas similares, bem como características e os amplos espectros apontados pelo autismo tendo como apoio novos avanços científico (BENINI E CASTANHA, 2016).

O autismo, no momento atual, é visto como um distúrbio do desenvolvimento que pode se caracterizar cada vez mais cedo, com diversas implicações “com impacto múltiplo e variável em áreas nobres do desenvolvimento humano como as áreas de comunicação, interação social e aprendizado” (MELLO, 2007).

Segundo a Classificação Internacional de Doenças – (DSMV, 2014), adotado pela Organização Mundial da Saúde - OMS, o Autismo, o Transtorno Desintegrativo da Infância e Síndrome de Asperger se encaixam em um único diagnóstico, como Transtorno do Espectro Autista – TEA. Esse documento inclui Transtorno do Espectros Autista como Transtorno do Neurodesenvolvimento, o qual se manifesta cada vez mais cedo. Dentre as características do Transtornos do

Neurodesenvolvimento, estão os déficits causadores de danos no desenvolvimento pessoal, social e acadêmico, que podem variar de limitações específicas (BENINI; CASTANHA, 2016).

Esse déficit, na simbolização, afeta a comunicação, pois há necessidade de um uso ativo de símbolos para representação, especialmente quando se trata de situações que envolvem elementos mais abstratos como sentimentos, emoções, entre outros (PASSERINO, 2012, p. 227).

Algumas pessoas com TEA podem apresentar algumas habilidades incomuns, como, forte destreza visual; facilidade de entender e reter alguns conceitos, regras, e sequências; excelente memória para detalhes ou fatos mecânicos; memória de longo prazo; capacidade em informática, habilidades tecnológicas ou interesse musical; intensa concentração ou focalização especialmente em áreas de atividade preferidas; habilidades artísticas, matemáticas e a honestidade que permitem superar alguns déficit por exemplo (BENINI; CASTANHA, 2016, p.05).

Educação infantil

A infância foi um período simplesmente ignorado em vários momentos, ao longo da história da educação. Segundo Áries (1978), esse olhar diferenciado sobre as crianças ganhou força somente no fim da Idade Média, período no qual as crianças eram vistas como “adultas em miniaturas”, além de serem divertidas e servirem de atração para adultos na época. É a partir do século XVII, com o aumento de críticas, por meios dos teóricos e grupos da sociedade, que as concepções e ações, em relação à infância, começaram a seguir outro rumo.

Essa percepção determinou a ideia de valoração do Ensino Fundamental. Para a Educação Infantil, logo, utilizava-se o termo “pré-escola” para entendimento da educação para as crianças menores ou creche, que, durante muito tempo, era pensada de forma assistencialista, por isso a Educação Infantil não era vista como educação formal, pois entendia que o início era o ensino fundamental.

A partir da Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases – LDB, em (1996), a educação brasileira deu um salto na visão e organização, sobretudo para a primeira infância. A Educação Infantil passa a fazer parte da Educação Básica, assim como o Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Nos Artigos 29 e 30 da LDB (2010), a Educação Infantil foi considerada a primeira etapa da Educação Básica, com a intenção de promover o desenvolvimento infantil, de forma integral, para crianças de até seis anos de idade. Preconizou-se ainda que as creches atenderiam crianças de até três anos e as pré-escolas de quatro a seis anos (BRASIL, 2010).

Pode-se perceber o quão importante se tornou a educação infantil, por ser responsável por parte da formação da criança, e assim inicia o convívio fora do seio familiar e a criança vai lidar com as diferenças, o desenvolvimento da personalidade a autonomia os laços de amizade e novas descobertas que só ocorrem por meio da escola. A educação infantil é, portanto, para as crianças, um local de descobertas e de experiências, possibilitando a diversidade por meio do criar, inventar, descobrir movimentos, reelaborar conceitos e ideias.

As Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil (DCNEI, Resolução CNE/CEB nº5/2009), definem criança como sujeito de direitos que nas relações práticas cotidianas que constrói sua identidade pessoal e coletiva no brincar, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura (BRASIL, 2009).

Os direitos de aprendizagem e desenvolvimento na educação infantil, sendo assim, como o conviver, brincar, participar, explorar, expressar, conhecer-se devem ser traduzidas em propostas com intencionalidade. Este fato exige reflexão sobre o planejamento e a mediação, de forma a garantir a pluralidade de situações que promovam seu desenvolvimento. (COMPROVE COM VOZ DE AUTORIDADE)

O teórico Lev Vygotsky trouxe grandes descobertas sobre a criança, defendendo que o processo de desenvolvimento, constituído por dois níveis: o interpessoal, que parte das relações e interações entre o sujeito e o meio e o

intrapessoal que parte para as interações e, pela qual, o sujeito constrói ou (re)significa suas concepções tornando parte do seu mundo (VYGOTSKY, 1982).

A escola, por isso, inserida no contexto social influencia a interação, pois é um lugar no qual acontece intervenção pedagógica e desencadeia processos de aprendizagem do sujeito que está em interação, proporcionando, assim, estímulos às crianças durante a educação infantil (BASEI, 2008).

Autismo na educação infantil

A educação passou a ser considerada como um direito, a partir da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Tal ideia foi reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 2010), que ainda ressalta, nos artigos 29 e 30, a Educação Infantil como primeira etapa da educação básica, sendo oferecida em creches e em pré-escolas, inclusive como direito para estudantes com diagnóstico de autismo ou outras deficiências.

Define-se autismo como um distúrbio do desenvolvimento com impacto múltiplo e variável em áreas nobres do desenvolvimento humano como as áreas de comunicação, interação social, aprendizado e capacidade de adaptação (MELLO, 2001, p.16).

A Educação Infantil, como direito, deve atender também às crianças com autismo e/ou outros transtornos, já que, para que a escola seja considerada inclusiva, é necessário que acolha e receba estudantes independentemente de suas condições de qualquer ordem, tendo como objetivo básico desenvolver uma pedagogia que seja capaz de educar e incluir todos(as) aqueles(as) que apresentam dificuldades, sejam elas educacionais, temporárias ou permanentes (MANTOAN, 2008).

De acordo com a Lei 12.764, de 27 de dezembro de 2012, (BRASIL, 2012), para casos de comprovação de diagnóstico, o(a) estudante terá direito a acompanhamento especializado, não submeter a tratamentos desumanos ou degradantes e não ser privado de liberdade e convívio familiar. É difícil, como se sabe, no entanto,

[...] a criança com o diagnóstico confirmado de autismo ou outros transtornos do desenvolvimento, matricular-se na escola não é uma tarefa fácil, devido às especificidades que apresenta (dificuldades na comunicação, na interação social e problemas no desenvolvimento de forma geral). Para a escola também não é, além de buscar as regulações necessárias ao cumprimento do direito da criança diante das necessidades jurídicas e das necessidades em termos de formação profissional, há a questão de convivência com os colegas que precisa ser trabalhada de forma esclarecedora, para que episódios de exclusão possam ser evitados (RIBEIRO, 2018).

À escola cabe fazer adequações para que as crianças com deficiências sejam, de fato acolhidas e incluídas, no contexto escolar, de desenvolvimento e de aprendizagem. As adaptações vão desde o espaço estrutural, pedagógico, de equipe e de postura de trabalho e acolhimento. Há necessidade, então, de um trabalho em equipe que pode envolver vários profissionais, de forma multidisciplinar, bem como a parceria com as famílias.

O Brasil adota como princípio o desenvolvimento das crianças, considerando documentos, como a BNCC (2017), que visam a importância da contextualização e da expressão como forma de desenvolvimento infantil, por meio da interação e das brincadeiras. Nesse sentido, a criança com Transtorno do Espectro Autista, por meio do brincar e das possibilidades de se expressar e vivenciar situações, também poderá compreender o que acontece a sua volta (RIBEIRO, 2018).

De acordo com a legislação educacional do país, tem-se como objetivo que a Educação Infantil possa promover o desenvolvimento integral das crianças de zero a cinco anos de idade, garantindo a cada uma delas o acesso a processos de construção de conhecimentos e a aprendizagem de diferentes linguagens. “Assim como o direito à proteção, saúde, liberdade, ao respeito, dignidade, brincadeira, convivência e interação com outras crianças” (BRASIL, 2013b, p.85^a).

Uma das formas de promover o desenvolvimento infantil, por isso, para crianças autistas na EI é por meio da socialização e dos momentos lúdicos. “Comprovam que a maior estimulação para a criança com Transtornos do Espectro Autista, está no currículo da Educação Infantil que muitos ainda não têm acesso” (RIBEIRO, 2018, p. 27).

Algumas das ações passam, então, pelo processo de inclusão e integração do autista na escola, a formação continuada dos professores, a organização de

ambientes de aprendizagem que atendam as necessidades das crianças e a parceria estabelecida entre escola e família, considerando que o(a) estudante com TEA precisa de atendimento multidisciplinar para seu desenvolvimento.

Há estudos que indicam que o desenvolvimento de crianças com TEA se observa em escolas de educação infantil, sobretudo em ambientes com estratégias definidas, mediação e intervenção do professor e planejamento diversificado (CORREIA, 1997; CHIOTE, 2011, *apud* RIBEIRO, 2018).

Reitera-se que a atuação do professor, bem como seu planejamento e organização pedagógica, são premissas para uma prática efetiva, em especial nos casos de inclusão, pois exigem maior desempenho docente. Essa atuação se liga a um processo de formação inicial e continuada, que é imprescindível (CARNEIRO, 2012, *apud*, RIBEIRO, 2018).

Sabe-se que essa formação (inicial e continuada), subsidia a prática pedagógica, posto que, nessas exigências, encontram-se os instrumentos para que se faça um levantamento das especificidades da criança e consiga planejar aulas que tenham as adequações e ajustes necessários para promover a aprendizagem da classe toda, de forma a possibilitar que crianças diagnosticadas com TEA, se desenvolvam com a escolarização (RIBEIRO, 2018).

Compreende-se que os pais e os professores possuem papel fundamental no desenvolvimento de uma criança com autismo. Nesse sentido, se faz necessário chamar a atenção para o auxílio fundamental nas interações sociais. Estruturar e definir o começo e o fim das atividades e brincadeiras podem contribuir para a participação da criança, uma vez que expressões faciais, emoções e linguagem corporal são em sua maioria, mais complexas para a criança entender (NOTBOHM, 2016).

É possível perceber que a Educação Infantil é pouco explorada pelos profissionais, sendo que existe uma importante relação desse nível de ensino com o desenvolvimento das relações de sociabilidade entre escola, crianças e famílias. (RIBEIRO, 2018). Há necessidade de superar ideia pré-concebidas acerca do Autismo, superar os desafios da inclusão e desmistificar concepções equivocadas de profissionais e familiares em relação à criança com TEA.

No Censo Escolar divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (FURLANETTO, 2020), foram extraídos dados, entre os anos de 2017 para 2018, no qual foi apontado que houve um aumento de 37,27% de alunos matriculados com TEA, nas redes de ensino regulares públicas e particulares. Esses dados mostram a dimensão das ações necessárias ao atendimento escolar de crianças com TEA e outras deficiências na Educação Infantil. E ainda, o quão importante é o planejamento institucional, profissional e familiar, no sentido de promover a inclusão como direito de aprendizagem e formação.

É importante que as crianças com Transtorno do Espectro Autista iniciem sua escolarização o mais cedo possível na Educação Infantil. Para que essa inclusão possibilite a socialização, as barreiras que os cercam sejam minimizadas, são necessários materiais adequados e adaptados, estratégias institucionais e parcerias, para que consigam enfrentar o grande desafio da inclusão (RIBEIRO, 2018).

É imperativo, por conseguinte, metodologias ativas e relacionadas a abordagens para crianças com TEA, exigindo dos professores um papel fundamental na vida desses(as) estudantes. Outro ponto que se faz indispensável é o trabalho de forma inclusiva e incluí-lo no grupo e no meio de convivência, por isso essas práticas não podem acontecer de maneira isolada, para favorecer a interação social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como base estudos bibliográficos sobre a temática de estudante com TEA na educação infantil, com destaque para o aumento e a importância do diagnóstico precoce, a fim de provocar reflexões sobre o papel e ações efetivas para estudantes autistas.

Enfatizou-se que a Educação Infantil, para autistas, tem grande importância em relação ao desenvolvimento, aprendizagem e as habilidades a serem desenvolvidas, a fim de possibilitar o enfrentamento dos desafios e dificuldades.

Cabe ressaltar que, nesta pesquisa, houve dificuldade de acesso a dados de pesquisas realizadas sobre a temática, em relação ao número de estudantes com TEA matriculados na Educação Infantil, nos últimos dois anos, fato que impossibilitou dados mais recentes para análise deste estudo. É necessário, contudo, que os

313

professores e instituições tenham conhecimento de dados atuais para realização de formações e adaptações no ambiente escolar para receber os(as) estudantes com devida estrutura, planejamento, metodologias eficazes, abordagens coerentes com a necessidade, além de apoio de equipe profissional multidisciplinar e parceria com as famílias. Acredita-se que, se a abordagem e o atendimento ocorrer de forma significativa para a criança autista, pode-se contribuir para que ocorra de fato a inclusão.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir e reforçar ainda mais esta discussão e assim colaborar para a construção de novas perspectivas.

Referências

AMERICAN PSYCHIATRY ASSOCIATION (APA). Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais-DSM-V. Porto Alegre: Artmed, 2014. Disponível em: <<http://c026204.cdn.sapo.io/1/c026204/cldfile/1426522730/6d77c9965e17b15/b37dfc58aad8cd477904b9bb2ba8a75b/obaudoeeducador/2015/DSM%20V.pdf>> Acesso em 16 de setembro de 2016.

ÀRIES, Philippe. História social da criança e da família. 2.ed. LCT, 1978.

BASEI, Andréia Paula : A Educação Física na Educação Infantil: a importância do movimentar-se e suas contribuições no desenvolvimento da criança. Disponível em <<https://rieoei.org/historico/deloslectores/2563Basei.pdf>> Acesso em 2 novembro de 2021.

BENINI, Wiviane; CASTANHA, André Paulo; BENINI, W. Castanha. A inclusão do aluno com transtorno do espectro autista na escola comum: desafios e possibilidades. Cadernos PDE, Paraná, v. 1, 2016.

BRASIL, Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996. Brasília, DF, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2017.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016].

BRASIL, Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Resolução CNE/CEB 5/2009. Diário Oficial da União, Brasília, 18 de Dezembro de 2009b, Seção 1, p. 18.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. Brasília, 2010.

BRASIL, Constituição (1988). Constituição [da] Republica Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988

BRASIL. Lei 12.764 de 27 de dezembro de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista Brasília, DF, 2012.

CARNEIRO, Relma Urel Carbone. Educação inclusiva na educação infantil. Práxis Educacional, p. 81-95, 2012.

CHIOTE, Fernanda de Araújo Binatti. A mediação pedagógica no desenvolvimento do brincar da criança com autismo na educação infantil. Pró-Discende, v. 19, n. 2, 2013.
Correia, L.M (1997). Alunos com necessidades educativas especiais nas classes regulares. Porto: Porto Editora.

FURLANETTO, Laís :Do direito ao professor auxiliar para o portador de Transtorno de Espectro Autista. Disponível em <
<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/04/02/numero-de-alunos-com-autismo-em-escolas-comuns-cresce-37percent-em-um-ano-aprendizagem-aindaedesafio.>>
Acesso em 02 novembro de 2021.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér e PRIETO, Rosangela Gavioli. Inclusão escolar: pontos e contrapontos. In: Atendimento escolar de alunos com necessidades educacionais especiais: um olhar sobre as políticas públicas de educação no Brasil. São Paulo: Summus, 2006, p. 31-69

MELLO, Ana Maria S. Ros de. Autismo: guia prático. 6ª ed. São Paulo: AMA; Brasília: CORDE, 2007. Disponível em:<<https://www.ama.org.br/site/?s=Ana+Maria+S.+Ros>> Acesso em 11 de novembro de 2021.

MELLO, Ana Maria S. Ros de. Autismo: guia prático. 2ed. Brasília: Mil Folhas, 2001.

MATTOS, Laura Kemp de; NUERNBERG, Adriano Henrique. Reflexões sobre a inclusão escolar de uma criança com diagnósticos de autismo na Educação Infantil. Revista Educação Especial, v. 1, n. 1, p. 129-141, 2011.

NOTBOHM, Ellen. Dez coisas que toda criança com Autismo gostaria que você soubesse. Editora Inspirados pelo Autismo LTDA ME: São Paulo, 2014.

ORRÚ, Sílvia Ester. Autismo, linguagem e educação: interação social no cotidiano escolar. Rio de Janeiro: Wak, 2012.

PASSERINO, Liliana Maria. Comunicação alternativa, autismo e tecnologia: estudos de caso a partir do Scala. In: MIRANDA, Theresinha Guimarães; GALVÃO FILHO, Teófilo Alves (Org.). O professor e a educação inclusiva: formação, práticas e lugares. Salvador/BA: Editora da Universidade Federal da Bahia, 2012, p. 217-240.

RIBEIRO, Elifrane Siqueira. Autismo na educação infantil. 2018.

VYGOTSKY, L. S. La imaginación y el arte em la infância: ensaio psicológico. Madrid: Akal. 1982

VIGOTSKI, L. S. A Formação social da mente. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.